

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL**



**“GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LAS LIGAS PROFESIONALES DE
BEISBOL, BALONCESTO, FUTBOL Y VOLEIBOL EN VENEZUELA”**

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela como requisito parcial para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial.

Autor:
Summar Alfredo Gómez Barrios
Licenciado en Educación Física y Deportes
C.I. N° 10.816.886

Tutor:
Dr. Carlos E. Zavarce Castillo
C.I. N° 5.007.655

Caracas, Abril de 2008

RESUMEN

La gerencia estratégica es de vital importancia en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

La presente investigación propone el diseño de un modelo de Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela. Varios aspectos son fundamentales para la consecución de la misma, a saber: 1) Diagnosticar el ámbito gerencial de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela dentro del contexto de la Gerencia Estratégica. Para ello es menester efectuar un análisis del entorno (variables macroeconómicas, políticas, regulaciones gubernamentales, mercado, etc.) en aras de identificar y analizar las oportunidades y amenazas del sector Deportes; análisis estratégico interno orientado a cuantificar y considerar las fortalezas y debilidades de Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, identificar factores claves de éxito; 2) definir estrategias, políticas y procedimientos como base para la formulación del modelo de Gerencia Estratégica a las empresas del sector.

Es menester resaltar que el período de investigación para el proceso de diagnóstico y modelamiento es de tres a cinco meses contados a partir de la aprobación del seminario de tesis y ante la Comisión de la Universidad Central de Venezuela según la obtención de los datos y la colaboración y cooperación de Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en estudio.

INTRODUCCIÓN

El deporte, uno de los fenómenos sociales y culturales más importantes del nuevo milenio, tanto en su vertiente de espectáculo de masas como de práctica libre y voluntaria del ciudadano, se desarrolla fundamentalmente, a través de entidades y organizaciones de origen asociativo y mercantil. Definida como "la unidad económica que, a través de una organización, combina distintos factores humanos, materiales y financieros, en unas cantidades determinadas, para la producción de servicios deportivos, con el ánimo de alcanzar unos fines determinados", la empresa deportiva es la estructura organizativa que determina el orden y desarrollo de la industria.

Las Ligas Profesionales que solitariamente promocionaban su deporte están aparentemente fuera de moda. Ahora, el paradigma es la red de empresas pequeñas y medianas, articuladas entre ellas o alrededor de una empresa mayor. "Lo grande" ya no es el tamaño, sino la alianza¹.

El investigador alemán de la economía del deporte, Klaus Heinemann, explica "que estas organizaciones forman un mundo subcultura típico, eficiente, lleno de vivencias y que se caracterizan por formas de actuación independientes, valores propios, con ideas específicas sobre el deporte y una fuerte integración de sus miembros, en resumen: a lo largo de su historia cada organización desarrolla una cultura que le es propia. El tipo de gestión es parte de esta cultura. Por lo tanto, para que la gestión tenga éxito tiene que existir dentro de cada organización unos conocimientos específicos sobre la cultura del deporte como producto de consumo que requiere valorarlo en el mercado de la oferta y la demanda"².

¹. DEBATES IESA: **Empresas Pequeñas, Grandes Negocios**. (Esplendores y Miserias de las PYMES Venezolanas). Volumen V, Número 1, 1999, pág. 36.

². Heinemann Klaus:, **Deporte, sociedad y postmodernidad**, (VII CONGRESO DE LA AEISA)D Madrid, Librerías Deportivas Esteban Sanz, 2003, pág. 87

Al explicar la oferta deportiva, Klaus Heinemann reflexiona sobre la importancia de una estructura organizativa sólida como instrumento para alcanzar los objetivos de la empresa deportiva. "De este modo", dice, "la funcionalidad, rentabilidad y flexibilidad.

Actualmente, definimos a las Ligas profesionales en la "práctica concreta del mercado", como empresas que administran un espectáculo, basado en las emociones de cientos, miles e incluso millones de individuos. Los colores y nombres de los equipos tienen fuerza de marca, seducción, mística, poder de reconocimiento y un alto nivel de penetración, solo equivalente a las motivaciones que generan la política y la religión.

Las Ligas Profesionales, que en su nacimiento surgieron con objetivos ligados a brindar servicios a sus comunidades, generaban sus recursos económicos prioritariamente a través de la recaudación de cuotas sociales y venta de ticket. De modo que, se empiezan a percibir los primeros cambios en las estructuras de propiedad de las Ligas Profesionales con el surgimiento de las franquicias deportivas privadas, lo que provoca cambios culturales en las regiones y ciudades donde las mismas comienzan a operar, transformando el modo de administrar el negocio deportivo. Junto a ello, aparece una nueva percepción que los deportistas y espectadores tienen del espectáculo.

Por su parte, el acto individual o grupal de asistir a presenciar un encuentro deportivo, sigue siendo un acto de fe del aficionado, en otras palabras, su presencia es entendida como una cuestión de apoyo y fidelidad para con los clubes y seleccionados ligados a los sentimientos regionales y nacionales respectivamente. Sin embargo, el aficionado actual, ya no desea acudir de cualquier forma a los estadios, sino que exige, para ello, seguridad,

comodidad y una mayor posibilidad de contar con una gama de servicios adicionales como los de catering, tiendas de compras, beneficios promocionales y calidad en el desenvolvimiento general del espectáculo deportivo.

El deporte profesional, como hemos visto, ha alcanzado una nueva dimensión como espectáculo, traspasando los campos de juego y los estadios. A modo de introducción es importante remarcar, que el "producto deporte", recorre en sus fases de desarrollo etapas similares a las de cualquier otro producto comercial, nos referimos tanto a los productos derivados de una disciplina deportiva como a la disciplina misma.

En nuestro país las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela vienen atravesando, en la última década, una crisis social aguda, las estructuras están anquilosadas. El deporte transita al vaivén de los intempestivos cambios de la economía regional y al ritmo de una clase dirigente que no trasciende en los círculos de la diplomacia deportiva mundial porque su misión está en cuidar los cargos que dan poder local, y en la mayoría de los casos, suficiente dinero para maniobrar su permanencia burocrática sin la más mínima vergüenza de lo que pueda ocurrir con la actividad que representan.

El negocio del deporte competitivo, esta siendo explotado de manera insuficiente, Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela no responde al movimiento global de los negocios, que hoy se manifiesta en una alta cuota de interactividad entre empresas manejadas por inversores privados, presentan problemas comunes de deficiente administración y síntomas de agotamiento estructural, no superando su carácter de "industria naciente". Los problemas concretos de las Ligas profesionales en Venezuela, en UCV/ FACES/ CEAP

síntesis, se centran en primer término en la carencia de una debida conceptualización y valoración desde el punto de vista de mercado de las diferentes áreas de negocio potenciales. Consecuentemente, la explotación actual del negocio deportivo no ha seguido los mecanismos del marketing deportivo adecuados a la práctica empresarial, impidiendo optimizar las potencialidades disponibles. Se aprecian, además, síntomas claros que el deporte no satisface plenamente los impulsos básicos de la sociedad, sobre los que se sostiene su potencial de comercialización, lo cual se traduce en bajos niveles de practica deportiva en los ámbitos naturales y en aquellos de carácter educativo, bajos niveles de afiliación a clubes, poca concurrencia a los estadios y una carencia o bajo nivel de consumo de productos y servicios.

Para realizar el abordaje y enfrentar una era de cambios acelerados a la altura de los tiempos, resulta de vital importancia, comenzar por esclarecer analíticamente cuáles son los componentes de las actuales estructuras de organización interna y la de sus recursos humanos. Contrariamente a lo que se piensa con frecuencia los éxitos en las Ligas Profesionales, se edifican ante todo con las personas y en un segundo plano con la generación de las ideas.

El desafío que enfrenta el sector deportivo en nuestro país, parece ganar en proporciones. El resultado de estos planteamientos y las respuestas que se les dé, serán la agenda de posibles soluciones que no dependerá solamente del aspecto técnico del mercadeo deportivo, sino de una renovada voluntad de acción de las Ligas Profesionales para mirar con otra mirada el futuro.

El propósito de la presente investigación, fue proporcionar, conocimientos e instrumentos prácticos de gestión, haciendo énfasis en aspectos metódicos y sistemáticos, así como entender situaciones prácticas y condiciones o rutinas fundamentales de trabajo y su proceso de implementación en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

La Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela es un tema de gran importancia, porque permite que una organización sea capaz de diseñar su propio futuro, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite a una determinada organización el logro de sus objetivos. Un Modelo de Gerencia Estratégica proporciona información valiosa para la toma de decisiones, ofrece una visión y misión de la organización, estructura toda la información, hace posible su presentación a socios o inversores potenciales y garantiza profesionalidad en la gestión estratégica de la empresa.

Su utilidad debe basarse en datos e información que han sido obtenidos y analizados de manera sistemática, explicando qué, por qué, cómo, cuándo y dónde tendrán lugar los acontecimientos y las actividades. A partir de allí, el empresario puede desarrollar sus tácticas de comercialización y la instrumentación de las acciones que le permitirán alcanzar los objetivos de la firma. Un Modelo de Gerencia Estratégica tiene diferentes utilidades en función de la situación en que se encuentre el proyecto. Si la empresa no ha iniciado las actividades, su utilidad se pone de manifiesto al guiar el proceso de planeación empresarial, al servir como instrumento para la búsqueda de financiamiento y en general para el desarrollo de nuevas estrategias y actividades.

Muchos de los conceptos que integran este estudio, tales como Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, Políticas, Procedimientos, Planificación, Organización, Dirección, Control, el Producto o Servicio, el Mercado, la Producción, Recursos Humanos, el Aspecto Legal, y la Contratación de Consultores Asociados y otros, para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, constituyen un reto en materia de gestión empresarial.

Sus repercusiones condicionan el diseño y la formulación así como la implantación y la evaluación de estrategias que permitan un crecimiento sostenido. En este orden de ideas, la gestión estratégica de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, propuesta a través de este estudio, promueve el manejo efectivo de información para la toma de decisiones, creando una base o plataforma sólida para generar recomendaciones sobre la estrategia más apropiada a adoptar.

De acuerdo al problema planteado y sus objetivos, se definió el tipo de investigación para Estudios Proyecto Factible por cuanto se desarrolló una proposición sustentada en el diseño de un modelo de Gerencia Estratégica orientado a resolver la problemática en cuestión, Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela. El diseño de la investigación fue de campo. Esta investigación recopiló información de tipo teórico y práctico, respondió a las necesidades de información y soluciones concretas, para contrarrestar el estado de dispersión de la información y la ausencia de un modelo específico adaptado a la realidad venezolana de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Dentro del conjunto de técnicas que se utilizaron en la presente investigación se encuentran: la observación directa, no participante y sistemática de la realidad objeto de estudio; la técnica de la entrevista y la técnica del cuestionario.

Tres etapas fueron esenciales para la realización de dicha investigación, a saber: 1) Definir todos los aspectos teóricos de la investigación, 2) Diagnosticar el ámbito gerencial de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, y 3) Establecer las bases para la formulación de un modelo de Gerencia Estratégica para las organizaciones del sector.

La estructuración de la presente investigación conforme a la secuencia que se describe a continuación:

El Capítulo I presenta el Problema de Investigación la cual es integrada por el Planteamiento del Problema, Formulación del Problema, Propósito de la Investigación, Objetivos de la Investigación, el Alcance y Limitaciones, Justificación e Importancia de la Investigación, el Capítulo II contiene el Enfoque Prevaliente que contempla, los Antecedentes de la Investigación y las Bases Teóricas; las mismas se enfocará primero a la conceptualización de la Gerencia Estratégica, luego la terminología clave en el estudio de la Gerencia Estratégica, etapas en su proceso, la Gerencia Estratégica aplicada a las empresas, seguidamente nos introducimos a la Necesidad de nuevas estructuras en el deporte, cuya finalidad es situarlo en el ambiente deportivo actual, subrayar al mismo tiempo la necesidad de nuevas estructuras y explicar, de la manera más clara posible, los obstáculos operativos que las Ligas Profesionales experimentan actualmente, tanto a nivel nacional como internacional. Creando una Nueva Organización Deportiva, dedicada particularmente a describir el proceso mediante el cual se crea una nueva organización que pueden constituir

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
un mejor marco para las actividades deportivas profesionales. El Como Vender Deporte, contiene los conceptos esenciales que han sido desarrollados para entender mejor el poder de rendimiento que las Ligas Profesionales del país podrían alcanzar si se decidieran a seguir nuestro modelo propuesto. Este poder de rendimiento depende de la habilidad que tenga la organización para desarrollar actividades de relaciones públicas de alta calidad, con el fin de mejorar la imagen de su deporte, de sus practicantes, dirigentes y finalmente de las organizaciones en sí. Este poder es, asimismo, un prerrequisito para enriquecer la percepción general de la organización por parte de los medios, empresas internacionales y organizaciones políticas y sociales, lo cual sólo se puede lograr mediante una planificación adecuada y una ejecución metódica de actividades estratégicas en el campo de la comunicación, promoción deportivas, colectas de fondos, relaciones con los medios y publicidad de los acontecimientos, todos ellos elementos fundamentales para la venta exitosa del deporte profesional. Gestión de una organización deportiva, , inicio con la descripción de los conocimientos básicos que los Gerente Deportivo deberían tener, incluyendo las diferentes formas de dirigir la organización, entender con claridad sus deberes de gestión y dominar las habilidades fundamentales necesarias para crear adecuadas condiciones de trabajo y motivar a los miembros y empleados de sus organizaciones para sobrevivir. al Siglo 21, expongo mi propia visión respecto a las condiciones bajo las cuales las Ligas Profesionales habrán de operar en el futuro, se describen diversos obstáculos probable, que estas organizaciones tendrán que superar, todos ellos originados en el nuevo ambiente profesional del deporte, incluyendo las expectativas del público y los medios de difusión en cuanto al rendimiento de sus atletas nacionales, junto con el gran desafío que representa el deporte como un negocio espectáculo televisivo.

El Capítulo III describe el Análisis e interpretación de los resultados, el cual contempla la hipótesis y variables de la investigación, el método de la investigación, Diseño de Investigación, Población y la Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Codificación y Tabulación, Técnicas de Presentación y el Análisis Estadísticos de los Datos; el Capítulo IV describe El Modelo propuesto, el cual contempla el diagnóstico detallado del ámbito gerencial de las ligas profesionales, el Capítulo V describe las Conclusiones y Recomendaciones; finalmente se presentan las referencias Bibliográficas.

CAPITULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La profesionalización de las estructuras gerenciales en las diferentes ligas de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol es uno de los principales retos del deporte profesional en Venezuela¹. El espectacular aumento del volumen de negocios generado en la industria deportiva mundial y sus necesidades crecientes de inversión y financiación, motiva los cambios que se observan en la gestión de las principales Ligas Deportivas Profesionales en el Mundo, aunque en Venezuela, no son muchas las Ligas Profesionales en Venezuela que están adecuadamente organizadas y estructuradas para enfrentar los desafíos que representan un ambiente deportivo profesional influido por artistas del deporte, promotores, cadenas televisivas y periódicos; cada uno de éstos intentan a su vez tomar el control de las actividades promocionales y de mercadeo de los eventos deportivos de mayor importancia, incluyendo circuitos deportivos, espectáculos deportivos, etc.

Hoy en día, la mayoría de las Ligas Profesionales están dirigidas por técnicos, profesores de escuela, instructores de educación física, aficionados al deporte o gente que, por lo general, es consciente de que la práctica sistemática del deporte permite al individuo desarrollar su capacidad física y sus habilidades técnicas. Pero, a menudo ignoran el hecho de que para alcanzar un alto nivel de rendimiento deportivo, es indispensable adquirir experiencia competitiva y aprender de sus propios fracasos y pobres actuaciones. Más notoria aún, es la escasa o ninguna experiencia para concebir y desarrollar planes enfocados a la promoción de eventos deportivos capaces de satisfacer en alto grado tanto a los entusiastas del deporte, como a los medios de difusión, patrocinadores y espectadores.

¹ Hernández Acosta Rubén: **Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas**. Editorial Paidotribo. Primera Edición, 2005, pág. 7.

Muy pocas Ligas Profesionales nacionales en el país, han definido con claridad su papel o han identificado de forma precisa su imagen y objetivos; la mayoría de ellas ni siquiera han concretado sus metas o establecido sin ambigüedades sus programas de actividades dirigidos a optimizar su eficacia, tanto individual como de grupo, en un tiempo determinado. Esta ineficacia se debe en gran parte a la falta de una visión motivadora y a la carencia de la fuerza impulsora que origina el poder de gestión profesional y la competencia administrativa, únicos elementos capaces de asegurar que los problemas del deporte sean confrontados en el lugar y tiempo correctos con la gente adecuada, altamente motivada y bien organizada.

Cualquier Liga Profesional deportiva deseosa de cumplir su misión y coordinar con éxito sus actividades diarias, debería empezar por mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados, voluntarios y miembros, facilitar la participación masiva en su deporte, asegurar la disponibilidad de material deportivo de alta tecnología y crear las condiciones apropiadas para la organización de eventos deportivos que aseguren mayor competitividad de sus atletas, más entretenimiento para los espectadores, mayor interés para los medios y más satisfacciones para los patrocinadores. Sin embargo, también deberían tener presente que estas responsabilidades sólo pueden ser cumplidas en la medida en que su base operativa cumpla las tres condiciones esenciales para el éxito de una Liga Profesional: organización adecuada, administración eficaz y gestión profesional.

A pesar de sus deficiencias, las Ligas Profesionales están obligadas a operar bajo las condiciones sociales y legales que respectivamente les ofrezcan tanto la comunidad en que operan como al estado. Esas condiciones pueden constituir un marco legal nacional limitado o ilimitado para la practica del deporte, con estructuras socioeducativas favorables o

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
desfavorables hacia los deportistas y la existencia o carencia de apoyo de las organizaciones comerciales, industriales y/o gubernamentales, etc.

En este trabajo especial de grado tesis ofrezco a las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol de Venezuela un amplio panorama sobre una serie de temas sociales relacionados con los principios de organización, administración, gestión de empresas, relaciones humanas y públicas, comunicación y marketing, etc., cuyo conocimiento podría facilitar su misión y ayudarlas a superar contratiempos internos, sobreponerse al medio ambiente hostil, contrarrestar obstáculos políticos y oponerse a fuerzas negativas.

El esfuerzo está dirigido a ayudarlas a afrontar los nuevos retos que surgen de la reciente profesionalización y comercialización de eventos deportivos y de la intervención sistemática de fuerzas externas que deteriora las relaciones entre las Ligas Profesionales deportivas y sus atletas o sus agentes de marketing, fenómeno que entorpece la promoción y venta de sus eventos principales a los patrocinadores y benefactores. Estas acciones disociadoras se caracterizan por la intromisión de intermediarios en la conducción de los asuntos de los deportes, tales como agentes comerciales o representantes de jugadores, y por crecientes actitudes hegemónicas de determinadas organizaciones multideportivas mundiales, comisiones de atletas, etc.

El problema real a definir no es si los intermediarios benefician o perjudican el correcto desarrollo de las actividades deportivas, sino en qué forma las Ligas Profesionales nacionales deben negociar con dichos intermediarios, de tal manera que les permita, por un lado, aprovechar sus conocimientos profesionales y, por el otro, permanecer al mando de las
UCV/ FACES/ CEAP

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
actividades deportivas organizadas, así como ejercer la autoridad que les ha sido otorgada como administradores de una parte del deporte en el país.

Un problema distinto y muy frecuente, es la conducta de menosprecio al trabajo de las federaciones deportivas nacionales por parte de las Ligas Profesionales en el país, obedeciendo a intereses egoístas o hegemónicos. Bajo tales circunstancias, es cada vez más obvio que las verdaderas organizaciones deportivas mundiales, como las federaciones internacionales y el Comité Olímpico Internacional (COI), necesitan instituir una nueva estructura mundial del deporte en las que todas y cada una de las organizaciones involucradas puedan desempeñar su papel, tanto a nivel nacional como internacional, sin cruces ni interferencias.

Esta probable nueva estructura deportiva sólo podría llevarse a cabo si las Ligas Profesionales en el país están preparadas para reconocer sus fallos, adoptar medidas correctivas y satisfacer algunas de las necesidades específicas puntualizadas en esta tesis. Nuestro propósito es, en suma, proporcionar, de una manera simple, conocimientos e instrumentos prácticos de gestión, hacer énfasis en aspectos metódicos y sistemáticos, así como entender situaciones prácticas y condiciones o rutinas fundamentales de trabajo relacionadas con las tendencias organizativas, principios administrativos y habilidades de gestión.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La situación económica y social descrita, evidencia la necesidad de tomar medidas y aplicar correctivos de inmediato. Las Ligas Deportivas Profesionales en Venezuela se constituyen por sus características, en la mejor oportunidad para lograr una salida a la difícil
UCV/ FACES/ CEAP

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
crisis que enfrenta el país. En este sentido, para abordar la problemática actual de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, la delimitación de una serie de interrogantes, se constituyen en aspectos esenciales para definir el problema actual, a saber:

- ✓ ¿Qué papel juegan las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela en el desarrollo y fortalecimiento del sector empresarial?
- ✓ ¿Qué características son particulares o propios del modelo actual de administración y gerencia de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela?
- ✓ ¿Se estila el uso de la Gerencia Estratégica en los procesos administrativos y gerenciales en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela?
- ✓ ¿Qué prácticas gerenciales conforman la estructura actual de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela?
- ✓ ¿Qué implicaciones gerenciales supone el proceso de globalización para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela?

1.3 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACION

Se propone el estudio del área del conocimiento relacionada con la Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, para disponer de información general acerca de la factibilidad del mismo. Los gerentes y directivos de las Ligas Profesionales demandan la identificación de metas y objetivos en aras a traducirlas en acciones y soluciones que controlen las operaciones propias del sector, a través del planteamiento de estrategias.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General:

- Diseñar un modelo de Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Diagnosticar las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela dentro del contexto de la Gerencia Estratégica (Visión, Misión, estructura administrativa, estrategias, funciones).
- Definir las Fortalezas y Debilidades de Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, así como las Amenazas y Oportunidades del Sector en el país.
- Analizar los procesos y funciones administrativas actuales de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.
- Definir las funciones administrativas, objetivos, metas, estrategias, políticas y procedimientos de las diversas áreas que conformarán el nuevo modelo de gerencia estratégica para Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

1.5 ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Delimitación del Contexto de la Investigación

La presente investigación está enmarcada dentro del contexto de la Gerencia Estratégica a las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela. Una serie de interrogantes presentadas en el planteamiento del problema así como un sistema hipotético expuesto en el marco metodológico delimitan la presente investigación, en función

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
de sus objetivos, y través de la utilización de un conjunto de técnicas e instrumentos de recolección de datos.

1.5.2 Disponibilidad de Información

La información y datos obtenidos están clasificados y ordenados en función de el diagnóstico realizado del sector deportivo, identificando las amenazas y oportunidades, principales problemas, identificando fortalezas y debilidades de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, análisis de las funciones administrativas; es decir, se sintetizó toda la información necesaria durante las dos primeras etapas del proceso de investigación (obtención de información y diagnóstico de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela). Luego, se cuantificó y se analizó cualitativamente.

Es importante destacar que la carencia de información y la complejidad de las propias decisiones de los gerentes y directivos, así como las prácticas administrativas de Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, hizo difícil la recolección de los datos, en particular, y el proceso de investigación, en general.

1.5.3 Ámbito Social

La presente investigación esta dirigida a emprendedores, profesionales independientes, gerentes y directores de las Organizaciones Deportivas Profesionales en Venezuela, profesionales que participan en los diversos programas de postgrado en ciencias administrativas de la UCV, y de otras instituciones y universidades a nivel nacional, en la búsqueda del conocimiento y la excelencia de la Gerencia Estratégica en las organizaciones.

Un conjunto de creencias, valores, actitudes y niveles de educación deseados, se constituyen en elementos integrantes del perfil de los gerentes, directivos y socios, tan necesarios para alcanzar la misión de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela. También es cierto, que el gerente requiere desarrollar un conjunto de capacidades cognitivas y competencias y habilidades de líder que le posibiliten un desempeño exitoso contribuyendo -como empresario- de modo decisivo al progreso de cualquier sociedad.

Se pretende entonces resaltar el papel de las Organizaciones Deportivas Profesionales como fuentes de empleo y estabilidad social dentro del sector deporte en Venezuela, y como factor preponderante dentro del ámbito social de la Gerencia Estratégica para mejorar el clima laboral e incrementar los niveles de desempeño y rentabilidad en aras de lograr la preservación de dicho sector.

1.5.4 Ámbito Espacial

El alcance de la presente investigación es de carácter local. Por razones logísticas, su área de influencia es la zona metropolitana de Caracas. Aunque los procedimientos y criterios de decisión en relación con el contexto objeto de estudio podrían variar, y utilizar el desarrollo de otros instrumentos de recolección de datos para ser aplicados a futuro en otras áreas.

1.5.5 Ámbito Temporal

Se diseñó un Modelo de Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela. Es la referencia para ofrecer una propuesta para el sector Deporte en la optimización de sus actividades administrativas y gerenciales.

1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Justificación de la Investigación

La propuesta de investigación es una contribución al sector empresarial que se encuentra inmerso en el Deporte Profesional, a partir de la necesidad de información se presentan soluciones concretas a la problemática de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, en aras de proponer medidas que permitan su incorporación a la economía, en términos nacional e internacional.

La justificación de este estudio gravita entonces, en establecer en principio cuáles son y cómo deben ser integradas las funciones administrativas y las prácticas gerenciales en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, para proponer *acciones estratégicas* y conseguir *ventajas competitivas sostenibles*. Tres razones justifican la presente investigación, a saber:

- ✓ Una justificación teórica vinculada con la aplicación de conceptos de Gerencia Estratégica a las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, orientada a la reflexión y el debate académico sobre el conocimiento existente acerca de la temática planteada.
- ✓ Una justificación práctica que establezca los lineamientos gerenciales orientados a plantear soluciones vinculadas con la motivación, relaciones laborales y la responsabilidad social ante las comunidades donde opera, proponiendo además ideas concretas que formen parte de la implantación del modelo.
- ✓ Una justificación metodológica porque se espera que el modelo propuesto guíe la generación de nuevos conocimientos válidos y confiables acerca de cómo interpretar la generación de estrategias en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela y Voleibol en Venezuela así como soluciones practicas a la realidad organizacional de dicho sector, aplicable a la línea de investigación objeto de este estudio.

1.6.2 Importancia de la Investigación

Este tema es de gran importancia ya que se refiere a la Gerencia Estratégica en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela porque permite que éstas sean capaces de formular su propio futuro, a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite a una determinada industria el logro de sus objetivos.

Fred David, en su obra “La Gerencia Estratégica” nos expone: “La Gerencia Estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos”⁵.

Fred David, en su obra “La Gerencia Estratégica” nos expone: “La Gerencia Estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos”⁵. Es un paradigma en la cual se plantea una posición estratégica específica, orientada hacia el logro de objetivos específicos dentro del marco de trabajo de un ambiente competitivo. En términos generales, el proceso estratégico y la acción gerencial en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela requieren del manejo de mucha información del entorno, la cual toma cada vez mayor importancia como medio para actualizar y solucionar problemas.

Un Modelo de Gerencia Estratégica reviste importancia significativa en el proceso estratégico; permite lograr objetivos organizacionales, involucra el desarrollo de una filosofía de participación, compromiso y soluciones para asegurar que las Organizaciones desarrollen

⁵. Fred David: **Gerencia Estratégica**. Bogotá, Editorial Legis, 1994 pág

Ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Los gerentes son responsables de asegurar que ellos y la organización tengan la flexibilidad para utilizar la información estratégica con miras a resultados positivos o benéficos. Traducidos estos resultados en productividad, se establece entonces la necesidad de guiar en un lenguaje común el proceso de gestión por medio del Modelo de Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

1.6.3 Aportes de la Investigación

Para las Ciencias Administrativas: El proceso de modelación de la Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela representa un aporte a la difusión de la producción intelectual, asociado a la estructura de conocimientos que constituye la ciencia empresarial del Deporte Profesional. Representa un motor de cambios determinante para que cada profesional de las ciencias administrativas y afines, maximice el desempeño de sus funciones hacia el logro de un crecimiento competitivo sostenido.

Para la Empresa: La presencia de una estructura organizativa y una planificación estratégica en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela que permite comprender los retos y manejar adecuadamente la información y otros recursos.

Para el País: se espera que esta investigación aporte ideas actualizadas y de valor agregado, que puedan ser de utilidad para precisar el rol que desempeñan las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela en la economía

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela venezolana así como la importancia del sector en el actual mercado competitivo y globalizado.

CAPÍTULO II. ENFOQUES PREVALECIENTES

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La Gerencia Estratégica ha ofrecido durante años una guía para la formulación, ejecución y evaluación de las acciones dirigidas a alcanzar objetivos. Sin embargo subyace la ausencia de información en el diseño de un modelo específico adaptado a la realidad venezolana de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela. Un estudio importante relacionado con la temática en cuestión es:

“DIRECCIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS” es un libro realizado por el Dr. Rubén Acosta Hernandez, en Marzo de 2003, la cual propone a las organizaciones deportivas un amplio panorama sobre una serie de temas relacionados con los principios de organización, administración, gestión de empresas, relaciones humanas y públicas, comunicación y marketing, etc., cuyo conocimiento podría facilitar su misión y ayudarlas a superar contratiempos internos, sobreponerse al medio ambiente hostil, contrarrestar obstáculos políticos y oponerse a fuerzas negativas.

Este libro reivindica para las Asociaciones Deportivas Nacionales, regionales e internacionales, el papel que les corresponde en la conducción del deporte local, nacional e internacional, exponiendo conceptos básicos que les permitan disponer de una estructura adecuada, una organización eficiente y una gestión profesional.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Glosario para el estudio de la Gerencia Estratégica

Estrategas: son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc.

Formulación de la misión: es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

Fortalezas: son actividades internas de una organización. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia.

Debilidades: se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

Oportunidades: son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. Los cambios en los valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología, así como la competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

Amenazas: son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Objetivos: resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: mensurables, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

Estrategias: medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

Metas: son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro, objetivos a un plazo más largo. Deben ser mensurables, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

Políticas: forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o son las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar en el ámbito empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer al nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

Gerencia Estratégica

Antecedentes

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados." Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo.

Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acervo de conocimiento de este tema. En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener

control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

2.3 ¿Qué es la Gerencia Estratégica?

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

2.4 Etapas en el proceso de Gerencia Estratégica.

2.4.1 Formulación de estrategias:

Es el proceso orientado a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para el sector.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas del sector, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser tanto interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrálas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc. El análisis requiere la formulación de una estrategia técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc. Finalmente, a la toma de decisiones corresponde realizar acciones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

2.4.2 Ejecución de estrategias:

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

2.4.3 Evaluación de estrategias:

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios durante el período de investigación.

2.5 La Gerencia Estratégica aplicada a las Ligas Profesionales.

La Gerencia Estratégica es de vital importancia en las ligas profesionales, ¿pero cuál es su importancia en las empresas ? El proceso de Gerencia Estratégica se aplica de igual forma tanto a ligas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Otros problemas que a menudo se aportan al aplicar los conceptos de Gerencia Estratégica a las Ligas son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo "cotidiano". Las investigaciones recientes sacan en conclusión que:

- ✓ El proceso de Gerencia Estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes, y las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen.

2.5.1 Beneficios de la Gerencia Estratégica

- ✓ Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- ✓ Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- ✓ Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

- ✓ Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- ✓ Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- ✓ Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
- ✓ La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes deportivos a todos los niveles.
- ✓ Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Examen del Modelo de Gerencia Estratégica.

Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales.

Este proceso comienza con la identificación de las estrategias, objetivos y misiones de una organización. Este es el punto de partida lógica, pues las misiones, objetivos y técnicas existentes pueden ocultar ciertas estrategias opcionales y aun dar lugar a nuevos cursos de acción futura.

Realizar auditorias externas.

Esta comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves. En la Gerencia Estratégica la auditoria interna y externa puede realizarse en forma simultánea, en razón de que cada actividad se enfoca e

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
integra con variables diferentes. Generalmente las tendencias y hechos externos son factores que una organización no puede controlar, mientras que los factores internos si.

Realizar auditorias internas

Deberá tener una intención clara de aprovechar sus fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de sus debilidades. Tener una política empresarial interna, basado en una predicción y la corrección de sus debilidades y fortalezas, ellas deben ser evaluadas con respecto a su importancia y tamaño relativo. Tanto las auditorias internas como externas se constituyen en elementos del diagnóstico del ámbito gerencial durante el período de tiempo preestablecido.

Establecer la misión de la empresa

La Misión comienza con las dimensiones básicas de la formulación, se basa en una serie de creencias de que una organización puede ofrecer algún producto o servicio a algunos clientes, en algún área geográfica, a un precio estable. A medida que una empresa nueva crece, se vuelve necesario reformular su misión, pero los elementos de esas ideas empresariales originales generalmente se reflejan en la misión ya revisada.

Fijar los objetivos

Los objetivos deben ser claramente formulados y comunicados porque son de vital importancia para el éxito, debido a muchas razones. Los objetivos dan a empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas una visión más clara de su papel en el futuro de una organización. Estos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes, cuyos valores y actitudes son diferentes. Al lograr un consenso

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
con respecto a objetivos durante las actividades de formulación de estrategias, puede una organización reducir a un mínimo los conflictos posteriores en la ejecución.

Fijar estrategias

Son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

La adquisición y la fusión son dos métodos usados comúnmente con el fin de lograr varias estrategias, pero la reorganización interna puede ser una forma más económica para lograr el mismo objetivo de la empresa.

Implementación de la Estrategia

Se requiere traducir las ideas estratégicas a la acción. Se necesita cambios de reasignación de recursos a departamentos, fijación de normas de desempeño, instalación de sistema de información, fijación de sistemas de recompensa, cambios en la estructura de una organización, creación de nuevos territorios de ventas, etc.

Evaluación de Estrategias

Es una valoración sobre la forma en que se desempeña una empresa. Demostrar de forma concluyente que una estrategia particular resulta optima o aún garantizar que ella surtirá efecto y va en busca de efectos críticos.

2.5.2 La Auditoria de Mercadeo en la Gerencia Estratégica.

El mercadeo es el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios. Las funciones básicas son: el análisis de la clientela, la compra, la venta, la planificación de servicio y productos, la investigación de mercado, el análisis de oportunidad y la responsabilidad social. Estas funciones de mercadeo

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
se analizan después de identificar y evaluar las debilidades y fortalezas de mercado al preparar los análisis de caso de política empresarial.

La Auditoria Financiera en la Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

La situación financiera con frecuencia se considera como la mejor y única medida de la posición competitiva de una Liga Profesional y de su atractivo global con respecto a los inversionistas. Establecer las fortalezas y debilidades financieras de una Liga Profesional es de vital importancia para la formulación efectiva de estrategias. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo del efectivo y la estructura del capital de una Liga Profesional pueden causar la eliminación de algunas estrategias como alternativas válidas. Los factores financieros con frecuencia conducen al cambio en las estrategias existentes y en los planes de ejecución.

2.5.4 La Auditoria de Producción en la Gerencia Estratégica.

La función de producción o de operaciones de una industria consiste en todas las actividades que transforman insumos en bienes o servicios. Los tipos de insumos, transformaciones y productos finales que forman la gerencia de producción varían en las diferentes industrias y ambientes. Una operación de manufactura, por ejemplo; transforma o convierte insumos tales: materias primas, mano de obra, capital, máquinas e instalaciones en productos terminados. Un restaurante emplea insumos tales: carnes, papas, verduras, productos lácteos y chef para producir desayuno, almuerzos y comidas.

2.5.5 Las Políticas Públicas dirigidas a Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Las diferentes modalidades de políticas públicas dirigidas a la **Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.**

pueden agruparse en tres categorías:

- a) Las que hacen énfasis en la intervención estatal.
- b) Las que incentivan el rol del mercado tutelado por el estado.
- c) Las que reducen la intervención del estado.

Al primer caso corresponden las medidas gubernamentales para obligar a las empresas grandes a adquirir bienes y servicios ofrecidos por la Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol, siendo esta práctica muy común en la industria deportiva donde se experimentó en una amplia gama de países y luego se abandono. Hay otra forma de intervención estatal, que es la del financiamiento directo con ciertas preferencias en las tasas de interés y en los períodos para el repago de los créditos.

En la siguiente modalidad la intervención del estado es menor y está orientada a facilitar e incentivar el desarrollo de mecanismos de ayuda a las empresas pequeñas por parte de las empresas grandes, en lo que respecta en el mejoramiento tecnológico, asistencia técnica adecuada, etc. Y por último la tercera modalidad esta dirigida a la Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol al minimizar el rol del estado y donde se propone una consecución de la ayuda hacia este sector en las fuerzas del mercado.

2.5.6 El comportamiento de los dueños-gerentes de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol.

Es fundamental que los gerentes sean la base en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol, ya que deben de enfrentar muchos retos y para eso tendrán que tener conciencia y centrarse a los diferentes cambios que se puedan presentar. Estos gerentes deberán sumir grandes tareas como:

- ✓ Definir el posicionamiento estratégico de su empresa.
- ✓ Diseñar la estrategia individual que le permita competir.
- ✓ Seleccionar la estrategia colectiva más adecuada para su estrategia individual.
- ✓ Participar activamente en la materialización de los esfuerzos gremiales para instrumentar los acuerdos de cooperación.

2.6. La Necesidad de nuevas estructuras en el deporte de nuestros días

En cualquier país, las actividades deportivas necesitan encontrar dentro de sus propias condiciones sociales, culturales y legales, los principios básicos necesarios para construir una estructura organizativa que facilite una participación eficaz y continua de atletas, clubes, equipos y practicantes del deporte en general en actos deportivos eficazmente organizados. Para lograr este objetivo, las unidades competentes de las organizaciones deportivas deben trabajar conjuntamente hacia la realización de objetivos, metas y submetas, claramente determinados en un sistema operativo global.

Organización es el proceso de arreglar una estructura coherente de unidades, secciones o divisiones interactivas e independientes, como parte de un sistema global.

2.7. El como vender deporte

Las organizaciones y los actos deportivos necesitan poner un gran énfasis en la satisfacción del consumidor y atender las necesidades de los espectadores, de los medios de difusión y de los patrocinadores de sus actos. También deberían tener en cuenta la necesidad de satisfacer a sus miembros afiliados y a los practicantes de su propio deporte. La mejor respuesta es a través de un plan promocional o de relaciones públicas.

Las nuevas organizaciones o eventos deportivos no requieren los mismos instrumentos para satisfacer a sus nuevos clientes; pero las organizaciones maduras y profesionales, si verdaderamente intentan lograr objetivos superiores o asegurar que su deporte se coloque dentro del grupo de deportes importantes, necesitan un plan de marketing.

Las oportunidades del mercado nunca permanecen ahí por mucho tiempo y no esperan a que las organizaciones deportivas se fijen en ellas. Vienen y se van, y deben ser captadas antes que otra organizaciones lo hagan en el interés de su propio deportes.

2.8. Gestión de una organización deportiva

Los gerentes deportivos considerados como la gente que supuestamente conduce las organizaciones deportivas, pero quienes, por desgracia, muy a menudo actúan contra su propia voluntad por factores de orden político, económicos y de otra naturaleza, es generalmente conocido que, con más frecuencia de lo que se piensa, las relaciones humanas no dependen del carácter o del temperamento de los individuos involucrados, sino de su capacidad intelectual.

CAPÍTULO III. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Hipótesis de la Investigación

Hernández, Fernández y Baptista explican: *"las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones"... "Las hipótesis no necesariamente son verdadera; pueden o no serlo, pueden o no comprobarse con hechos. Son explicaciones tentativas, no los hechos en si"*⁶.

En la presente investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

Existe un conjunto de variables que condicionan la cultura gerencial de las **Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.**

Variables Sociales: Rol de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela como elemento generador de empleo y estabilidad social en Venezuela.

Variables Económicas: Inflación, PIB, Paridad Cambiaria, Calidad de Gestión.

Variables Tecnológicas: Productividad, costo de los materiales y equipos, cambios tecnológicos, estabilidad en la aplicación de los procesos.

Variables Gubernamentales: Impacto interno de la legislación vigente, reglamentación, imposiciones y tributos, resoluciones ministeriales.

Variables Comerciales: Tendencia general del sector, volumen de la demanda de usuarios, crecimiento, accesibilidad, riesgo de operaciones, disponibilidad de servicio, sobre / sub-capacidad del sector.

Variable Tiempo: Como factor preponderante para el fortalecimiento de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

⁶. HERNÁNDEZ, R; FERNANDEZ, C; y Baptista, P: **Metodología de la Investigación**. México, Mc Graw Hill, 1998, Pág. 74.

3.2 EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Consideraciones Generales

El Marco Metodológico de la presente investigación donde se propone el diseño de un Modelo de Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, es el Plan donde es necesario situar al detalle el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que se emplearan en el proceso de recolección de los datos requeridos en la investigación propuesta.

En tal sentido, se desarrollaron aspectos relativos al tipo de estudio y a su diseño de investigación, en relación a los objetivos planteados, el universo o población a estudiar, la muestra que se utilizó y como se seleccionó, las técnicas e instrumentos que se emplearon en la recolección de los datos y las características esenciales de los mismos, las formas de codificación, presentación de los datos y el análisis e interpretación de los resultados que permitió destacar las evidencias más significativas encontradas en relación al diseño de un Modelo de Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

3.3 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al contexto de la Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, y en función de sus objetivos, se definió el tipo de investigación para Estudios Proyecto Factible por cuanto se desarrolló un proposición sustentada en el diseño de un modelo de Gerencia Estratégica orientado a resolver la problemática en cuestión, de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Esta investigación recopiló información de tipo teórico y práctico respondiendo a las necesidades de información y soluciones concretas, para contrarrestar el estado de dispersión de la información y la ausencia de un modelo específico adaptado a la realidad venezolana.

Se obtuvo información sobre la aplicación de la Gerencia Estratégica a las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, funciones de la gestión administrativa y otros elementos gerenciales que profundizan el nivel de conocimiento de la investigación de proyecto factible, permitiendo establecer relaciones que se constituyen en el valor agregado de la investigación.

Se elaboró un Plan de Tareas concebido como factor clave para la obtención de los datos y la elaboración de la investigación. Tres etapas fueron esenciales para la realización de dicha investigación, a saber: 1) La definición de todos los aspectos teóricos de la investigación (planteamiento del problema, antecedentes, marco teórico, etc.), 2) El diagnóstico del ámbito gerencial de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, y 3) Situar las bases para la formulación de un nuevo modelo de Gerencia Estratégica para Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

La información actual relacionada con la Visión, Misión, Valores, Objetivos Organizacionales, Metas, Estrategias, Planificación, Organización, Coordinación, Ejecución, Control, Ventas, Producción, Mercadeo, Recursos Humanos, Finanzas y la existencia de indicadores para la toma de decisiones en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, aportaron elementos fundamentales para un diagnóstico del sector. Debelándose la realidad organizacional, presentando tal cual como se están llevando a cabo las operaciones o tareas bajo el sistema gerencial actual de las Ligas UCV/ FACES/ CEAP

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, lo que permitirá identificar las causas que originan los problemas y plantear los correctivos para cada situación.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Atendiendo a los objetivos planteados, de manera primaria, la investigación se orientó hacia incorporación de un diseño de campo. John French explica al respecto lo siguiente: “Estos diseños, permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos; y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio más rica en cuanto al conocimiento de la misma, para plantear hipótesis futuras en otros niveles de investigación”⁷.

La investigación de Campo suministro datos que trabajados a través de herramientas estadísticas permitió predecir ocurrencias tan importantes para la toma de decisiones. Entre éstas están la escala de medición, la determinación del promedio y los porcentajes. En relación con el análisis estadístico, estas técnicas permitieron descubrir e interpretar la tendencia de los datos. Después de hacer una clasificación lógica de los datos, éstos se encontraron en condiciones de ser analizados desde el punto de vista estadístico.

En resumen, en este paso el conjunto de datos obtenidos a través del proceso de recolección, se condensaron y estimaron sus medidas en función de la muestra seleccionada, se determinaron sus relaciones y se aprobaron las hipótesis.

⁷. Jhon R. French: **Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales**. Buenos Aires. Editorial Paidós, Biblioteca de Psicología y Sociología. Volumen 25, 1975, Pág. 105.

Los datos se recopilaron en forma directa de la realidad a través de entrevistas realizadas a las empresas en estudio, personal de la Liga Profesional de Baloncesto de Venezuela (LPBV), de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional (LVBP), personal de La Comisión Nacional de Deporte Profesional (IND), Liga Profesional de Fútbol Venezolano (LPFV), Liga Profesional de Voleibol (LPV). Dichas técnicas se detallaron dentro del marco metodológico de las técnicas e instrumentos de recolección de los datos.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Nestor Gabaldon Mejias explica: ...”estadísticamente hablando, por Población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan unas características comunes”⁸.

En la presente investigación referida al diseño de un Modelo de Gerencia Estratégica para Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, el universo de estudio está constituido por el conjunto de Ligas Deportivas Profesionales dentro del sector deporte.

La muestra, o subgrupo de la población, fue seleccionada aleatoriamente, siendo la misma un conjunto representativo de la población o universo, para la consecución de los objetivos planteados en la presente investigación. Para ello se tomo una muestra piloto de 04 empresas de una población de 15 Ligas que se desarrollan actualmente en el país, según base de datos suministrada por el Instituto Nacional de Deportes (I.N.D).

⁸. Néstor Gabaldon Mejias: **Conceptos de Muestreo**. Caracas. Universidad Central de Venezuela, 1969, Pág. 7.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la elaboración del Modelo de Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, se emplearon una serie de herramientas, instrumentos y técnicas de recolección de la información, orientadas a alcanzar los objetivos propuestos. Entre estas están la observación directa; la técnica de la entrevista y la técnica del cuestionario.

La obtención de datos a través de la investigación de campo y un diagnóstico a las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, constituyó la segunda etapa del proceso de investigación (la primera la constituyó la obtención de información). Dicho estudio está enmarcado dentro del contexto de la Gerencia Estratégica de las Ligas del sector.

Los datos relacionados con la producción, ventas, indicadores, relación proveedor-clientes y servicio al cliente entre otros son objeto de estudio para la aplicación de herramientas estadísticas y el diseño del modelo de Gerencia Estratégica para Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela. Dicha obtención de datos constituyó la tercera etapa del proceso de investigación.

Dentro del conjunto de técnicas que se emplearon para cumplir los objetivos de la segunda y tercera etapa del proyecto de investigación, vinculada al diagnóstico y al proceso de modelamiento, se encuentran:

1. La observación directa, no participante y sistemática de la realidad objeto de estudio;
UCV/ FACES/ CEAP

2. La técnica de la entrevista y,
3. La técnica del cuestionario.

Se utilizó la observación como técnica de carácter simple, directa y sin regular durante la etapa inicial de la investigación, etapa del diagnóstico, captando los hechos observados de manera espontánea y registrándolos. Se asumió el papel de espectador, no participante, condición de observadores externos de la realidad organizacional. A partir de la observación simple, directa y sin regular, se conoció la forma como se ejecutan los trabajos, quienes lo realizan, quienes lo supervisan, y el grado de veracidad de los datos que fueron suministrados.

La Observación se hizo, además, de manera sistemática, llevándose un registro de la misma en relación a la conducta y los procesos observados en lo relativo a antecedentes, forma, duración y frecuencia con que se producen.

La técnica de la entrevista estructurada y el cuestionario como medios de comunicación facilitó traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas previamente preparadas, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado.

Dentro de la fase exploratoria del proyecto de investigación, las entrevistas realizadas en las Ligas Profesionales, en Venezuela, se estructuraron a través de un plan flexible de preguntas abiertas, con un orden racional y metódico en relación a los temas que son de interés en el estudio, y en función de las variables y el sistema hipotético así como los objetivos del diagnóstico y de la investigación.

El cuestionario como tercer instrumento de recolección de los datos e información utilizada en la presente investigación, se aplicó con el propósito de permitirle al personal entrevistado expresar sus pensamientos e ideas con respecto al plan vigente de administración y gerencia en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela. Dicho instrumento se estructuró a través de un conjunto de preguntas abiertas y cerradas de opinión, hechos, y preguntas test dentro de un horizonte de respuestas.

Para la consecución del primer objetivo específico (consiste en diagnosticar el ámbito gerencial de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, dentro del contexto de la Gerencia Estratégica), se utilizaron la entrevista y el cuestionario como instrumentos de recolección de la información, a través de una serie de preguntas abiertas (entrevista) de opinión y preguntas cerradas (cuestionario) de test dentro de un abanico de respuestas sobre la estructura organizativa de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, Visión, Misión, elementos constitutivos de las estrategias actuales y futuras, funciones administrativas, áreas de Producción, Ventas, Mercadeo, Recursos Humanos, Finanzas, Investigación y Desarrollo entre otros temas de interés, dentro del contexto de la Gerencia Estratégica aplicada a las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

3.7 EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Esta fase del desarrollo del proyecto de investigación comprendió la codificación, tabulación, técnicas de presentación y el análisis estadístico de los resultados. El análisis implicó el establecimiento de categorías o códigos resultado de un proceso de clasificación previamente establecidos, manipulación y ordenamiento de los datos con su correspondiente

resumen y el subsiguiente análisis estadístico, para intentar dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio evidenciándose que los principales hallazgos encontrados se relacionan con las bases teóricas que sustentan la misma, las variables definidas y el sistema hipotético.

La información y los datos obtenidos se clasificaron y ordenaron en función de realizar el diagnóstico del sector deporte, identificando las amenazas y oportunidades, principales problemas, identificando fortalezas y debilidades de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela así como el análisis de sus funciones administrativas y gerenciales. Es decir, se sintetizó toda la información necesaria para luego ser cuantificada y analizada tanto cualitativa como cuantitativamente.

Para el análisis e interpretación de los resultados de la presente propuesta referida al Modelo de Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, se incorporó a cada una de las preguntas del cuestionario, tanto en la fase de diagnóstico como en el proceso de modelamiento de la Gerencia Estratégica, un código o número a cada una de las posibles alternativas de respuestas que se han introducido en el mismo con el propósito de organizarlos y facilitar el manejo de los datos y el proceso de clasificación de la información, respecto a las variables de estudio, y en función de los objetivos de la investigación.

“Dentro del proceso de clasificación de los datos, el establecimiento de categorías, derivadas de principios clasificatorios, previamente establecidos, ocupa un importante lugar, especialmente en todo lo relacionado con la información derivada de las preguntas abiertas o de hecho que se han incorporado al cuestionario. Mediante este proceso, se clasifica la información recogida en las respuestas del cuestionario, y se ubica en las categorías que se

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
han determinado al inicio del mismo, atendiendo a la interpretación que se infiera en relación con los objetivos de la investigación”⁹.

Este tipo de análisis permitió establecer características, procesos, procedimientos y relaciones, característicos de los tipos de estudio que se desarrollaron en la investigación. El análisis de los datos fue tanto cuantitativo como cualitativo e interpretativo de la información y los hechos, lo cual posibilitó la comprensión de los resultados. La codificación de los datos en cada ítem, transformando los datos en símbolos o números (categorías), fue necesario para analizar los datos desde una perspectiva cuantitativa y fue el paso previo para la tabulación y la presentación de los resultados a través de técnicas escritas en donde se intentó dar una descripción de los datos estadísticos, en forma de texto, y a través de técnicas gráficas, entre ellas, cuadros o tablas estadísticas, diagramas, gráficos, histogramas y polígonos de frecuencia entre otras ilustraciones.

Es menester resaltar que los datos recolectados, en función del sistema hipotético y los objetivos de la investigación, resultado de la etapa del diagnóstico organizacional, fueron resumidos a través del uso de porcentajes y otras técnicas o herramientas estadísticas: percentiles, promedios, varianza, desviación estándar, intervalo de confiabilidad y porcentaje de confiabilidad entre otros.

⁹ Miriam Balestrini: **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados. Sexta Edición, 1992, pág. 173.

3.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

3.8.1 Cronograma de Gantt para el Proyecto de Investigación

Por razones de fuerza mayor (asuntos personales y de trabajo,) no pude cumplir el cronograma inicial y el definitivo fue el siguiente:

Actividades	Tiempo de Investigación												
	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08
Recopilación de la información	█	█											
Obtención de datos	█	█											
Análisis exploratorio	█	█	█										
Planteamiento del Problema			█	█									
Definición del problema			█	█									
Fundamentos Teóricos		█	█	█									
VARIABLES e Hipótesis			█	█	█								
Definición del Método de Investigación			█	█	█								
Técnicas e Instrumentos de recolección			█	█	█	█							
Diagnóstico dentro del ámbito gerencial						█	█	█					
Definición de la Matriz DOFA								█	█				
Tratamiento de los datos									█	█			
Diseño del Modelo de Gerencia Estratégica										█	█	█	
Recomendaciones y conclusiones												█	█

CAPITULO IV. EL MODELO

IV.1 DIAGNÓSTICO DEL ÁMBITO GERENCIAL DE LAS LIGAS PROFESIONALES DE BEISBOL, BALONCESTO, FUTBOL Y VOLEIBOL EN VENEZUELA DENTRO DEL CONTEXTO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

Las Ligas profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela se caracterizan por:

- Predominio de nexos familiares
- Escasas destrezas en identificar oportunidades comerciales
- Limitado conocimiento de la competencia
- Poca especialización en sistemas de información
- Inexistencia o escasa estructura de planificación y mercadeo

LIGAS

Sobre una muestra de 04 empresas de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela (dentro de un Universo de 15 Ligas que se desarrollan actualmente en el país, según base de datos suministrada por el Instituto Nacional de Deportes I.N.D, se presenta la siguiente distribución por tamaño, considerando para ello el número de personas ocupadas por empresa.

Distribución de la Muestra según su tamaño Sector Deportes de las Ligas profesionales.

	EMPRESA	%	PERSONAL OCUPADO	%
TOTAL		100	42	100
Liga Venezolana de Béisbol Profesional	01	25,00	15	35,71
Liga de Baloncesto Profesional de Venezuela	01	25,00	10	23,80
Liga de Fútbol Profesional	01	25,00	12	28,57
Liga Venezolana de Voleibol Profesional	01	25,00	05	11,90

Tabla Nro1: Distribución de la muestra según su tamaño y personal ocupado en las Ligas Profesionales

Distribución de la Muestra por Ligas Profesionales en Venezuela

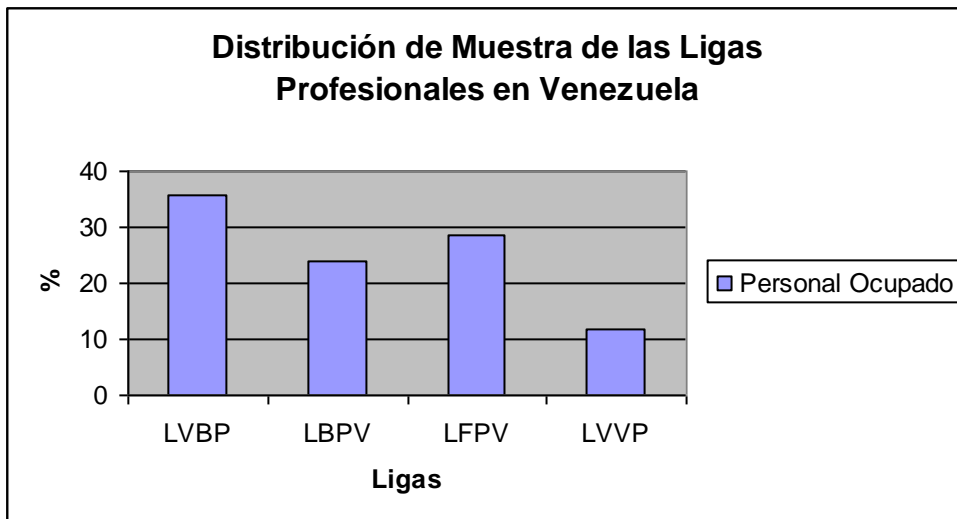


Gráfico Nro 1: Distribución de la Muestra Ligas Profesionales en Venezuela

La presencia en Venezuela de un predominio de Ligas Profesionales grandes es una condición típica de producción de eventos deportivos del país y en otros países.

La aportación de Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, al crecimiento y el desarrollo ha aumentado y su papel es crucial en el actual mecanismo competitivo. Además, se constituye en el sector clave del desarrollo económico y viga maestra de la solidez empresarial

El apoyo Ligas Profesionales en Venezuela, constituye en la actualidad una clave para el mejoramiento de los ingresos de amplios sectores de la población y de los factores económicos en el proceso de modernización.

Existen varios argumentos que explican la alta dispersión y heterogénea respuesta de las Ligas Profesionales ante la problemática actual del sector deportes en Venezuela, sin embargo merecen destacarse principalmente tres elementos. El primero está relacionado con una percepción empresarial no muy acertada o incompleta sobre la situación y evolución previsible del mercado en el que sus equipos se insertan. El segundo se vincula con la capacidad técnico – empresarial de articular una respuesta estratégica ante escenarios futuros inciertos y cambiantes. Por último, y sin que esta enunciación signifique un orden de prioridades, es necesario señalar la capacidad técnico – financiera para implementar un rediseño del negocio.

Por muchas razones, que van desde la disponibilidad de recursos humanos de gestión hasta el acceso a fuentes de financiamiento, Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela siguen una trayectoria de crecimiento particular, no lineal, que les exige combinar y equilibrar las competencias y capacidades disponibles, especialmente del dueño y de su equipo de gestión más cercano, con las oportunidades productivas y comerciales que ofrece el mercado.

4.1.2 Situación Actual de Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

La industria del Calzado en Venezuela viene sufriendo un proceso de contracción y extinción, prácticamente desde 1989, cuando vienen siendo substituidos sus productos en el mercado, por las importaciones, que se vieron estimuladas por la política de anclaje cambiario que promovió el Ejecutivo Nacional, las Políticas de Dumping de la Republica Popular China, la contracción económica nacional y las altas tasas de intereses entre otras.

Situación Actual de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela en el primer trimestre 2008

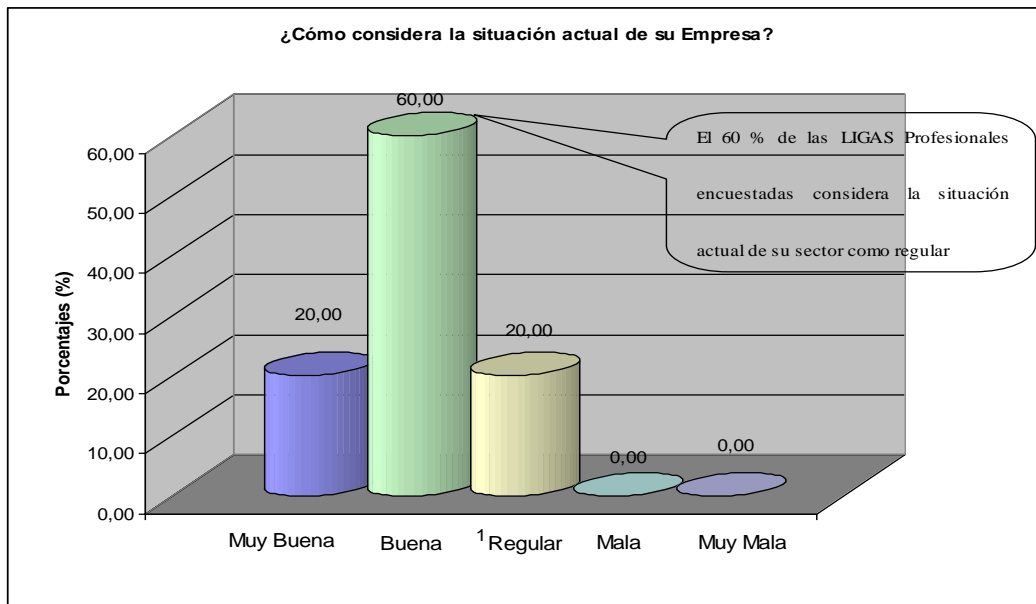


Gráfico Nro 2: Situación Actual de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela en el I Trimestre de 2008.

En este contexto, El 60% de las Ligas Profesionales encuestadas, considera la situación actual de su empresa como buena, para el primer trimestre del año 2008, mientras que un 20% considera que la situación actual de su sector como muy buena y el otro 20% como regular para el mismo período.

Los estudios realizados sobre la situación actual de las Ligas Profesionales en Venezuela destacan como rasgo predominante la debilidad del flujo de informaciones con otras empresas y el bajo nivel de interacción con entidades empresariales. En este sentido, el 50% de las empresas encuestadas señala que es irrisorio el rol que desempeñan las alianzas estratégicas en el modelo actual de administración y gerencia; es un sistema de administración orientada por la Gerencia del día a día (25%), alineadas por la calidad de los productos en segmentos o nichos de mercado (25%), con bajos procesos de innovación (25 %).

Características del Modelo Actual de Administración y Gerencia de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

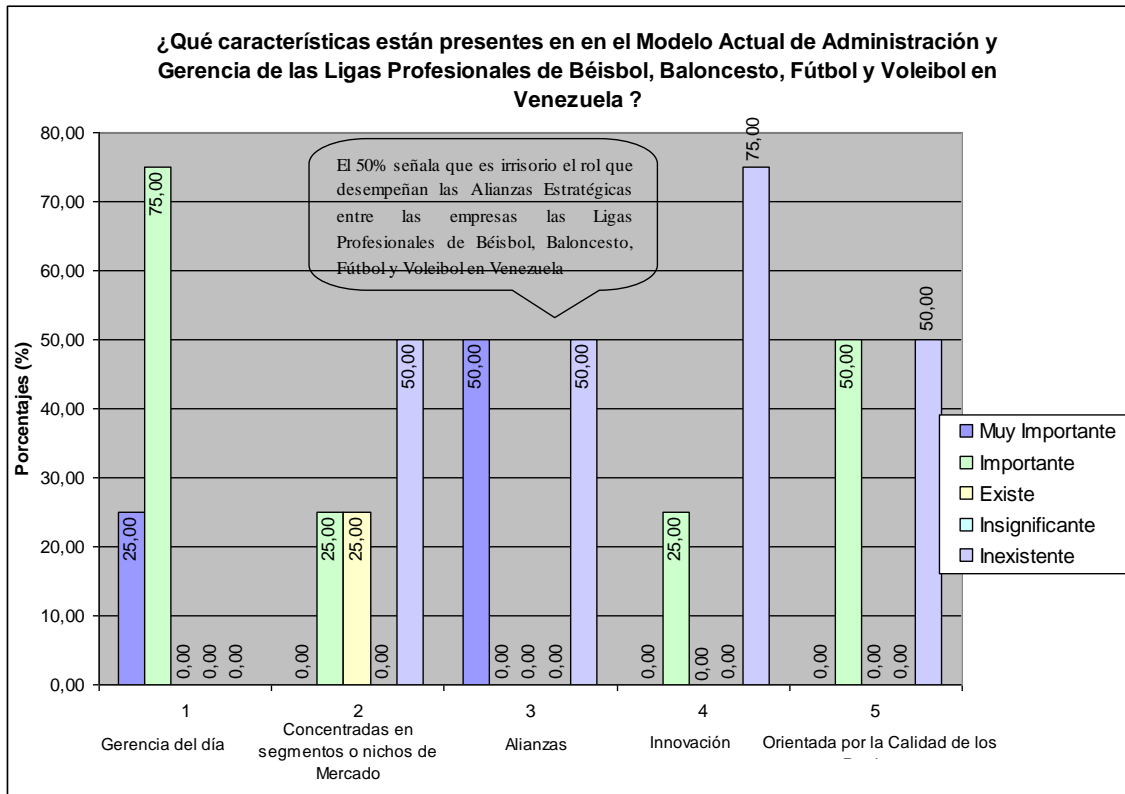


Gráfico Nro 3: Características del modelo actual de Administración y Gerencia de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela durante el I Trimestre de 2008.

Ventas las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela durante el I Trimestre de 2008.

Nivel de Ventas en Unidades (LIGAS Profesionales) I trimestre 2007 vs. I Trimestre 2008

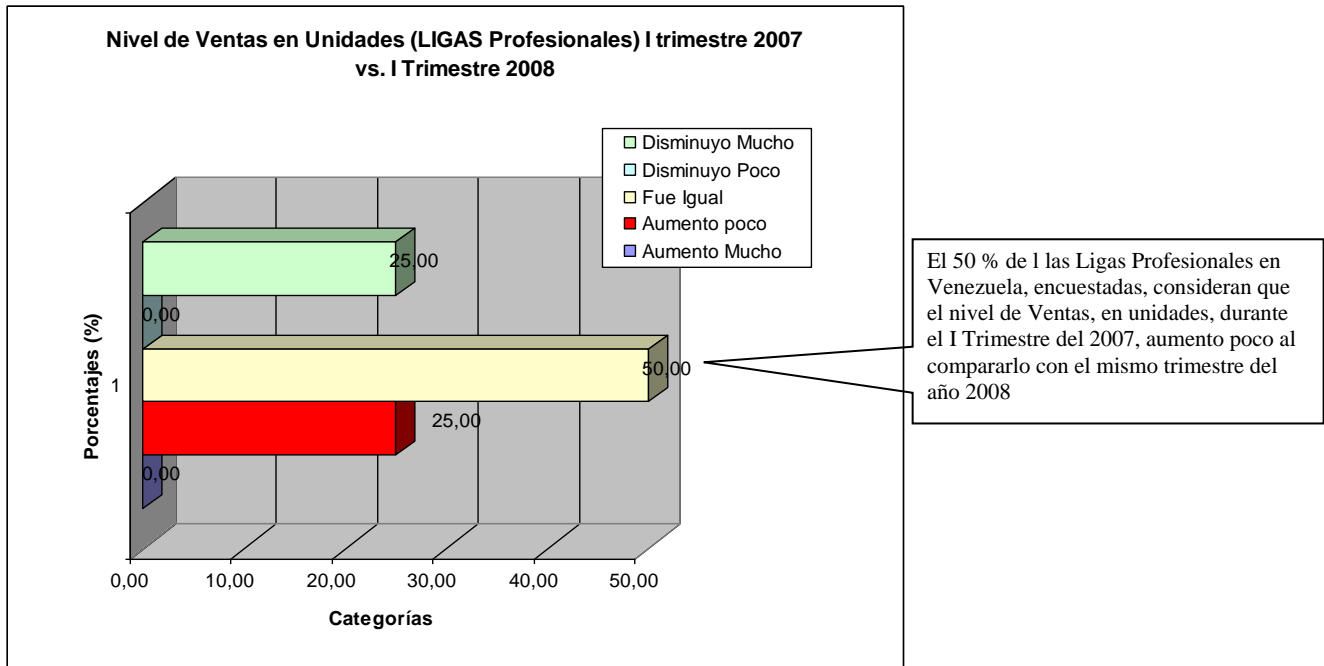


Gráfico Nro 4: Nivel de ventas en unidades I trimestre 2007 vs. I Trimestre 2008

4.1.3 Gerencia Estratégica en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

Los conceptos de Gerencia Estratégica no tienen la aplicabilidad funcional en el modelo actual de Administración y Gerencia de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela. Esta situación se evidencia en los resultados de las encuestas obtenidas:

Aplicación actual de los conceptos de Gerencia Estratégica (%) en el modelo actual de Administración y Gerencia de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

Elementos de la Gerencia Estratégica (Existe)	Ligas Profesionales encuestadas (%)
Visión y/o Misión	20
Análisis del entorno/empresa	8
Estructura Organizativa	44
Planificación, fijación de objetivos y establecimiento de metas	24
Estrategias, acciones, funciones y procedimientos	20,83

Tabla Nro 2: % de Ligas Profesionales encuestadas en relación a la aplicación de los conceptos de Gerencia Estratégica

El 20% de las empresas encuestadas dispone de visión en el modelo actual de administración y Gerencia de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela. Sólo el 24% ha construido un plan estratégico de base para la operación de la empresa, lo que denota, desde su óptica, que no hay conocimiento del personal operativo en temas estratégicos que acompañen al empresario en el cumplimiento de la visión de la organización. El 44% coinciden en la existencia de una estructura organizativa. Por su parte, solo el 8% lleva a cabo análisis del entorno y de su empresa mientras que el 20,83% utiliza estrategias, acciones, funciones y procedimientos.

Es menester resaltar que aunque es baja la incidencia de los conceptos de Gerencia Estratégica en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, el 56, 64, 52 y 50% señalan la importancia de tener una visión y/o misión, de llevar a cabo análisis del entorno y de la empresa; una planificación, fijación de objetivos y establecimientos de metas; y estrategias, acciones, funciones y procedimientos respectivamente.

Gerencia Estratégica en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

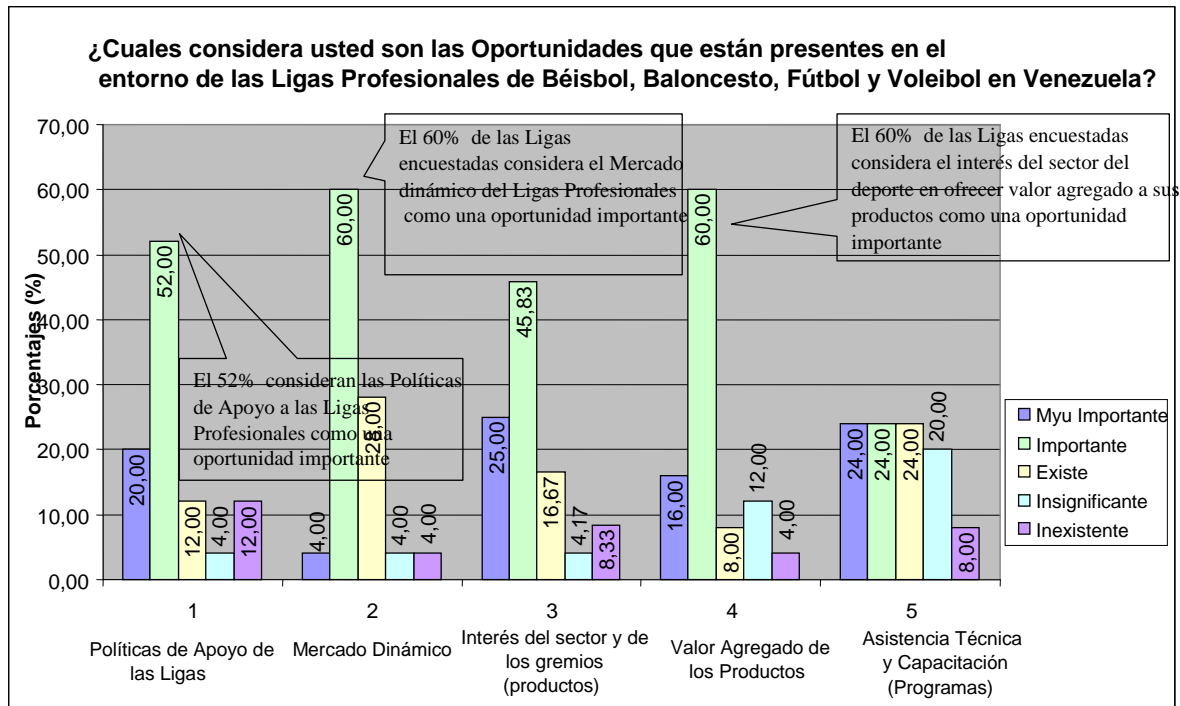


Gráfico Nro 5: La Gerencia Estratégica aplicada a las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela el III Trimestre de 2007.

4.1.4 El Proceso de Planificación en las Ligas Profesionales

El problema de la falta de Planificación Estratégica es un drama actual en Ligas Profesionales en Venezuela. Esto se debe a que quienes conducen las Ligas Profesionales son personas que generalmente desempeñan múltiples funciones dentro de la organización y además, dedican gran parte de su tiempo en resolver las acciones del día. Esta situación conlleva a la falta de espacio para planificar consciente y racionalmente el futuro de las mismas. La delegación de las actividades rutinarias a otras personas surge como una necesidad para dedicar tiempo al planeamiento estratégico.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas durante el último trimestre del 2007 y en función al período I trimestre del 20085, se considera que aunque no se estila

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
 el uso de la Gerencia Estratégica en las Ligas Profesionales, se utiliza un sistema de Planificación diaria (intuición) a corto plazo, orientada a la visión del dueño gerente.

Características del proceso de Planificación en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

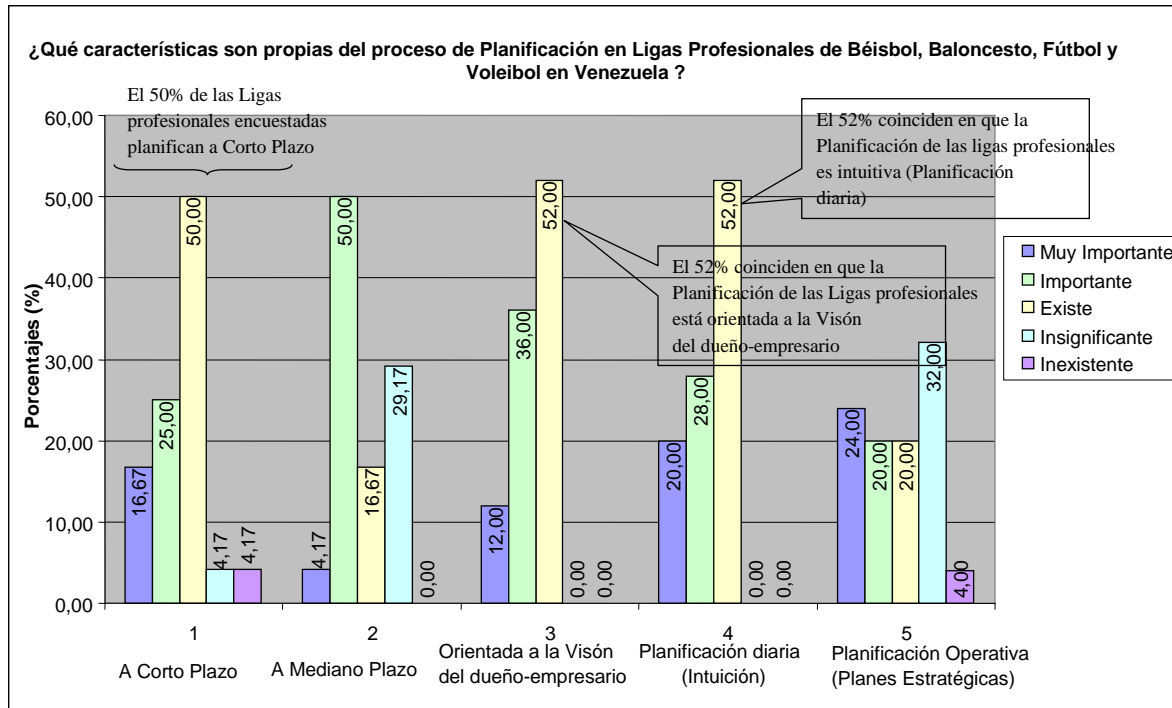


Gráfico Nro 6: El Proceso de Planificación en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

4.1.5 Estructura Organizativa en las Ligas Profesionales

La estructura organizativa actual de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela está caracterizada por ser una estructura sencilla con pocos procesos administrativos, que permiten la adaptación rápida a los cambios o requerimientos del mercado, facilita la creación de cargos y puestos de trabajo y facilita la flexibilidad organizativa.

Características de la Estructura Organizativa actual (% ligas encuestadas) en el modelo actual de Administración y Gerencia de Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

Características de la Estructura Organizativa (Existe)	Ligas Profesionales encuestadas (%)
Sencillas con pocos procesos administrativos	37,5
Decisiones centradas en el dueño de la empresa	40
Facilita la Flexibilidad Organizativa	58,33
Facilita la creación de cargos y puestos de trabajo	52,17
Sincroniza la relación entre el personal y los recursos disponibles	31,82

Tabla Nro 3: % de Ligas encuestadas sobre la aplicación de estructuras organizativas

En este sentido cabe mencionar que el 37,5 % de las Ligas Profesionales encuestadas, considera que la estructura actual del modelo de administración es sencilla con pocos procesos administrativos, cuyas decisiones están centradas en el dueño gerente (40%). El 58,33% considera que dicha estructura facilita la flexibilidad organizativa y la creación de cargos y puestos de trabajo (52,17%) así como sincroniza la relación entre el personal y los recursos disponibles (31,82%).

4.1.6 Principales Problemas de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

En lo externo, la gran mayoría de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela se han concentrado solamente en participar en el mercado nacional y muchas, solamente en el entorno donde operan, coartando su desarrollo, su crecimiento ignorando las oportunidades que se presentan.

Los problemas principales del sector son las condiciones de trabajo, el material de trabajo de alta tecnología y el plan de marketing. Más del 70% en promedio de las empresas encuestadas, consideran que éstos son los principales problemas de la Industria del Calzado en el Área Metropolitana de Caracas.

4.1.7 El proceso de Globalización para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

La globalización económica ha arrastrado consigo una globalización del sector deportes, modificando radicalmente las políticas empresariales en los países y planteando continuas revisiones de los modelos gerenciales que han prevalecido hasta ahora para cumplir con la función de producción de las empresas.

Entre las principales implicaciones que el proceso de globalización conlleva, están (de acuerdo a los resultados arrojados en las encuestas):

El proceso de Globalización y su implicación gerencial, para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

Implicaciones gerenciales para las Ligas Profesionales (Importancia)	Ligas Profesionales encuestadas (%)
Desarrollo de Mercados	68
Integración vertical	70,83
Contratos o acuerdos de tecnología	40
Desarrollo de Productos	68
Economías de escala	60

Tabla Nro 4: Globalización y Gerencia en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

El 70,83% de las LIGAS encuestas consideran la Integración vertical (proveedor, cliente, competencia) como una implicación gerencial del proceso de globalización; un 68 y 68%, señalan la importancia del desarrollo de productos y de mercados, respectivamente, como herramienta gerencial para el sostenimiento y desarrollo de las Ligas Profesionales. Por su parte un 60% consideran la economía de escala como una implicación gerencial del proceso de globalización para las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Algunos factores críticos de éxito considerados en la encuesta fueron: implementación de programas de capacitación, programas de calidad, incorporación de tecnología, gestión y optimización de costos, disponibilidad de sistemas de información, inversión en Investigación y Desarrollo, mercado de consumo, actuación financiera y marketing entre otros.

4.1.8 Amenazas presentes en la Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

El 52% de las Ligas Profesionales consideran el escenario político como una amenaza muy importante; el 84%, las actividades del sector informal y el 56%, el grado de intervención del gobierno en la economía actual.

Amenazas presentes en Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

Amenazas de la Ligas Profesionales (Importante)	Ligas Profesionales encuestadas (%)
Escenario político crítico	52
Mercado con un proceso de contracción acelerado	33,33
Bajo Poder adquisitivo	44
Grado de intervención del gobierno en la economía (trabas burocráticas)	56

Tabla Nro 5: Amenazas presentes en Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

4.1.9 Oportunidades presentes en la Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

La dinámica del sector deporte ofrece oportunidades que permiten a las Ligas contrarrestar las debilidades que tanto aquejan a dichas empresas. De hecho, el 60% de las empresas encuestadas consideran al mercado dinámico de las Ligas Profesionales como una oportunidad importante. En este orden de ideas, un 45,83% ve el interés del sector del calzado en mejorar sus productos y un 52% consideran las políticas de apoyo a las Ligas como una oportunidad importante respectivamente. Sin embargo, es baja la existencia de estos elementos en el modelo actual de Administración y Gerencia de Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Oportunidades presentes en Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

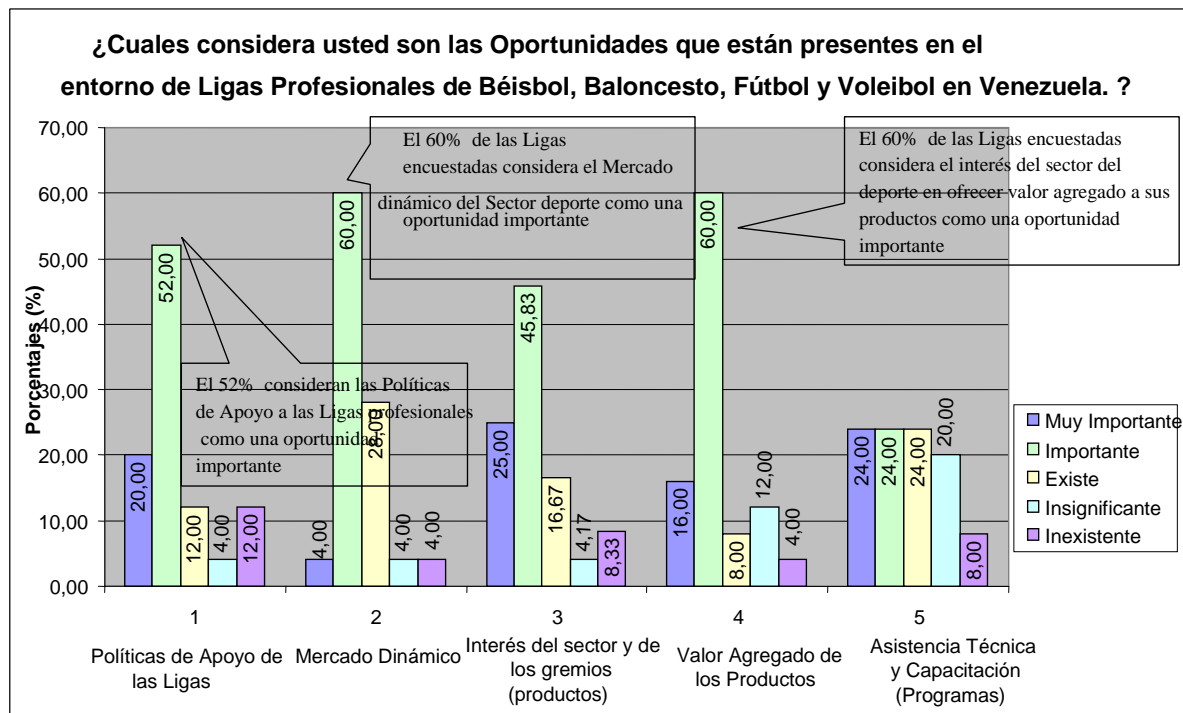


Gráfico Nro7: Oportunidades presentes en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

4.1.10 Competitividad en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Por competitividad se entiende la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

En este sentido, son muchas las Ligas Profesionales en Venezuela que adolecen de ventajas competitivas y que ni siquiera su estructura organizacional está preparada para ser competitiva, su modelo gerencial descansa en improvisaciones y no han desarrollado modelos competitivos, ni planificaciones estratégicas acordes a los requerimientos del presente. Esto queda reflejado en los resultados de las encuestas en la cual menos del 20%, en promedio, considera la existencia o aplicación actual de programas de capacitación y especialización, de nuevas tecnologías tanto productivas como de información, investigación y desarrollo (innovación), integración vertical y programas de asociaciones estratégicas en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Factores de Competitividad en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

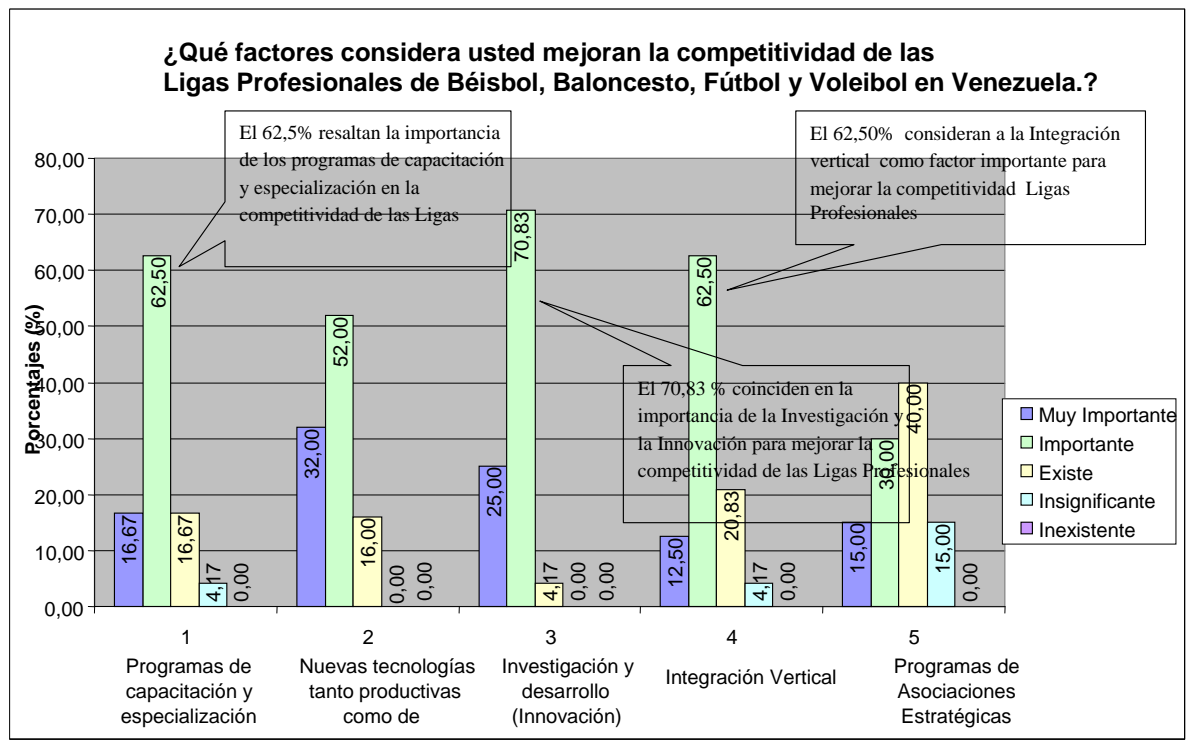


Gráfico Nro 8: La Competitividad de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

En tal sentido, cabe considerar que el bajo nivel de competencia vigente en los mercados y el elevado nivel de incertidumbre macroeconómica tienden a desalentar el desarrollo de capacidades estratégicas en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Factores que afectan la competitividad de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Factores de Competitividad en las Ligas Profesionales (Importante)	Ligas Profesionales encuestadas (%)
Programas de capacitación y especialización	62,5
Nuevas tecnologías (productivas y de información)	52
Investigación y desarrollo	70,83
Integración vertical	62,50
Programas de asociaciones estratégicas	30

Tabla Nro 6: Factores que afectan la Competitividad de las Ligas Profesionales

Sin embargo, es menester resaltar la importancia que las empresas encuestadas han manifestado, en obtener, a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación, la competitividad necesaria para mejorar su posición estratégica.

En este sentido un 62,5% de las empresas encuestadas señalan la importancia de los programas de capacitación y especialización para la competitividad de Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela; un 52, 70,83 y 62,50% coinciden en la importancia de las nuevas tecnologías tanto productivas como de información, investigación y desarrollo, e integración vertical, respectivamente, en el desarrollo y la sostenibilidad de la competitividad de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Las Ligas Profesionales, específicamente las de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, se han visto afectadas por la competitividad a escala mundial. En estos escenarios, mantener la cuota de mercado equivale a incrementar permanentemente la eficacia para dar respuesta a las exigencias de los clientes y a la fuerte acción de la competencia. Ciertas capacidades y ventajas de las ligas grandes y pequeñas, en comparación con las grandes Ligas en el mundo, les permiten desenvolverse exitosamente en este nuevo orden de ideas. Entre ellas se mencionan:

- Flexibilidad, como principal ventaja frente a la gran empresa, así como el acelerado grado de adaptación a las variaciones del entorno y, particularmente, a las necesidades de sus clientes que éstas exhiben. A ello contribuye su reducido tamaño y agilidad operatoria, su concepción organizativa más simple, la mayor implicación de sus recursos humanos y las recientes aportaciones de las nuevas tecnologías de la información que también están a su alcance.

- Acceso a nuevas formas de distribución de los productos como apertura hacia el mercado nacional y exterior. Entre las modalidades encontramos agentes, distribuidores o compañías comerciales, asociaciones sectoriales que posean infraestructuras comerciales y alianzas con empresas extranjeras entre otras.

- La limitación de recursos disponibles en las Ligas del sector Deportes, las obliga a centrar su actividad en segmentos estrechos o en subsectores relativamente pequeños. Además, ese ingenio y motivación se puede orientar a la generación de una corriente de innovación capaz de superar las incertidumbres derivadas del mercado.

4.1.11 Principales problemas de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Existe una diversidad de problemas que aquejan a las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela. Algunas de ellas son la falta de un sistema de gestión eficiente en el modelo actual de administración y Gerencia (60%); en otras palabras, no cuentan con una modernización en su material deportivo y en su proceso productivo y menos aún en sus procesos de innovación tecnológica; el 52% consideran al mercadeo como uno de los principales problemas de Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela; el mercado interno se ha debilitado en los últimos años, debido a la

caída de los salarios, a la pérdida de encadenamientos productivos y a la menor presencia de las Ligas Profesionales en la economía nacional.

Principales problemas de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

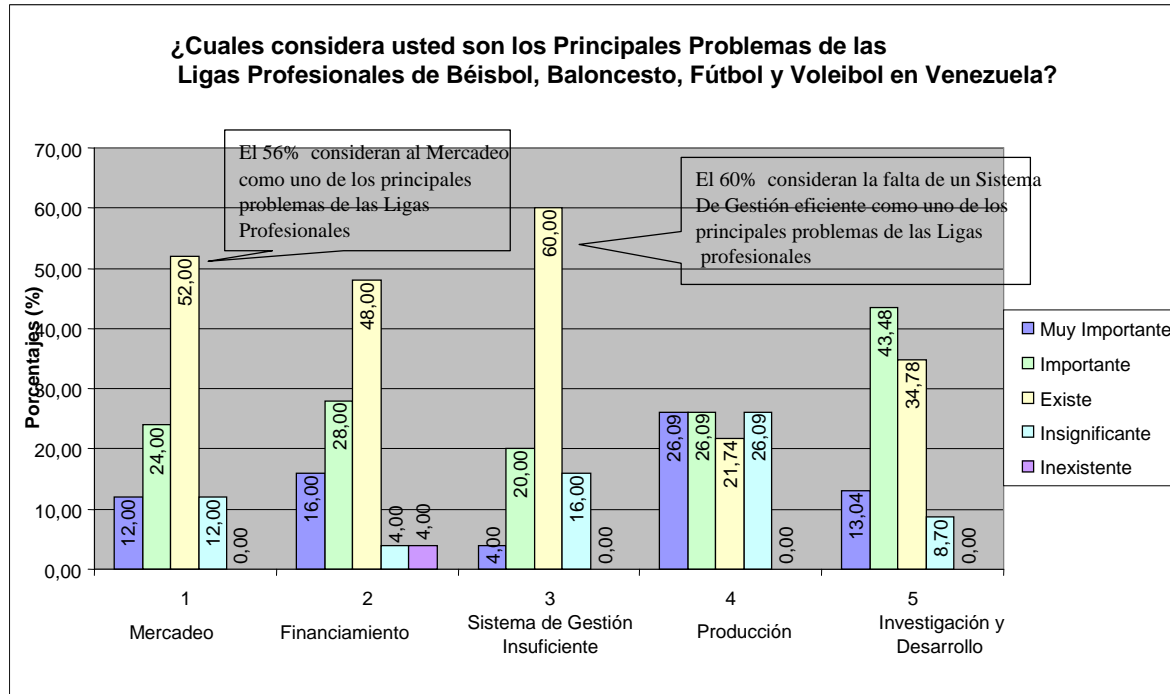


Gráfico Nro 9: Principales problemas de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

4.1.12 Debilidades de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela presentan grandes debilidades en su competitividad interna, en saber optimizar el aprovechamiento de sus recursos, dado a que muy poca atención se le presta a cómo saberlos manejar, manifestándose un mal aprovechamiento del recurso humano, de sus índices en los procesos de producción, avalado además de no contar con la tecnología adecuada para ser competitivo. Se ha descuidado la capacitación y desarrollo del factor humano. A ello se agrega además la falta de recursos financieros, sumamente afectados con las políticas tributarias impuestas por el estado, haciendo que las empresas inviertan poco en el mejoramiento de su tecnología, en todos los factores ergonómicos que identifiquen al personal con las Ligas Profesionales.

Debilidades presentes en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

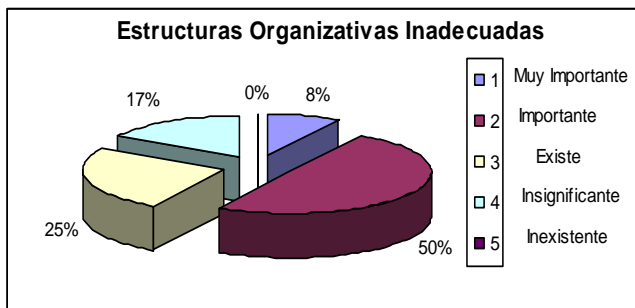
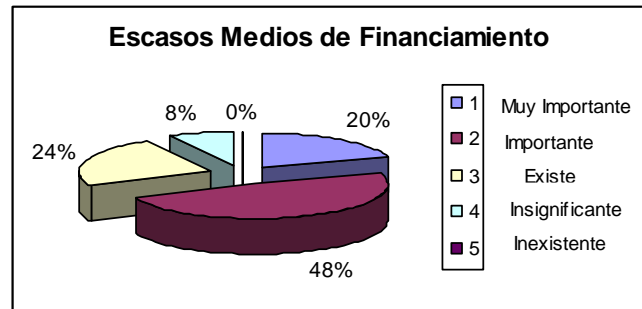
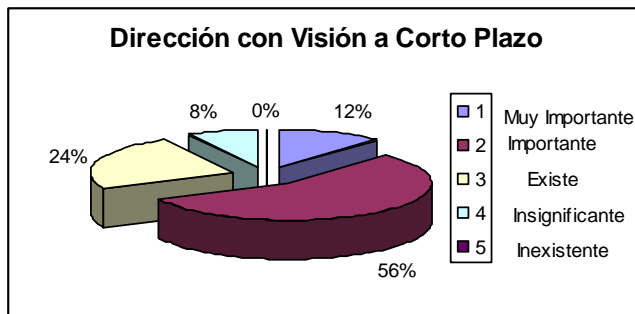


Gráfico Nro 10: Principales debilidades presentes en Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

En este sentido entre las principales debilidades connotadas como importantes por las Ligas Profesionales encuestadas, están: una dirección con visión a corto plazo (56%), estructuras organizativas inadecuadas (50%), dificultades para acceder a fuentes de financiamiento (48%).

4.1.13 Fortalezas de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Las fortalezas en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela se constituyen en herramientas importantes para aprovechar las oportunidades presentes en el sector al mismo tiempo que aminorar las debilidades a que las amenazas las hace vulnerable.

Fortalezas en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

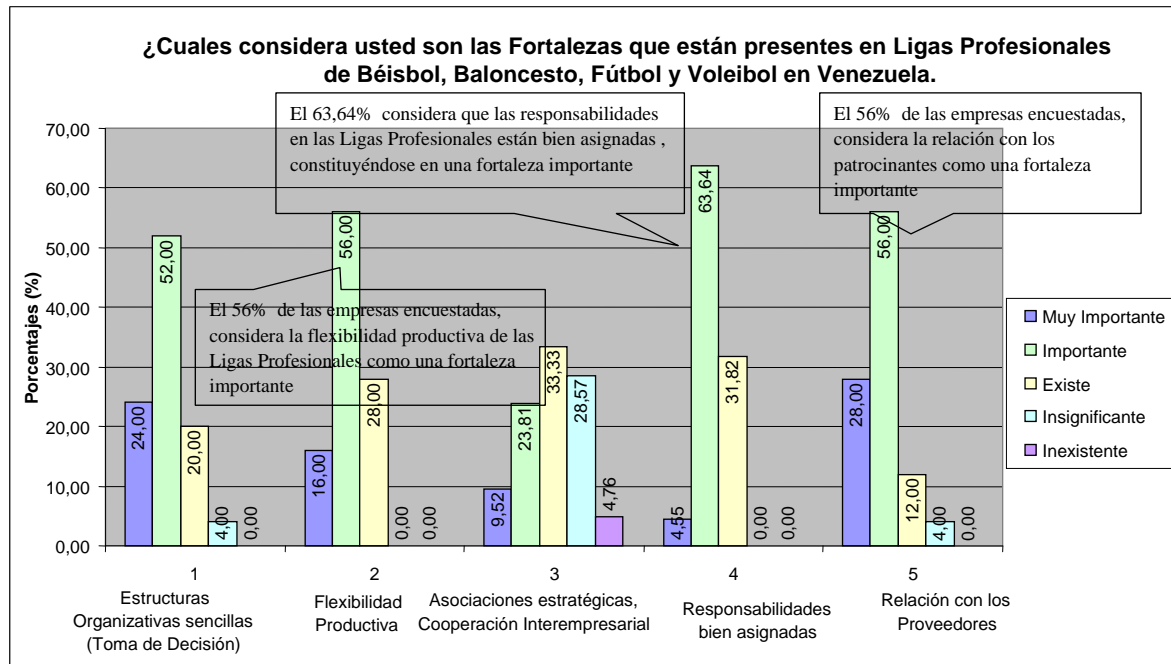


Gráfico Nro 11: Principales fortalezas presentes en Ligas Profesionales, encuestadas, que existen en Venezuela

En general, las fortalezas evaluadas en las encuestas, entre ellas estructuras organizativas más sencillas que faciliten la toma de decisiones, flexibilidad productiva, asociaciones estratégicas y relaciones con los proveedores presentaron una baja incidencia durante el III Trimestre del año 2007; sin embargo la mayoría de las Ligas Profesionales, encuestadas, que existen en Venezuela expresaron la importancia que dichas fortalezas representan para la Administración actual de las mismas. Entre ellas, el 56% considera la flexibilidad productiva como una fortaleza importante, el 56%, las relaciones con los proveedores mientras que el 63,64% consideran que las responsabilidades en las Ligas Profesionales están bien asignadas, constituyéndose así en una fortaleza importante.

IV.2 ANALISIS DE LAS FUNCIONES Y LOS PROCESOS BASICOS DE LIGAS PROFESIONALES DE BÉISBOL, BALONCESTO, FÚTBOL Y VOLEIBOL EN VENEZUELA.

4.2.1 La función de mercadeo en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Las actividades de mercadeo están desestimadas y subdesarrolladas en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, entendiéndose por mercadeo el amplio espectro de actividades que va desde la investigación de mercados, la administración de ventas, la publicidad y la distribución, hasta el servicio postventa. Es importante destacar la falta de unidades organizativas dedicadas a dichas actividades.

La debilidad en el mercadeo de las Ligas Profesionales influye mucho a la hora de enfrentar la competencia global. La dirección de las mismas, aun cuando pueda asignar permanentemente recursos para esta función, debe establecer un plan de acción en tres ámbitos de la gestión de mercadeo:

Empresa: Se trata de identificar qué actividades de mercadeo resultan esenciales para la sobrevivencia de las Ligas Profesionales, como por ejemplo conocer los planes de mercadeo y producción de un cliente al que le provee partes o repuestos. Si es independiente y trabaja en mercados cambiantes, la investigación de mercados es una actividad crítica para garantizar la sobrevivencia de las Ligas. Para otras Ligas resultará esencial la relación postventa con el cliente, ya que ésta es la que asegura pedidos subsiguientes.

Sector: La estrechez de recursos que normalmente caracteriza a la Ligas Profesionales en Venezuela, impide que ésta pueda asignar parte de éstos para desarrollar todas las actividades propias del área de mercadeo, pero ello no excluye que no pueda conjugar esfuerzos con otras Ligas en la cual está insertada o del sector deporte en el que opera para

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
producir las colaboraciones y alianzas estratégicas pertinentes. Este es, pues, el segundo ámbito de acción de la gestión de mercadeo, el referido al sector en el que se desempeñan las Ligas Profesionales.

País: Las Ligas Profesionales pueden complementar sus escasos recursos y esfuerzos de mercadeo apoyándose —individualmente o a través de sus respectivos gremios— en el Estado, canalizando recursos disponibles que no tienen mayores riesgos de ser tipificados como subsidios como son los datos —no informaciones— que se pueden conseguir en la red diplomática del país —embajadas y consulados—y en otras instituciones.

4.2.2 La Gestión de los Recursos Humanos en la Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

Al igual que el mercadeo, ésta es una de las áreas poco atendidas por los dueños-gerentes de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela. La clásica diferenciación de actividades en materia de recursos humanos es la referente a la elaboración y pago de la nómina, que amerita la designación de algún empleado dedicado especialmente a estas labores, justificado no tanto por la cantidad de empleados involucrados, sino por la aplicación de numerosas y complejas disposiciones legales sobre bonos de variada índole, además del engorroso registro de ausentismos, rotaciones y sobretiempos que son frecuentes en las Ligas Profesionales en Venezuela.

En el entorno de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, no cabe la menor duda que se dan muchas deficiencias en cuanto a la planificación y gerencia del recurso humano, dado a que no se han hecho los cambios que el presente demanda, especialmente lo que exige la Sociedad del Conocimiento con respecto a

la capacitación y desarrollo del recurso humano, así como la gerencia se mantiene anclado en las viejas concepciones en lo que se refiere al manejo de los empleados de una organización de cómo se debe administrar y adiestrar para saber aprovechar ese gran potencial.

A todo ello se agrega que se estila una escasa o poca formación de equipos de trabajos integrados, todo ello por no saberse manejar la resistencia y el miedo al cambio. También hay dificultad para medir y evaluar el personal de algunos departamentos, todo ello, porque hay muchos tipos de trabajos que son tan generales e intangibles que se hace difícil establecer un procedimiento adecuado para medirlos.

Una gestión de recursos humanos reducida a una simple administración de personal no ayuda a la competitividad de las empresas; esta área demanda otras tareas urgentes. El desarrollo de las multihabilidades, tan necesarias para la construcción de flexibilidades demandadas a un costo relativamente bajo, está fuera de la agenda normal de los dueños-gerentes de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela. Si bien en éstas, particularmente en la familiar, se desarrollan relaciones personales bastante estrechas y cordiales entre los dueños-gerentes y los jugadores, no se aprovechan éstas para llevar a cabo planes de carrera para el personal, particularmente para los profesionales y técnicos que terminan buscando empleo en las grandes empresas. Los planes de carrera no necesariamente deben estar atados y condicionados al crecimiento de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

La ampliación de los conocimientos de los operarios en técnicas de control de calidad, mantenimiento, empleo del computador y otras, además de ensanchar y alargar la carrera del trabajador, le permite a las Ligas Profesionales contar con una fuerza adiestrada y

motivada que contribuya a reducir la rotación y a aumentar la flexibilidad, todo lo cual potencia su competitividad. El hecho de que tengan que realizarse actividades específicas en la gestión de recursos humanos, y que ello trascienda la elaboración de nóminas y administración de contratos colectivos, no implica que cada Ligas Profesionales deba disponer de una gerencia para el área. El trabajo fundamental debe hacerlo la dirección, al definir las líneas estratégicas de acción, mientras que cada supervisor y jefe de las distintas unidades, esencialmente del área de producción, debe ejecutar los planes de acción respectivos.

Un tema frecuentemente polémico en Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, es el referente a los sistemas de incentivos más apropiados para este tipo de empresas. De nuevo se debe señalar que al respecto no hay recetas ni modelos únicos, debiendo la gerencia de la Ligas ser creativa en el diseño e implantación de sus respectivos sistemas de incentivos. Es posible afirmar que, dada la alta incidencia de los recursos humanos en la competitividad de las Ligas Profesionales que deciden permanecer con una misma cantidad de trabajadores, la inversión en el personal debería ser la prioridad de la gerencia.

Una de las dificultades que tienen las Ligas Profesionales para diseñar sus propios sistemas de incentivos es la ausencia de información pertinente y veraz sobre la productividad laboral y demás aspectos relacionados con los recursos humanos de la empresa. A pesar de las posibilidades que brindan la informática y el costo relativamente bajo de los equipos de computación que facilitan el procesamiento de datos, el uso de esta herramienta en Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, es escaso.

4.2.3 La Gestión Administrativa en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela

La administración, y en particular la contabilidad de costos, en las Ligas Profesionales es otra de las áreas que recibe un tratamiento muy restringido por parte de los dueños-gerentes. Algunas Ligas Profesionales contratan los servicios de contabilidad con la concepción de que se trata de un requisito para fines tributarios y legales. El desconocimiento de la estructura de costo de producción y operación de las Ligas Profesionales es una de las razones por las cuales no pueden negociar adecuadamente cuando están insertadas en una cadena de producción como proveedores de clientes que generalmente disponen de sofisticados sistemas de costos. La misma debilidad exhibe cuando trabajan con una amplia gama de productos y/o clientes y no disponen de un adecuado sistema de costos para la fijación de los precios.

La tarea en materia de contabilidad de costos para las Ligas Profesionales es doble, puesto que por un lado deben cumplir con los estándares mínimos de la contabilidad de costos tradicional, como la valoración de los inventarios, la determinación de tiempos de producción —maquinados, conversión, entre otros— la cuantificación de gastos generales, los criterios de depreciación, la capitalización del gasto de mantenimiento y otros aspectos. Pero, por otro lado, también necesita adoptar las nuevas metodologías que —en materia de contabilidad de costos— se vienen imponiendo en la contabilidad gerencial como producto de la intensificación de la competencia. Entre éstas está la aplicación del sistema de costo por actividades, que permite identificar las actividades (procesos) que hace falta ejecutar para elaborar los productos y costear dichas actividades, lo que hace posible llevar a cabo la

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela reingeniería de los procesos para eliminar aquellas actividades que no agregan valor a los productos.

4.2.4 La Capacidad Tecnológica e Innovadora en Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta suministrada a las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela se constato desde el punto de vista de la innovación, que solo una Liga Profesional pertenecientes a la muestra estudiada realiza investigación y desarrollo (4,76%).

Competitividad de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela: tecnologías de información; y la innovación y el desarrollo.

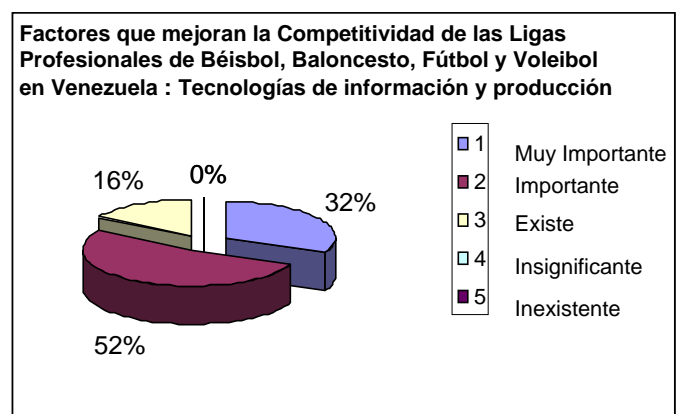
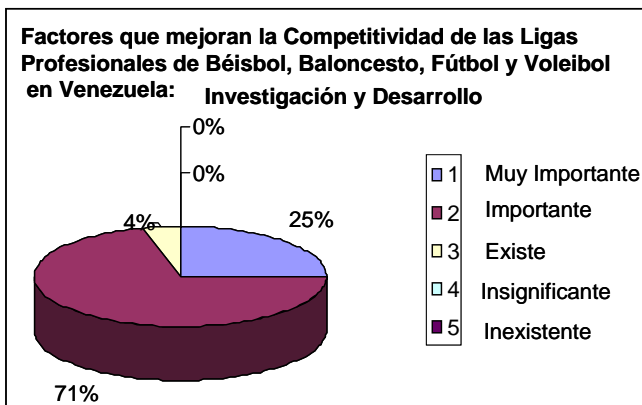


Grafico Nro 12: Competitividad de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela en cuanto a las tecnologías de información, y la investigación y el desarrollo

La muestra tomada para Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela en su conjunto revela que entre las fuentes más importantes que mejoran la competitividad de las Ligas Profesionales (categoría importante) están las actividades de innovación y desarrollo (71%) y las nuevas tecnologías tanto productivas como de información (52 %), mientras que entre los principales factores que motivan la innovación

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
 están las exigencias de los clientes, siendo el factor principal que obstaculiza la innovación la
 carencia de mano de obra especializada.

Factores que restringen el Crecimiento de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Factores que restringen el crecimiento de las Ligas Profesionales (Importante)	Ligas Profesionales encuestadas (%)
Baja demanda nacional (Mercado)	45,45
Acceso de proveedores de materias primas	34,78
Controles de precios	13,64
Falta de mano de obra calificada	18,18
Limitación en maquinaria y equipo	19,05

Tabla Nro 7 : % de respuestas a la aplicación de los conceptos de Gerencia estratégica

Para los empresarios de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela los principales obstáculos para el crecimiento son las características del mercado (baja demanda nacional) y la limitación en material deportivo de alta tecnología. Es menester resaltar la escasez de planes de desarrollo de proveedores por parte de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

En términos globales puede afirmarse que las ligas se encuentran rezagado en cuanto a la innovación tecnológica si se le compara con otros sectores deportivos. Son básicamente el mercado y la moda los aspectos que determinan en gran parte los esfuerzos de “innovación”, en tanto que la racionalización de los procesos productivos con vistas a optimizar la estructura de los costos, queda en manos casi exclusivamente de las buenas intenciones.

4.2.5 Globalización en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

La Globalización de la economía demanda la adquisición de conocimientos y herramientas gerenciales, administrativas y técnicas subestimadas en las ligas deportivas, manteniéndolas alejadas de todas aquellas filosofías que llevan a un sistema de gerencia de calidad total. Algunas empresas del ramo de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, consideran que la productividad nada tiene que ver con la calidad, y siguen considerándose productivas por el volumen de productos que generen sin importar su estado. Además, la existencia o formación de mano de obra altamente calificada, difícil de preparar y retener por parte de las Ligas Profesionales y de la inexistencia de políticas claras que motiven la participación de los trabajadores en el aumento de la productividad afectan el fortalecimiento y el posicionamiento de las mismas.

La contracción económica que viven las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela muestran las desventajas tecnológicas que adolecen a las Ligas Profesionales por el alto costo y alta complejidad de manipulación en la adquisición de alta tecnología (bien sea a través de mejores sistemas informáticos), los cuales producen serias limitaciones de producción en escala y, por lo tanto, de riesgosa amortización, así como el requerimiento de capitales no disponibles. Toda esta situación trae como consecuencia retrasos en la producción, productos defectuosos e incumplimiento con los clientes.

Este panorama, permite reflexionar sobre las gestiones que se deben desarrollar en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, para que sean capaces de responder a los retos que plantea la globalización. Es por ello importante considerar:

- Fomentar una gerencia basada en la satisfacción y retención del cliente, liderazgo gerencial, cultura de mejoramiento continuo, gerencia de procesos, ingeniería efectiva, capacitación del personal y toma de decisiones entre otros.
- Desarrollar estrategias administrativas basadas en las teorías de contingencia, que vayan en función al desarrollo económico del país.
- Revisar y corregir los sistemas, métodos, procedimientos y equipos que permitan lograr mayor satisfacción al cliente.
- Mercadear productos de calidad para fomentar y estimular la satisfacción del cliente, tanto a nivel nacional como internacional.
- Promover la generación de un cambio de visión de los inversionistas en cuanto al concepto de riesgo, donde lo acepten y enfrenten en función de la preparación a las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela para los nuevos retos de negocios.

4.2.6 Debilidades de Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Las principales debilidades de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela recaen en la falta de formación de personal que pueda cumplir las exigencias actuales de un mercado global altamente competitivo, acarreando falta de cultura de calidad y ambientes pocos productivos en las empresas. Aunado a esto está la poca capacidad que tienen la mayoría de las ligas para adquirir tecnología de avanzada, bien sea por lo elevado de los costos o por falta de visión de los gerentes o quienes tienen a su cargo el desarrollo de la liga. Al no disponer éstas de mayor holgura para dedicarle esfuerzos a la formación del Recursos Humano y crear estrategias sólidas para evitar la falta de recursos, caen en clara desventaja competitiva.

En situaciones, las debilidades de Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela se derivan de una excesiva concentración de actividades en pocas personas: los dueños-gerentes y sus colaboradores inmediatos que no pasan de dos o tres. Esto impide la aplicación de un “mínimo” de división del trabajo. Pero la solución a la sobrecarga de trabajo no necesariamente está en la aplicación mecánica de la división del trabajo, creando cargos y reclutando personas para “descargar” a los gerentes. Antes de crear un nuevo cargo, la dirección de las ligas profesionales deben estudiar si esta sobrecarga se debe a una distribución inadecuada de las funciones dentro del equipo gerencial actual, o si el problema no atañe a la dimensión de los recursos, sino —lo que es peor— al aspecto de la definición estratégica del negocio.

Otra de las debilidades que aquejan a las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela es la falta de financiamiento por la excesiva cantidad de exigencias impuestas por el mercado de crédito o banca especulativa para la obtención de créditos, con la consecuente reducción de actividades de innumerables en las ligas profesionales.

La falta de visualización y tenencia de clientes con problemas o necesidades no resueltas, las constantes quejas de los clientes no atendidas en un lapso de tiempo considerado, incrementan su decepción en cuanto al servicio que están recibiendo. No poseer un sistema que le permita a las Ligas Profesionales prever las futuras necesidades que pueda tener el consumidor, un sistema que brinde soluciones a los posibles problemas que pueden presentar, termina en el hecho de una disminución de la demanda de los productos y/o servicios.

Es menester considerar el papel que debe desempeñar tanto las Ligas Profesionales como el Estado para contrarrestar las debilidades que están presentes en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

Las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela:

- ✓ Preparar las estructuras organizacionales para responder con efectividad y eficiencia a los cambios del entorno utilizando adecuadamente el recurso humano para que adquieran la experiencia necesaria y puedan adaptarse a los requerimientos del mercado. Mejorar en materia de calidad, costos, productividad, tiempos de respuesta y niveles de satisfacción.

✓ Adoptar una cultura de cooperación competitiva.

- ✓ Capacitar a profesionales con la finalidad de propiciar una cultura de calidad y productividad en aras de alcanzar niveles crecientes de competitividad, acceder a nuevas tecnologías, ganar nuevos mercados y generar nuevos emprendimientos.

El Estado:

- ✓ Propiciar un crecimiento económico en el país que favorezca la total utilización de los recursos locales y regionales, que sea capaz de lograr la promoción de las pequeñas y medianas industrias, su acceso a programas de asistencia crediticia, tecnológica y a servicios de desarrollo empresarial, incluyendo a todos los sectores y regiones a través de una distribución del ingreso más equitativa.
- ✓ Vincular más estrechamente la Universidades con las Ligas Profesionales, instrumentando incubadoras de Eventos deportivos para utilización gran porte o prestación de servicios eventuales, pensando en acuerdos entre universidad y empresas para transferir tecnología.
- ✓ Mejorar la calidad de la gestión Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela con un sistema de información, una base de datos confiables y una visualización acertada de las condiciones socioeconómicas en general así como de los ingredientes de las demandas en particular (usos, hábitos, preferencias).
- ✓ En general medidas de estímulos como asistencia financiera, tratamiento preferencial en materia de impuesto y depreciación, medidas regulatorias y subsidios para el desarrollo e investigación en nuevas tecnologías y para el tratamiento gerencial.

4.2.7 El Proceso de Innovación en las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela.

4.2.7.1 VENTAJAS:

- ✓ Ausencia de burocracia, capacidad para situarse cerca del mercado y de sus cambios y adaptarse rápidamente a los mismos; sus gerentes reaccionan con rapidez ante situaciones nuevas, facilitando una buena comunicación interna entre los gerentes y entre éstos y el personal.
- ✓ Promueve la flexibilidad productiva.
- ✓ Ante cambios en las condiciones de la competencia y de la competitividad, así como del ambiente competitivo, puede modificarse también el tipo de empresa (tamaño y organización) que mejor se adapta a las nuevas condiciones creadas por el entorno.
- ✓ Facilita la comunicación interna, la adaptabilidad a los cambios externos y la necesidad de cuidar al extremo el uso o destino de cada partida de inversión. Esta flexibilidad está en relación más estrecha con sus clientes y puede enterarse rápidamente de los cambios en la demanda de los consumidores.
- ✓ Especialización o capacidad para desarrollar habilidades específicas en ciertas áreas técnicas, atendiendo a mercados más reducidos pero muy sofisticados, lo cual estimulará su actividad innovadora.

- ✓ Las Ligas Más pequeñas presentan, en algunas ocasiones, mejores condiciones para la innovación, respecto de las grandes, en materia de diseño o sus mejoras en imitación y en desarrollo de nuevos productos.

4.2.7.2 DESVENTAJAS:

- ✓ Las pequeñas ligas profesionales no cuentan, generalmente, con el suficiente capital para desarrollar procesos de investigación en pro de la innovación.
- ✓ No cuentan o tienen un número muy limitado de técnicos y especialistas de alta calificación.
- ✓ Suele ser frágil el sistema de comunicación con el mercado internacional, con el gobierno y con otras empresas.
- ✓ No dispone de capital propio y tampoco de capital de riesgo o préstamos de terceros para enfrentar gastos de Investigación y Desarrollo.
- ✓ Ante un incremento de demanda que la impulse a crecer rápidamente, enfrenta limitaciones de capital propio o externo.
- ✓ Cuando está sometida a regulaciones tropieza con dificultades para cumplirlas.

Es menester resaltar la interrelación dinámica entre las ligas de diferentes niveles del sector deportivo, basada en las relaciones productivas complementarias y un extenso sistema de vínculos. Las Ligas Profesionales, desde esta visión, se constituyen en un elemento vital en la red deportiva especializadas en una gran diversidad.

El elemento diferenciador y que más contribuye a que las Ligas Profesionales se especialicen, incrementen su eficacia y se vuelva innovadora, podría ser su vínculo con empresas de diferente tamaño y particularmente empresas grandes que fijen pautas de calidad y arrastren a aquellas hacia una transformación sustancial.

Para un líder de las Ligas Profesionales estratégico del siglo XXI es importante conocer y dominar todos y cada uno de los 12 pasos que la Gerencia Estratégica sugiere llevar a cabo, para avanzar innovadoramente, a través del laberinto empresarial conducente al éxito pleno y sostenido:

4.2.7.3 Formulación del planteamiento estratégico de negocios

1. Definir los Negocios en los que se está y se quiere seguir, y en los que no se está y se quiere estar, precisando también en que negocios no se quiere estar. Para ello es menester:

- ✓ Segmentar y describir ingeniosamente los principales clientes, consumidores y a los que potencialmente pudieran llegar a serlo, así como las necesidades e inquietudes claves de todos aquellos, que se pretende satisfacer.
- ✓ Identificar los mejores productos (bienes y/o servicios), para satisfacer plena y sostenidamente las principales necesidades e inquietudes de los clientes.
- ✓ Identificar las tecnologías óptimas y los insumos para producirlos y/o comercializarlos, los canales óptimos para comunicar y comercializar, así como esbozar estrategias de comunicación, distribución, precios, presentación y servicio al cliente.

2. Definir la Situación Deseada o el Propósito Estratégico a lograr, en concordancia con la visión, enlazando los objetivos y las metas, que facilite el seguimiento y aseguramiento estratégico de la gestión.

3. Analizar el entorno, formulando hipótesis acerca de los actores relevantes y los escenarios macro y micro empresariales en que se desenvolverían las acciones tendientes a alcanzar la situación deseada, en los negocios de interés.

Se trata de visualizar el probable impacto de tendencias predominantes y de nuevos eventos inciertos que pudieran darse, además de explicitar el impacto sobre la demanda, la oferta, los precios, los costos y otras variables agregadas del sector, de supuestos y premisas.

El resultado será la identificación de Oportunidades y Amenazas relevantes, para lograr la ambiciosa situación deseada.

4. Analizar las Ligas Profesionales: Se trata de identificar y evaluar los medios o recursos estratégicos claves (activos estratégicos, procesos medulares y competencias medulares) que se necesitan versus los que se tienen, para alcanzar lo mucho que se quiere (Metas) frente a los desafiantes escenarios visualizados (Oportunidades y Amenazas).

La idea es identificar -frente a Objetivos y Metas, Oportunidades y Amenazas- los medios o recursos que “se necesitan y no se tienen” como posibles Debilidades, e identificar los que “se necesitan y se tienen” como posibles Fortalezas.

5. Diseñar Estrategias Medulares: consiste en diseñar cómo lograr con lo poco que tenemos y lo mucho que necesitamos -frente a los desafiantes entornos que se vislumbran- lo mucho que queremos, en los negocios en que nos interesa ganar.

Ello implica tanto revisar y analizar perspicazmente todos y cada uno de los segmentos estratégicos de negocios de interés (pares productos / mercados), y -para cada uno de ellos- formular o reformular estrategias genéricas de: abandono, penetración y/o diversificación, innovación en productos, excelencia operacional o atención personalizada, propósito estratégico, asociación estratégica, outsourcing y/o insourcing, integración hacia adelante o hacia atrás, conglomeración, internacionalización y globalización entre otros.

4.2.7.4 Planificación operativa de negocios

6. Formular Planes Generales de Acción: implica diseñar -estrategia por estrategia, con visión de totalidad y en función del tiempo- el conjunto de actividades secuenciales y paralelas que todas y cada una de las estrategias requiera, para llevarse exitosamente a cabo, en un clima desafiante y armonioso; incluso las actividades para presupuestar y obtener los recursos necesarios y no disponibles.

7. Formular Programas Específicos de Acción: implica definir y estimar en función del tiempo todos y cada uno de los recursos no monetarios necesarios versus los disponibles, para llevar adelante todos y cada uno de los planes, incluso los recursos para conseguir los recursos necesarios y no disponibles, en concordancia con el paso anterior. También implica estimar los costos unitarios por unidad de tiempo, de los recursos necesarios, estén disponibles o no lo estén.

8. Formular Macro Presupuestos Estratégicos: implica estimar el impacto de estrategias, planes y programas en las ventas e ingresos, y en las inversiones, costos, gastos, intereses, impuestos y egresos. Implica evaluar también el impacto financiero y no financiero de las estrategias de formación de capital humano e intelectual, en forma consistente con la evaluación del desempeño, la compensación variable y la premiación de la excelencia.

Estos primeros 8 pasos son los que permiten configurar el Plan Estratégico de Negocios (PEN).

9. Ajustar la Organización: consiste en revisar crítica y constructivamente la concordancia ecológica de los componentes de la organización -entre si, con el entorno y con las estrategias, planes, programas y presupuestos que guiarán la acción hacia los objetivos- como parte del sistema empresarial a liderar exitosamente.

Implica definir concretamente los lineamientos para ajustar la configuración y aplanar radicalmente la estructura jerárquica e informática, para actualizar, desburocratizar y simplificar drásticamente los sistemas (incluso las normas y procedimientos), para desarrollar y compensar competitivamente las competencias humanas, gerenciales, y técnicas requeridas, para asignar nítidamente las responsabilidades por el logro de los objetivos y las metas.

10. Dinamizar la Acción: implica tanto incentivar como coordinar y liderar la acción -en forma coherente con lo previamente planificado y organizado- para lograr exitosamente lo perseguido. Esto requiere competencias para generar -con inteligencia emocional- estados de ánimo y emociones que predispongan a las personas a llevar a cabo las acciones

necesarias -para así lograr esfuerzos y resultados que superen lo esperado- coordinadamente, con alegría y energía más allá de las expectativas.

11. Apreciar Estratégicamente la Situación, en forma periódica o cada vez que las circunstancias lo ameriten. Ésta apreciación implica medir, graficar y apreciar -en función del tiempo- tendencias y resultados relevantes, y compararlos -de acuerdo con la evolución de la situación y en forma prospectiva- con tendencias y metas preestablecidas, para diferentes escenarios -exógenos- pasados (que quedaron atrás), presentes (en los que nos desenvolvemos ahora) y futuros (que se vislumbran hacia adelante).

12. Ajustar Táctica y/o Estratégicamente la Gestión, implica -previa interpretación y explicación válida de la situación futura, presente y pasada- el diseño de los ajustes pertinentes, estimando tanto el tiempo necesario para que ellos den resultados como los costos que su diseño y ejecución implicarían, y el impacto que los ajustes tendrían en la situación que se intenta hacer gobernable: es importante tener presente las defensas organizacionales y la resistencia al cambio que de ellas derivan, ya que puede acontecer que los desplazamientos favorables que estemos logrando -hacia lo que queremos lograr- desaparezcan abrupta o progresivamente antes que nuestra intervención logre un desplazamiento completo que sea sostenible en el tiempo.

La globalización de la economía y la aceleración del cambio del entorno económico obligan a las empresas a redefinir continuamente sus líneas de actuación. La dirección de las Ligas Profesionales de Béisbol, Baloncesto, Fútbol y Voleibol en Venezuela, necesitan aplicar una metodología estratégica que les ayude a anticiparse a los cambios que se producen en el mercado. En este contexto, la metodología estratégica propuesta es una herramienta de

gestión ya que combina la visión macroeconómica de la problemática empresarial con un enfoque microeconómico, a fin de establecer los objetivos que se desean alcanzar y llevar a cabo los planes de actuación correspondientes.

IV.3 EL MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA PARA LAS LIGAS PROFESIONALES DE BÉISBOL, BALONCESTO, FÚTBOL Y VOLEIBOL EN VENEZUELA.

Proceso de Visión Estratégica

Las Ligas Deportivas desarrollan sus operaciones dentro de un sistema económico que condiciona sus pautas generales de actuación. La actividad económica está asistiendo en los últimos años a un fenómeno de globalización progresivo que afecta consecuentemente al ente no competitivo de la mayoría de las organizaciones. Las Ligas Deportivas deben adecuarse a esta tendencia para poder alcanzar los objetivos que buscan.

A la hora de fijar los objetivos empresariales y las estrategias, es menester tomar conciencia de los factores que influyen en el proceso de globalización de la actividad económica y sobre todo, en qué dirección están orientados y las consecuencias que este proceso tiene para la práctica empresarial, entre ellas, la necesidad de adaptarse al entorno empresarial, a fin de aprovechar la evolución favorable del comercio internacional, prepararse para hacer frente a la presión creciente que ejercen los competidores, así como la obligación de mejorar continuamente su competitividad, buscando ventajas en costos, productos y servicios en donde no se encuentren. No obstante, para que estas recomendaciones genéricas sean útiles, deben adecuarse a las condiciones particulares de cada organización, el sector en el que desarrollan su actividad y, sobre todo, en su dimensión empresarial.

La mejora cualitativa de los resultados implica remover las prácticas tradicionales y establecer nuevas formas operativas. La dirección estratégica nace con esa aspiración. Sin

embargo, su aplicación plantea problemas de tipo operativo, sobre todo para las Ligas Deportivas, entre ellas:

- a) La estrategia se basa en las previsiones que se realizan a mediano y largo plazo. En este sentido, su nivel de confiabilidad se reduce notablemente a medida que el horizonte de previsión se hace más lejano. Del mismo modo, el grado de acierto de la planificación se reduce cuando el nivel de incertidumbre del entorno aumenta.
- b) El desarrollo estratégico requiere un alto grado de especialización y uso de información económica de carácter histórico, y, a veces, no totalmente fiables en las Ligas Deportivas.
- c) La naturaleza formal de la metodología estratégica dificulta la identificación de nuevas alternativas que no estén previamente estructuradas. Además, sus características corresponden a un sistema que no dispone de mecanismos de aprendizaje o de síntesis, que sean capaces de enfrentar situaciones futuras en las Ligas Deportivas.

Esta circunstancia impulsa a buscar y desarrollar planteamientos estratégicos específicos que sean realmente útiles y sencillos de implementar. En consecuencia, es preciso que la metodología analítica, inherente a la naturaleza de la visión estratégica, opere en estrecha relación con un proceso de síntesis. De ahí que las aproximaciones visionarias y de aprendizaje constituyan dos aportaciones de gran interés para estructurar un modelo de instrumentación estratégica que se ajuste a las necesidades de ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

- ✓ **Planteamiento Visionario:** la elaboración de la visión estratégica en las ligas profesionales corresponde principalmente al líder dueño-gerente y se puede

prescindir de la intervención de los niveles jerárquicos de la organización, así como de los complejos acuerdos colectivos que contempla la estrategia.

Planteamiento de aprendizaje: esta modalidad es propia de los entornos con gran inestabilidad. La elaboración de los planes estratégicos sigue la metodología inductiva; esto es, se dejan de lado el análisis lineal y secuencial para reemplazarlo por una visión relacionada con el entorno y con las propias capacidades de ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

Es menester destacar que dentro de este proceso de Visión Estratégica el problema de la separación entre la visión estratégica y la dirección de operaciones en la estructura de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, es el aspecto menos importante, debido a que en estas empresas las responsabilidades están perfectamente asignadas y las estructuras organizativas son más planas, lo cual favorece y facilita la comunicación.

Por otro lado, la sencillez de las ligas profesionales tiende a evitar los procedimientos formales y la burocracia, lo cual facilita la visión de conjunto. En consecuencia, se promueve la síntesis del conocimiento, la experiencia y la intuición de los miembros de la organización.

IV.3.1 METODOLOGÍA ESTRATÉGICA PARA LIGAS PROFESIONALES DE BÉISBOL, BALONCESTO, FÚTBOL Y VOLEIBOL EN VENEZUELA.

La metodología para establecer un modelo de Gerencia Estratégica en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela sugiere una herramienta de gestión,
UCV/ FACES/ CEAP

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
capaz de combinar la visión macroeconómica, o sea el análisis global del sector de la problemática empresarial con un enfoque microeconómico, es decir, el estudio individual de la empresa. Esta dinámica se establece con el fin de identificar los factores claves que le permitan seleccionar la nueva estrategia a implementar y fundamentar los objetivos que se desean alcanzar y llevar a cabo los correspondientes planes de ejecución.

Dicha metodología se basa principalmente en el enfoque visionario de la perspectiva estratégica y se conforma de dos etapas:

Visión Estratégica

En esta etapa se plantea partir de la razón de ser de la empresa, es decir, del objetivo central de su creación, para así establecer una visión de futuro. El planteamiento debe ser flexible para poder ajustar los planes según la evolución que experimente el entorno. En cualquier caso, el contenido del Plan Estratégico, además de enumerar los objetivos, debe desarrollar el estilo de dirección y los rasgos clave de la cultura empresarial adecuada. Finalmente, debe determinar la forma en la que deben llevarse a cabo las actividades relevantes, entre las que se encuentran:

- ✓ La simplificación de la estructura organizativa y de los sistemas de decisión; la mejora continua de los productos y procesos; el desarrollo de la proximidad con los clientes y el avance tanto de los métodos de aprendizaje como del nivel de flexibilidad de las Ligas Profesionales.

Los criterios que se acaban de describir deben constituir la fuerza motriz que impulse a las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela. Por lo tanto, esa

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
visión debe compartirse con los accionistas, la dirección y los trabajadores. Pero, sobre todo, debe ser apoyada por los proveedores, los clientes, los bancos y demás agentes que están relacionados con la empresa.

Análisis Estratégico

La creación de la ventaja competitiva debe ser la referencia principal que oriente la asignación del esfuerzo empresarial en las ligas profesionales. Ahora bien, para identificar y explotar las ventajas competitivas que garantizan el futuro de una empresa hay que profundizar en su análisis estratégico; sin embargo, las limitaciones de recursos, tamaño y demás características singulares de estas entidades, aconsejan el desarrollar técnicas analíticas específicas a fin de que su aplicación resulte útil. Para lograr estos resultados se debe *establecer cuáles son las principales variables (variables ambientales claves) que intervienen a la hora de evaluar las cualidades estratégicas (factores claves de éxito) más relevantes que desarrollan las ligas profesionales*. Los procedimientos habituales utilizados para desarrollarlo, tanto del ámbito interno como del externo, DAFO, son aplicables a las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

En la segunda fase, se *efectúa una valoración del caso objeto de estudio*, utilizando como elementos de medición las variables ambientales claves (externo) y los factores claves de éxito (internos). El resultado será entonces un conjunto de mediciones ponderadas y clasificadas, capaces de expresar la posición estratégica de las ligas profesionales y las particularidades del entorno en el que está operando.

En la tercera fase, se *determinan las variables estratégicas clave*, (amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades) cuya influencia resulta determinante a la hora de mejorar la

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
competitividad. En la cuarta fase, *se seleccionan las posibles alternativas estratégicas*, resultado de detectar cruces estratégicos de Fortalezas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas, y diseñar estrategias.

La selección de las estrategias finales de actuación atenderán los siguientes criterios:

- ✓ Ajustarse estrechamente a las características propias de cada situación y época, pero sin olvidar los ajustes que en determinado momento tendrán que realizarse de acuerdo con los cambios futuros del entorno.
- ✓ Aprovechar las singulares potencialidades de este género de empresas; particularmente su agilidad, rapidez de respuesta, involucramiento y aportación del personal.

Aspectos a considerar en la Metodología Estratégica para las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela

Recursos Humanos: el objetivo es identificar al personal con los fines y objetivos de la empresa en aras de incrementar la motivación de los mismos. Se busca una participación activa y continua en el campo del aprendizaje y la innovación.

Desarrollo Tecnológico: el objetivo es integrar la creatividad y el elevado conocimiento del oficio que posee el conjunto de la organización y orientarlo hacia la mejora de los procesos y productos e incorporar al negocio los logros tecnológicos obtenidos.

El Mercado: la directiva de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela debe orientar sus esfuerzos a identificar las necesidades de los clientes, tanto actuales como futuros potenciales, y posteriormente suministrarles los artículos con el mayor valor de uso posible; es decir, encontrar los nichos o segmentos de mercados que les son favorables para ofrecer y colocar sus productos y servicios. Engloba cualquier aspecto relacionado con la mejora de los productos, la calidad, la imagen, la presentación y todos los demás aspectos relacionados con el diseño y la creatividad.

Estructura Organizativa y Dirección: este aspecto busca Identificar los instrumentos de gestión capaces de innovar los procedimientos operativos, elevar el nivel de productividad, asignar los medios a las tareas y motivar la labor de la mano de obra para así lograr la integración de los esfuerzos en los planes estratégicos previamente determinados.

Normalmente la estructura de las ligas profesionales está determinada por un conjunto de estructuras organizativas sencillas con pocos procesos administrativos formalizados y con una alta concentración de poder en unas cuantas personas, las cuales a menudo son las propietarias del negocio. Este tipo de organización permite una mayor flexibilidad a comparación de las estructuras de las grandes empresas y, por consiguiente, la posibilidad de reaccionar mas rápidamente ante las variaciones del entorno.

Competencia: las limitaciones de las ligas profesionales orientan la perspectiva hacia la identificación de aquellos clientes de ciertos segmentos a los que pueden ofrecerles cierta clase de productos con una incorporación de mayor valor en comparación del resto de los competidores.

Otra opción que suele ser efectiva es colaborar en ciertas áreas con la competencia. Algunas de estas alternativas son: organizar junto con otros competidores actividades que no se pueden abordar individualmente, como la comercialización y la investigación; lograr acuerdos con otras empresas del sector para redistribuir las actividades de acuerdo a las especialidades en que cada uno es más competitivo; firmar alianzas con empresas grandes, suministrándoles productos que puedan cubrir los nichos que sean de su interés.

IV.3.2 ANALISIS ESTRATEGICO EXTERNO (ANALISIS DEL ENTORNO)

Variables Ambientales Claves en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela

Algunas de las características que están presentes en el entorno actual de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela son: ausencia de esquemas de financiamiento específicos para las Ligas; altos costos para la formalización y creación de empresas; elevados costos de los servicios públicos, seguro social, transporte; barreras de entrada al mercado tanto nacional como internacional y el hecho de que no hay información oportuna ni estudios de predicciones, mercados externos ni oportunidades en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

Entre las fuerzas que están presentes y que guían el entorno actual de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela están:

Fuerzas Económicas

- *Actividades del sector informal*
- Variaciones en los niveles de ingreso (bajo poder adquisitivo)
- Disponibilidad de crédito

- Tasas de interés / Inflación

Fuerzas Sociales y Culturales

- Efectos por variaciones de la moda
- Nivel educativo de los consumidores y la población en general
- Apreciación de productos nacionales vs. Importados
- Valoraciones personales del consumidor

Fuerzas Gubernamentales, Políticas y Jurídicas

- *Regulaciones gubernamentales (trabas burocráticas)*
- *Escenario político crítico*
- *Políticas de Apoyo del estado*
- Cambios en leyes tributarias

Fuerzas Tecnológicas

- Emersión de nuevos productos
- Cambios de relación de costos de producción
- Obsolescencia de productos actuales
- Desuso de medios y tecnologías

Fuerzas competitivas

- *Productos sustitutivos (mercado dinámico)*

- Poder de negociación de los proveedores / compradores
- *Interés del sector en ofrecer valor agregado a sus productos*
- Rivalidad entre firmas establecidas
- Ingreso de nuevos competidores

Valoración de las Variables Ambientales Claves del Entorno de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela

VALORACIÓN DE LAS VARIABLES AMBIENTALES CLAVES DEL ENTORNO DE LAS LIGAS PROFESIONALES DE BÉISBOL, BALONCESTO, FÚTBOL Y VOLEIBOL EN VENEZUELA

Variables Ambientales claves	Ponderación	Clasificación	Resultados
Escenario político crítico	0,15	2	0,30
Políticas de apoyo	0,15	4	0,60
Actividades del sector informal	0,24	1	0,24
Mercado dinámico	0,17	3	0,51
Regulaciones gubernamentales	0,16	1	0,16
Interés del sector (valor agregado)	0,13	4	0,52
	1,00		2,33

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| 1 Debilidad grave (sector) | Fortaleza
3 menor |
| 2 Debilidad menor | Fortaleza
4 mayor |

Oportunidades: Políticas de apoyo
 Interés del sector en ofrecer valor agregado a sus productos
 Mercado dinámico

Amenazas: Actividades del sector informal
 Regulaciones gubernamentales
 Escenario político crítico

Tabla Nro 8: Valoración de las Variables Ambientales Claves del Entorno de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela

Nota: Las ponderaciones son resultado de llevar los resultados de las encuestas (para las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) a porcentajes cuyos totales correspondan al 100%.

Haciendo uso del dinamismo, la flexibilidad, la agilidad, la equidad y la comunicación personalizada, podrían considerar la realización de acciones que les permitan a las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela. Aprovechar las nuevas oportunidades y, de este modo, asegurar no solo su permanencia en el largo plazo, sino su crecimiento y éxito.

Es menester resaltar el papel del Estado en el asesoramiento en áreas como la Investigación y el desarrollo, la capacitación, la generación de alianzas entre empresas, siendo éste el que actúe a través del manejo de la política fiscal, legislación y otros medios para modificar la estructura industrial, que a su vez cambiaría la productividad obtenida y aumentaría la participación de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, en el sostenimiento y crecimiento de la economía.

IV.3.3 ANÁLISIS ESTRATEGICO INTERNO

Factores Claves de Éxito en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela

Factores Decisivos de Éxito	Ponderación	Clasificación	Resultados
Dirección (Visión) de las Ligas Profesionales	0,18	2	0,36
Estructuras organizativas	0,17	3	0,51
Capacidad financiera	0,16	1	0,16
Flexibilidad productiva	0,18	4	0,72
Uso de tecnología	0,13	1	0,13
Relación con los proveedores	0,18	4	0,72

1,00

2,60

- 1 Debilidad Grave
- 2 Debilidad Menor

- 3 Fortaleza Menor
- 4 Fortaleza Mayor

Debilidades: Capacidad financiera
 Dirección con Visión a corto plazo
 Uso de tecnología de producción inadecuada

Fortalezas: Estructuras organizativas que facilitan la toma de decisiones
 Flexibilidad productiva
 Relación con los proveedores

Tabla Nro 9: Factores Claves de Éxito para las Ligas Profesionales

IV.3.4 MATRIZ DOFA PARA LAS LIGAS PROFESIONALES DE BÉISBOL, BALONCESTO, FÚTBOL Y VOLEIBOL EN VENEZUELA

Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

Amenazas	Actividades del sector informal Regulaciones Gubernamentales Escenario Político crítico
Oportunidades	Política de Apoyo Interés del sector en ofrecer valor agregado a sus productos Mercado Dinámico
Fortalezas	Estructuras Organizativas que facilitan la Toma de Decisiones Flexibilidad Productiva Relación con los proveedores
Debilidades	Capacidad Financiera Dirección con Visión a corto Plazo Uso de tecnología de Producción Inadecuada

Tabla Nro 10: Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela

Análisis de la Matriz DOFA para las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

Para contrarrestar las debilidades que están presentes en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, es imperante señalar: **Utilizar las fortalezas para:**

- Mejorar en materia de calidad, costos, productividad, tiempos de respuesta, niveles de satisfacción y preparar las estructuras organizacionales para responder con efectividad y eficiencia a los cambios del entorno utilizando adecuadamente el potencial de cada uno de los trabajadores para que adquieran la experiencia necesaria y puedan adaptarse a los requerimientos del mercado.

Capacitar a profesionales en aras de fomentar una cultura de calidad y productividad que propicie la competitividad y se sitúen cerca del mercado.

- Mejorar la calidad de la gestión de las Ligas Profesionales con un sistema de información, una base de datos confiables y una visualización acertada de las condiciones socioeconómicas y la demanda en particular (usos, hábitos, preferencias).

Propiciar una cultura de cooperación competitiva

MATRIZ DOFA PARA LAS PYMES DEL CALZADO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	1.- Capacidad Financiera 2.- Dirección con visión a corto plazo 3.- Uso de Tecnología de producción inadecuada	1.- Estructuras organizativas que facilitan la toma de decisiones 2.- Flexibilidad productiva 3.- Relación con los Proveedores
AMENAZAS		
	1.- Capacidad Financiera	1.- Estructuras organizativas que facilitan la toma de decisiones
1.- Actividades del sector informal	Capacitación y Formación del Recurso Humano	Investigación y Desarrollo (Innovación) Flexibilidad Productiva
2.- Regulaciones gubernamentales	Reducción de Costos	Investigación y Desarrollo (Innovación)
3.- Escenario político crítico	Investigación y Desarrollo (Innovación) Agilidad	Mercadeo (Necesidades del cliente)
	2.- Dirección con visión a corto plazo	2.- Flexibilidad productiva
1.- Actividades del sector informal	Planteamiento Estratégico	Investigación y Desarrollo (Innovación) Segmentación de Mercado Agilidad
2.- Regulaciones gubernamentales	Planteamiento Estratégico	Asociaciones Estratégicas Mercadeo (Necesidades del cliente)
3.- Escenario político crítico	Planteamiento Estratégico	Integración Vertical
	3.- Uso de Tecnología de producción inadecuada	3.- Relación con los Proveedores
1.- Actividades del sector informal	Investigación y Desarrollo (Innovación) Integración con el cliente	Integración hacia Atrás
2.- Regulaciones gubernamentales	Capacitación y Formación del Recurso Humano	Asociaciones Estratégicas
3.- Escenario político crítico	Capacitación y Formación del Recurso Humano	Investigación y Desarrollo (Innovación) Agilidad
OPORTUNIDADES		
	1.- Capacidad Financiera	1.- Estructuras organizativas que facilitan la toma de decisiones
1.- Políticas de apoyo a las Ligas Profesionales	Apalancamiento Capacitación y Formación del Recurso Humano Integración hacia delante	Capacitación y Formación del Recurso Humano
2.- Interés del sector en ofrecer valor agregado a sus productos	Reducción de Costos Integración con gremios (Asociaciones Estratégicas) Integración hacia delante	Integración con gremios (Asociaciones Estratégicas) Reducción de Costos
3.- Mercado dinámico	Segmentación de Mercado Investigación y Desarrollo (Innovación) Apalancamiento	Mercadeo (Necesidades del cliente) Investigación y Desarrollo (Innovación) Agilidad
	2.- Dirección con visión a corto plazo	2.- Flexibilidad productiva
1.- Políticas de apoyo a las Ligas Profesionales	Planteamiento Estratégico Capacitación y Formación del Recurso Humano	Capacitación y Formación del Recurso Humano
2.- Interés del sector en ofrecer valor agregado a sus productos	Investigación y Desarrollo (Innovación) Asociaciones Estratégicas	Investigación y Desarrollo (Innovación) Agilidad
3.- Mercado dinámico	Integración hacia delante Agilidad Segmentación del mercado	Investigación y Desarrollo (Innovación) Agilidad Mercadeo (Necesidades del cliente)
	3.- Uso de Tecnología de producción inadecuada	3.- Relación con los Proveedores
1.- Políticas de apoyo a las Ligas Profesionales	Capacitación y Formación del Recurso Humano Apalancamiento	Investigación y Desarrollo (Innovación)
2.- Interés del sector en ofrecer valor agregado a sus productos	Integración con gremios (Asociaciones Estratégicas)	Reducción de Costos Integración hacia Atrás
3.- Mercado dinámico	Mercadeo (Necesidades del cliente) Investigación y Desarrollo (Innovación)	Innovación Tecnológica Integración hacia Atrás

Tabla Nro 11: Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (DOFA) para ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

Vislumbrar las oportunidades para:

- Generar políticas activas y flexibles de apoyo al desarrollo humano y productivo, de manera de fomentar los niveles de competitividad en las Ligas Profesionales en Venezuela, acceder a nuevas tecnologías e incursionar en nuevos mercados.

Propiciar un crecimiento económico en el país que favorezca la total utilización de los recursos locales y regionales, que sea capaz de lograr la promoción de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

- su acceso a programas de asistencia crediticia, tecnológica y a servicios de desarrollo empresarial, incluyendo a todos los sectores y regiones a través de una distribución del ingreso más equitativa.

IV.4 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA PARA LAS LIGAS PROFESIONALES DE BÉISBOL, BALONCESTO, FÚTBOL Y VOLEIBOL EN VENEZUELA.

La Función de Personal en las Ligas Profesionales.

La dirección de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela debe enfatizar la esperanza de recuperar el concepto del desarrollo humano. Si la persona es importante, también lo son las instituciones y la cultura a las que pertenece. Las dimensiones de lo humano, lo institucional y la cultura se integran alrededor del trabajo y este se vuelve parte, junto con la tierra y capital (físico y financiero), de la función de producción

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
tradicional en las ligas profesionales. Este debe orientarse para identificar las necesidades del cliente para diseñar un producto y sobre todo, el esfuerzo de brindar un servicio de alta calidad.

Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo permite desarrollar un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, que incluya la participación de todos los miembros de la organización, fomente el trabajo en equipo y supere las barreras ínter departamentales, para no solo satisfacer, sino superar las expectativas de los clientes.

Productividad en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

La productividad en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, se constituye en una ventaja estratégica esencial, es el incremento sustancial de la eficacia y la eficiencia. La misma deberá estar alineada con las áreas claves de la gestión de las Ligas:

- Los sistemas de información que brindan soporte a la dirección los cuales permiten el procesamiento de las transacciones y facilita el análisis, favorecen la gestión del negocio y la toma de decisiones.
- La fijación y estructura de los salarios, compensación e incentivos, los cuales motivan a los empleados a lograr los objetivos fijados por los dueños-empresarios de ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

- Las políticas y procedimientos de trabajo que permiten aumentar la productividad y reducir los costos de operación.
- La estructura organizativa que debe responder y adaptarse a las estrategias definidas por la dirección de las Ligas profesionales.
- La cultura de las Ligas Profesionales, es decir, aquellos valores, que guíen el comportamiento de los miembros de la organización.

La estructura de producción y logística en las Ligas Profesionales deberá estar orientada a mejorar la calidad de los procesos, una adecuada planificación de la producción y la adopción de contratos a largo plazo con proveedores, la reducción de inventarios y mayor rapidez y flexibilidad en la producción mediante la simplificación, automatización y realización de los procesos y la racionalización de los procesos. Todo lo que en suma signifique una mejora en el valor percibido por los clientes.

Otras áreas de interés para mejorar la productividad, bajo el nuevo modelo de gestión y administración en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, demandan una amplia reforma de las técnicas de gestión, las cuales incluyen:

- Un análisis detallado de la estructura financiera de las Ligas Profesionales que ayude a minimizar las inversiones en activos y permita obtener una rentabilidad favorable de los activos improductivos u ociosos.
- El diseño de una estructura de gastos generales que permitan una relación mas estrecha entre costo y beneficio.

La evolución de la función de marketing con el objeto de diagnosticar la eficacia de los programas comerciales que actualmente se encuentran en uso. De esta forma se podrán diseñar planes de marketing en materia de productos, precios, promoción, y canales de

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
distribución los cuales corresponden al plan de negocios global de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

IV.5 PROCESOS FUNDAMENTALES EN LIGAS PROFESIONALES DE BÉISBOL, BALONCESTO, FÚTBOL Y VOLEIBOL EN VENEZUELA.

Es menester considerar la importancia de las funciones de mercadeo, producción, finanzas, y personal entre otras, en el proceso de Administración y Gerencia en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela. Cada una de estas funciones deben dividirse de acuerdo a los procesos fundamentales de la administración; es decir, cada una de ellas debe planificarse, organizarse, dirigirse, y controlarse.

La administración en las ligas profesionales no es, por lo tanto, otra función de la empresa. Es en realidad una parte fundamental del trabajo que deben desempeñarse en cualquiera de los grupos divididos por actividades o materias, ya sea de ventas en marketing (ventas, comercialización, etc.) finanzas (tesorería, cobranzas, etc.) producción, personal, entre otros.

Visión en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

Las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, deben propiciar una cultura de calidad y productividad a todo nivel, establecer parámetros claros de quienes son y hacia dónde van, planear estrategias no tratando de abarcar más de lo que sus posibilidades dan, sino desarrollarse dentro de sus limitaciones y una vez dominado el terreno, moverse a otros nichos, así como dar el valor que merece el personal, motivándolo a

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
desarrollarse y a aportar valor agregado, adiestrándolo para que sea capaz de enfrentar los cambios del entorno y así impulsar a las Ligas Profesionales.

Deben establecerse planes a largo plazo donde se definan: los responsables y sus funciones específicas, los materiales e insumos requeridos, los indicadores para medir la eficiencia del plan, estrategias a corto plazo; y todo esto dirigido a la consecución de la misión y la visión de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

La Visión es lo primero que debe fijarse el empresario ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, su formulación. La dirección de las mismas debe fundamentarse en una visión generadora de ideas nuevas y de experiencias no anticipadas. Por lo general, esta suele estar clara en la mente del fundador; pero se desvanece a medida que las generaciones pasan. Un buen empresario debe ser capaz de transmitir el sueño a los que lo siguen y estos deben añadir algo nuevo para no ser menos repetidores, sino más bien nuevos emprendedores.

Una buena visión implica tanto amplitud de perspectiva como claridad de objetivos. El visionario entiende su tiempo, las señales del cambio, la actividad empresarial adquiere un sentido y significado de los cuales derivan el entusiasmo y la motivación.

La Visión en las ligas profesionales debe estar orientada a saber hacia donde va la empresa y su entorno, poder comunicarlo con claridad y convicción, y sobre todo, traducirlo en un orden de preferencias con el que se es constante y congruente. Así son los empresarios que merecen el nombre de visioneros sin que importe el tamaño de la empresa que dirigen.

Planificación en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

Para muchas ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la Planificación Estratégica.

El administrador moderno de la ligas profesionales debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

La planificación, la fijación de objetivos, el establecimiento de metas, estrategias y acciones en las ligas profesionales, solo elementos necesarios. Esta planificación debe ser flexible, dinámica, ágil, ya que esta orientada a realizar la visión creada por el empresario, lo cual es en si misma dinámica y evolutiva, la planificación es la que determina como llegar desde la situación actual a la situación ideal fijada por la previsión.

En este sentido, es importante resaltar el dominio del manejo de la información para basar la toma de decisiones en datos y análisis con técnicas estadísticas, en lugar de la intuición.

El modelo de Planificación de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela debe considerar los principios y ventajas de la planificación, las modalidades de planificación y sus etapas de implementación, a conocer:

Principios y Ventajas de la Planificación

Principios básicos de la planificación.

- Flexibilidad: todo plan rígido pierde validez y es inoperante.
- Compromiso: un plan motivador logra el compromiso de todos.
- Contribución: un plan bien integrado permite caminar hacia un objetivo central, lo cual hace posible que la planificación sea útil y económica.

Ventajas de la planificación.

- Los cambios se anticipan y neutralizan.
- Los riesgos y la incertidumbre se reducen.
- La coordinación se facilita.
- El control es posible.

Modalidades: Planificación Estratégica y Planificación Operativa

Planificación estratégica.

Se sitúa en el nivel elevado de la dirección y concierne exclusivamente a las decisiones que se toman en ese nivel. En ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, por lo general, dichas decisiones están determinadas por el dueño ó junta directiva.

- Se consagra en la fijación de los objetivos y a los fines fundamentales de la empresa, así como a la movilización de los recursos necesarios para lograrlos.

Planificación operativa.

- Se ocupa de la organización de los recursos con miras a la ejecución de los planes estratégicos.
- Se desenvuelve dentro del marco de los planes estratégicos.
- Se detalla tanto como sea necesario para la asignación racional de los recursos ligados a la ejecución de las operaciones.

Etapas de la Planificación

- Fijar las metas que se consideran realizables.
- Establecer las actividades necesarias para cumplir con los objetivos. Se trata de responder a la pregunta ¿que hacer?
- Identificar cuales son los medios necesarios para desarrollar las actividades previamente establecidas. Aquí se trata de responder a la pregunta ¿como debo hacerlo?
- Ubicar en el tiempo las distintas actividades programadas. Es decir, responder a la pregunta ¿cuando hacerlo?
- Asignar responsabilidades específicas para cada actividad a desarrollar. En este caso se contesta a la pregunta ¿quién lo hace?

El propósito de estas reflexiones ha sido el subrayar que el valor agregado más importante del trabajo de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela

no esta en llevar a cabo la rutina diaria, si no en su capacidad de analizar el medio ambiente, su historia y su organización, para así determinar las metas deseadas y sobre todo, las formas en las que se lograra alcanzarlas y el control que se tendrá de ellas así como el análisis de factores como: las oportunidades y amenazas que ofrece el medio ambiente, los recursos económicos y humanos con los que cuenta y las debilidades que la aquejan y las fortalezas que la ayudan a enfrentar el medio ambiente.

Organización en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

Es menester considerar la creación de un marco operativo que propicie una mayor atención a las necesidades planteadas en la ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela y así fomentar el nuevo estilo de funcionamiento para las ligas profesionales, más participativo, mas motivante y encaminado a impulsar la creatividad del personal.

La nueva estructura organizativa para las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela deberá ser más abierta, con responsabilidades compartidas, con un mayor grado de comunicación dentro de la empresa, con menos burocracia, más coordinación, más delegación de tareas y responsabilidades, mas trabajo en equipo y menos procesos complejos. Una estructura organizativa mas ágil es la respuesta más sensible y orientada hacia el cliente, hacia la producción de bienes y servicios con alto valor añadido y de calidad, y sobre todo, hacia la consecución de esa diferencia que dará a las ligas profesionales la primacía a la hora de ocupar nichos del mercado. Además una estructura flexible y dinámica es la puerta de entrada al proceso de innovación.

La organización administrativa en las ligas profesionales debe encaminarse a ordenar los distintos factores de la organización. En este sentido, debe estar orientada a fijar funciones, atribuciones, responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal de la empresa. Esta fase del proceso administrativo debe considerar los elementos que conformarán la nueva estructura organizativa así como las herramientas del proceso de organización.

1.- Elementos que conformaran la nueva estructura organizativa

A continuación se presentan los factores a partir de los cuales se construirá la estructura del modelo de Gerencia para las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

Estrategia organizacional: se constituye en los medios que se adoptaran para ordenar los recursos de la empresa. En un principio, estos medios están influidos por las bases de la organización. Los principios de organización más elementales (división del trabajo) se derivan de la estructura funcional como una forma de aprovechar los trabajos productivos a través de la máxima especialización.

Tareas: este segundo componente se refiere al diseño de los trabajos necesarios para alcanzar la eficiencia.

2.- Herramientas del proceso de la organización

Pirámide de la organización

Es la representación gráfica en donde se resume, en forma general, cuales son las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada integrante de la organización así como un análisis de los siguientes aspectos:

- ✓ Haber definido claramente las metas y objetivos.
- ✓ Clarificar las actividades y tareas tomando en cuenta los recursos que se tiene y la mejor forma de utilizarlos.
- ✓ Asignar las tareas y responsabilidades por medio del reparto de autoridad a cada miembro de la organización.
- ✓ Definir las relaciones de autoridad y las obligaciones de cada cargo para que estas se desempeñen.
- ✓ Precisar claramente los procedimientos de trabajo que deberá desarrollar cada unidad de la empresa.

Clarificadas estas acciones se determinará el tipo de estructura u organigrama: del tipo empresarial o funcional, organizada por producto, áreas geográficas o bien, por las funciones de producción, mercadeo, finanzas y recursos humano, en función de la Visión, de los objetivos y de los medios que disponen las ligas profesionales.

Dos herramientas del proceso de organización que son fundamentales al momento de definir la estructura de las ligas profesionales son el manual de cargos o de organización y el cuadro que definirá claramente los niveles de autoridad.

El Proceso de Control en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

El control permita verificar los resultados que se obtienen de acuerdo a lo planificado, así como interiorizar los progresos y plazos señalados. También brinda la oportunidad de reunir datos que permitan realizar correctivas y ajustar el plan de acuerdo a los resultados del control ejercido.

Etapas del control administrativo

Dentro del proceso necesario para realizar el control, se deben distinguir las siguientes etapas:

- ✓ Fijación de metas estándar
- ✓ Identificar los puntos críticos del proceso que permita constatar la realización de una actividad. Esto se traduce en establecer un record de medidas objetivas, tales como la firma de los empleados al momento de ser contratados y despedidos, así como el número de correspondencia recibida y despachada, el número y el monto de créditos concedidos y la antigüedad del personal.
- ✓ Adoptar las medidas correctivas de acuerdo a las explicaciones objetivas de las desviaciones entre lo planificado y lo efectivamente realizado, de tal modo que sea posible corregir las anomalías descubiertas.

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA PARA LAS PYMES DEL CALZADO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS

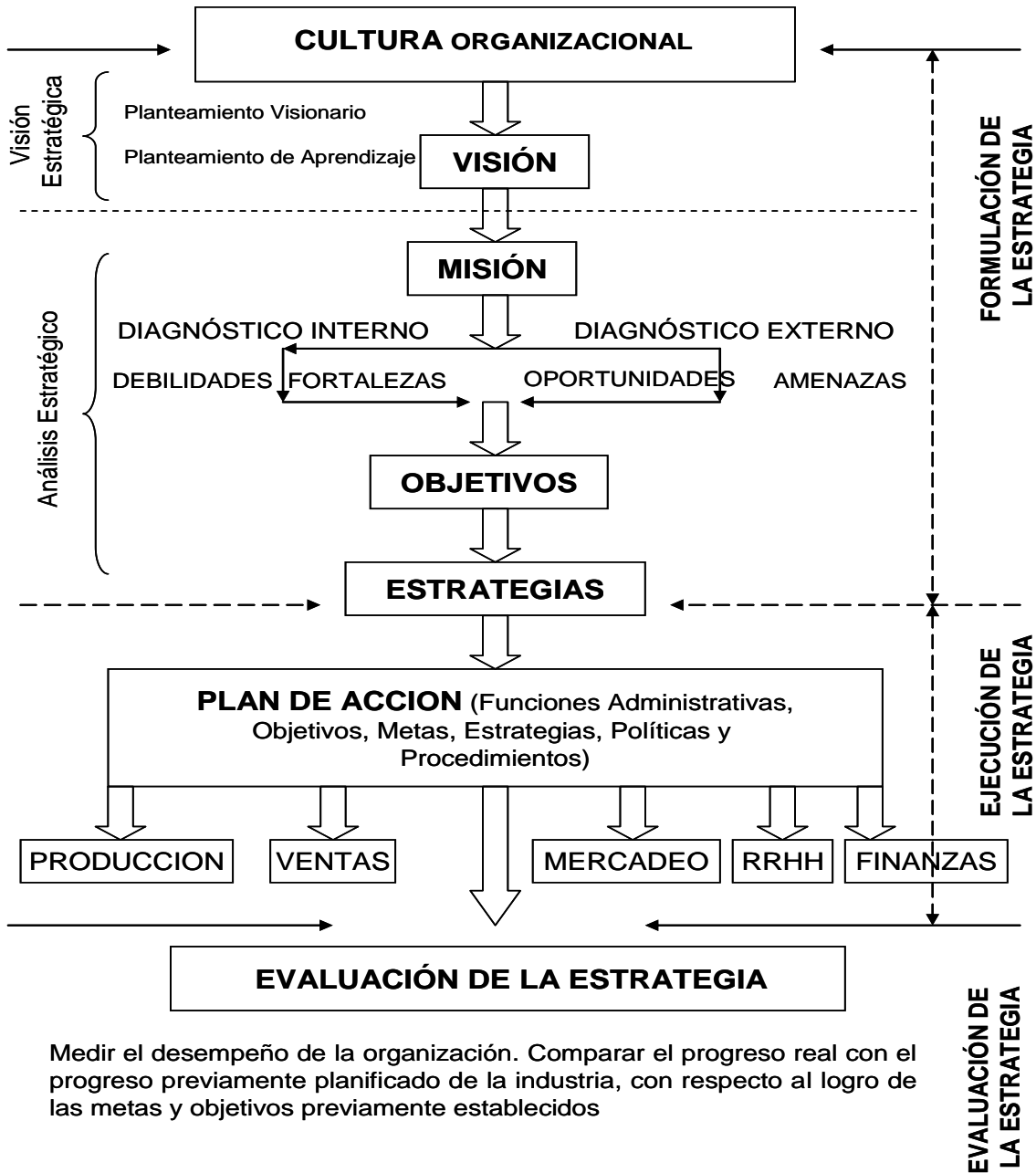


Grafico Nro 13. Modelo de Gerencia estratégica para las ligas profesionales.

V. 6 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LAS LIGAS PROFESIONALES DE BÉISBOL, BALONCESTO, FÚTBOL Y VOLEIBOL EN VENEZUELA.

Estrategias de Mercadeo y Posicionamiento

Las estrategias de Mercadeo y Posicionamiento suponen un diagnóstico, aunque sea intuitivo y carezca de un método preciso sobre el Posicionamiento de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela. De una u otra forma se ha de **preguntar sobre el cliente, el segmento de mercado al que va a satisfacer con su bien o servicio**, sobre la naturaleza misma de ese bien o servicio y sobre la forma en como se puede producir. Ante esta mercado hay que saber si el cliente es el que manda o bien, es la empresa quien tiene el control.

Tanto para los proveedores como para los clientes, la certeza, calidad y oportunidad en las entregas son importantes. Ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela **debe ser puntual en sus entregas, impecable en su calidad y buscadora insaciable de pequeños detalles que aporten un valor agregado a lo que vende** o bien, debe reunir un considerable numero de razones que la hagan llegar a ser la mejor, cuando no se puede ejercer poder de mercado por el volumen de ventas o compras, hay que buscarlo en lo especial y en lo singular.

Otro factor a considerar en el proceso de Mercadeo en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela es la **amenaza de bienes o productos sustitutos**. No se trata del simple proceso de poner en el mercado una cosa en lugar de otra, sino de protegerla y aumentar la rentabilidad de los activos fijos productivos de una liga

contra los de otra. La manera de proteger los activos de las ligas profesionales es producir artículos que sean de mejor calidad y precio que los productos sustitutos; sin embargo, se trata de algo muy difícil porque, en el esfuerzo por mantener alejado al sustituto, se puede sacrificar la rentabilidad de la LIGA. Por ello, la innovación, las curvas aprendizaje que han reducido los costos unitarios y los esfuerzos de calidad son medidas indispensables para defenderse de los productos o bienes sustitutos.

Actualmente la demanda de los productos y servicios es cada vez más selecto, más específico, donde además, el diseño innovador juega un papel determinante. Si las ligas profesionales son **capaces de desarrollar su actividad con calidad, generarán una ventaja estratégica sobre sus competidores, lo cual le permitirá ocupar los nichos de mercado adecuados, ya que el cliente percibirá el valor de lo realizado**. Esta es la única fórmula que permite el éxito a mediano y largo plazo.

La Función de Mercadeo en las ligas profesionales que no se ha propuesto crecer

Cuando una liga profesional no depende significativamente de los ingresos provenientes de uno o pocos clientes, a los cuales les suministra algún insumo en forma continua, pueden considerarse que no está insertada en una cadena de producción de manera formal. Tal tipo de Liga está obligada a luchar todos los días por la sobrevivencia, conquistando clientes con los cuales no tiene alguno de lealtad y a veces tampoco de comunicación.

Estas liga profesionales deben buscar continuamente satisfacer las necesidades de los clientes, sin que ello garantice la colocación de los próximos pedidos. Por lo general, sus

clientes están incorporados en la parte final de la cadena de comercialización con amplias ofertas.

La inexistencia de clientes estables, o la poca lealtad de éstos, no implica que las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela no produzcan continuamente determinados productos que satisfacen las necesidades de los clientes, ni que no se articule con una cadena de comercialización. Lo que no está garantizado es la colocación de la producción, por lo que se debe asegurar que lo que se produzca tenga una alta probabilidad de ser vendido. La supervisión constante de las necesidades, las preferencias, tendencias y los deseos de los clientes elusivos pasa a ser actividad de vital importancia para la gerencia de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

Para la liga profesional que decidan desarrollarse autosostenidamente, la función de mercadeo pasa a ser una actividad medular de la gerencia. A través de la investigación de mercados se conoce, en primera instancia, una de las funciones básicas del mercadeo: qué es lo que quieren los clientes. En el caso particular de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela esta función ha sido tradicionalmente poco desarrollada, y es por eso que algunos dueños-gerentes prefieren optar por la tranquilidad adquirida al ser proveedor de uno o pocos clientes, en lugar de enfrentar la incertidumbre de saber si se va a vender lo que se ha producido, pues no se ha desarrollado una buena gestión de mercadeo previa tan necesaria en la liga profesional.

La investigación adecuada del mercado meta, un diseño rápido, oportuno y adecuado en términos de costos y posibilidades de fabricación, y una capacidad de producción eficiente y con alta calidad de concordancia con lo diseñado son elementos necesarios del proceso de

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
administración y gerencia en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol
en Venezuela.

La escasa división del trabajo que suelen exhibir ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela hace que las funciones de mercadeo, diseño y producción estén concentradas en pocas personas, a veces en los propios dueños-gerentes. Esta ventaja de la liga profesional con respecto a la empresa grande a veces se diluye o se pierde por la falta de claridad conceptual para interpretar y llevar al plano del diseño las necesidades de los consumidores. Otras veces se acierta en la investigación de los mercados meta y en el diseño, pero se tarda mucho en producir, o se produce con altas tasas de desperdicio.

Para enfrentar la necesaria división del trabajo que impone la gestión de mercadeo, ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela puede introducir el uso del computador para facilitar la calidad del diseño de sus productos y crear una base de datos que pueda ser compartida por los responsables de las diversas funciones, principalmente por los de producción y mercadeo. Esta opción amerita pocos recursos humanos, pero éstos deben ser de alto nivel para operar eficiente y adecuadamente la infraestructura de informática. Otra alternativa es asignar la responsabilidad del diseño y, en general, del mercadeo al gerente general o al dueño-gerente, quien debe organizar su agenda diaria para delegar todas aquellas tareas rutinarias y, así, dedicarle el mayor tiempo posible a esta importante función. Una tercera opción consiste en delegar esta función en el responsable de la gestión de producción, asegurándose previamente de que éste tiene bien organizado el proceso administrativo de la producción.

Cuando la actividad de mercadeo demanda una actualización frecuente de los datos del mercado —tendencias productos, consumidores, patrones de diseño y otros— y se acumula mucha información, la alternativa de automatizar y asignar recursos específicos puede ser la más recomendable. Si el diseño del producto incide considerablemente en los precios de venta y en los canales de comercialización, entonces es aconsejable la injerencia de uno de los principales ejecutivos de la empresa. En el caso de que las modificaciones que se le hacen al producto sean pocas o no frecuentes, y su producción sea bastante estable en cuanto a volúmenes y especificaciones, no habría mayores inconvenientes en incorporar la actividad de mercadeo dentro del área de producción.

Independientemente del tipo de división que adopten las ligas profesionales, la agilidad con que detecte las necesidades del mercado y respondan con productos buenos y a precios competitivos definirá la sobrevivencia de la empresa.

La Flexibilidad como Estrategia: Respuesta a la Incertidumbre

El margen de maniobra de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela ante la incertidumbre puede ser mayor que el de una empresa grande si se sabe decidir estratégicamente que tipo de incertidumbre puede enfrentarse y cual es la mejor manera de desarrollar la flexibilidad requerida para ella. La sencillez del modelo organizativo de las ligas profesionales le puede facilitar el desarrollo de una ventaja competitiva, ya que le permite construir eficientemente el tipo de flexibilidad mas adecuada para su estrategia. Ello va a depender en gran parte de la misión de las ligas, pues si ella implica crecimiento, las inversiones para construir la flexibilidad tendrán una orientación distinta – dirigida a construir capacidades físicas como inventarios, equipos y mano de obra- que la que tendrá aquella

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela
que desea permanecer en su condición de liga en el largo plazo, lo cual supone invertir mayormente en investigación, mejoramiento continuo y automatización entre otros.

La flexibilidad definida como la capacidad de respuesta de las ligas para enfrentar las incertidumbres de su entorno, requiere inversión no solo de recursos financieros sino también de tiempo. Dada las limitaciones financieras intrínsecas en las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, se debe asegurar estratégicamente donde y como construir la flexibilidad y averiguar que tipo de incertidumbre se esta enfrentando.

En el diseño de un Modelo de gerencia para las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, es menester resaltar los diferentes tipos de incertidumbres a las que pueden estar sometidas las Ligas Profesionales y sus correspondientes flexibilidades que se deben desarrollar para enfrentarlos. Algunas de ellas son:

TIPO DE INCERTIDUMBRE Y SU FLEXIBILIDAD EN LIGAS PROFESIONALES DE BÉISBOL, BALONCESTO, FÚTBOL Y VOLEIBOL EN VENEZUELA.

TIPO DE INCERTIDUMBRE	AREA QUE REQUIERE FLEXIBILIDAD
Sobre el tipo o modelo del producto	La mezcla de productos
Sobre la confiabilidad de los equipos	La capacidad física de producción

Tabla Nro 14: La Flexibilidad como Estrategia y su Incertidumbre para las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

Incertidumbre sobre el tipo o modelo del producto: se refiere a la dificultad de saber cuál de los modelos programados realmente se producirá. Tal puede ser el caso de algunas ligas profesionales que elaboran productos de acuerdo con solicitudes puntuales, desconociendo cuando se presentará la demanda y de que tipo será. Se requiere de flexibilidad para reprogramar la carga de trabajo, la cual debe conciliar los tiempos de entrega prometidos con la utilización de los recursos disponibles.

Incertidumbre sobre la confiabilidad de los equipos: Ocurre, por lo general, en las etapas iniciales de operación de equipos nuevos cuando aún no se domina del todo la nueva tecnología y se está iniciando el proceso de aprendizaje y en donde se tendrá incertidumbre dependiendo del dominio tecnológico de la planta y estará expresado en el porcentaje de disponibilidad de ésta para la producción.

La flexibilidad como ventaja competitiva para enfrentar esta incertidumbre, en las Ligas Profesionales estará en la capacidad de producción para enfrentar las interrupciones imprevistas en algunas fases del proceso.

Estrategias de Crecimiento y de Inserción para las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

El principal dilema que enfrenta la gerencia de ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela es su actitud hacia el crecimiento. La escogencia, deliberada, o no, sobre la estrategia del crecimiento tendrá un efecto importante en la gestión de las Ligas Profesionales que marcará por largo tiempo la capacidad competitiva.

Si la decisión es mantenerse siempre con las dimensiones de una Liga, un importante reto gerencial será la reducción permanente de los costos de operación, particularmente los de producción, lo cual presiona para una innovación constante de los procesos productivos. Si por el contrario, si la decisión de las Ligas Profesionales es crecer, suponiendo que la misma es asumida estratégicamente, los principales retos gerenciales están centrados en la escogencia de la tecnología mas adecuada (entendiendo por ésta, el conjunto de equipos y sistemas de trabajo, así como de una selección de recursos humanos que permita que estos operen eficientemente), controlar el crecimiento para que ésta no gobierne a Las Ligas, advirtiendo a tiempo las diferentes etapas de evolución y crisis por las cuales atraviesa una empresa en crecimiento.

La decisión de crecer obliga a adquirir más equipos y contratar más personal, lo que exige un labor de supervisión y entrenamiento. Las decisiones de ampliación de capacidad, sustitución de tecnología, evolución de la organización, planeamiento de materiales y desarrollo de recursos humanos, entre otros aspectos, constituyen puntos importantes de la agenda de los gerentes de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

El segundo dilema para las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela es decidir la forma en que se va a competir:(sola o acompañada) cuya resolución depende de la disposición y actitud empresarial de los dueños-gerentes; se trata de establecer y definir el grado de alianzas. La escasa inserción o incorporación en una alianza significa que las ligas profesionales opera abiertamente en el mercado y debe conquistar continuamente a sus clientes, innovando sus productos y procesos, desarrollando una gestión ágil y flexible. Por su parte, una forma de alianzas es mediante una relación estratégica en las cuales las ligas profesionales se convierten en proveedores o suplidoras

Lic. Summar Alfredo Gómez B. Gerencia Estratégica para las Ligas Profesionales en Venezuela de partes y/o servicios de uno o pocos clientes en condiciones estables y de intercambio continuo, con los cuales mantiene relaciones constantes, y debe responder a exigencias como el cumplimiento de especificaciones – calidad de concordancia - y entrega puntual a sus clientes.

DILEMAS Y RETOS GERENCIALES DE LAS LIGAS PROFESIONALES DE BÉISBOL, BALONCESTO, FÚTBOL Y VOLEIBOL EN VENEZUELA.

DILEMAS		RETOS GERENCIALES
CRECIMIENTO	ELUDIDO	REDUCCION CONTINUA DE LOS COSTOS
	CONTROLADO MODERADO INTENSO	CONTROLAR EL CRECIMIENTO (LA "ATRACCIÓN FATAL" DE CRECER IRREVERSIBLEMENTE)
INSERCIÓN EN UNA CADENA DE PRODUCCIÓN	CON RELACIÓN ACCIONARIA	ADMINISTRAR LA INVERSIÓN, LA CULTURA Y LA TECNOLOGÍA
	CON RELACIÓN ESTRÁTÉGICA	COOPERACIÓN COMPETITIVA

Tabla Nro 15: Retos Gerenciales para las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

La decisión de crecer o mantenerse pequeña como liga profesional debe ser profundamente meditada por los dueños-gerentes. Si la decisión adoptada es mantener la capacidad de producción en volúmenes relativamente bajos, de tal manera que pueda ser explotada con una fuerza laboral pequeña, los retos gerenciales consistirán en responder a interrogantes como qué nuevos productos o qué nuevos mercados se pueden atender con esa fuerza laboral que es limitada en cantidad. Esta decisión no excluye la inversión en equipos, más bien se puede dar el caso de requerir una reconversión del proceso, automatizando para

emplear una menor o igual cantidad de trabajadores.

La consecuencia central de la decisión de no crecer estará en la capacidad de los recursos humanos, los cuales en definitiva serán responsables de la competitividad y la sobrevivencia de las ligas. El recurso humano pasa a ser el cuello de botella para mantener vigente, rentable y saludable a las ligas profesionales. En las ligas que crecen, aunque el recurso humano es indispensable, el mismo viene moldeado en su cantidad, su organización y calidad por las máquinas, los procesos y las plantas seleccionadas.

Las opciones de estrategias de crecimiento que tienen las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela – crecer o mantenerse en sus dimensiones intactas – plantearan retos gerenciales que se reflejarán en la flexibilidad disponible para escoger el método de fijación de los precios de los bienes y servicios que se van a producir.

Las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela que sigan una estrategia de crecimiento, debe disponer de una capacidad –flexibilidad- para reducir rápidamente su estructura de costos ante la dificultad de transferirlos a todos los precios de sus bienes y/o servicios. Cuando las ligas profesionales decide permanecer pequeña, deliberadamente o por la circunstancia de su entorno, lejos de la posibilidad de fijar la reducción permanente y continua de los costos pasa a ser el punto esencial de la gestión empresarial, y muy específicamente en la producción, dada la cuantía de los recursos – humanos, de equipos y materiales- asignados a esta función.

El manejo de los costos y no de los precios es un rasgo diferenciador entre ligas en crecimiento y aquellas que permanecen pequeñas. Identificar las actividades que demandan más recursos es crucial para las ligas profesionales que no pueden transferir fácilmente sus costos a los precios. Al centrar la acción gerencial en la reducción de los costos, la dirección de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, deben buscar nuevos sistemas de contabilidad de costos, ya que los tradicionales basados en costos directos e indirectos así como en prácticas de común y general aceptación para los gastos generales, no le permiten identificar oportunamente los costos ocultos derivados de la coordinación ineficiente o de la compleja sobre diversificación de la línea de productos/mercados. En este sentido, el sistema de costos por actividades resulta una herramienta disponible para las ligas profesionales, pues le permite racionalizar su estructura de costos.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DE INSERCIÓN PARA LAS LIGAS PROFESIONALES DE BÉISBOL, BALONCESTO, FÚTBOL Y VOLEIBOL EN VENEZUELA.

INSERCIÓN EN UNA CADENA DE PRODUCCIÓN	
POCA	MUCHA

PROPENSION AL CRECIMIENTO	ALTA	AUTOSOSTENIDA (Crecimiento Independiente)	PROVEEDOR EXCLUSIVO (Creciendo con la cadena de Producción)
	BAJA	PERMANENTE (Conquistando continuamente sus clientes)	PROVEEDOR COMPARTIDO (Compitiendo con otros proveedores, capacidad física de producción limitada)

Tabla Nro 16: Estrategias de Crecimiento y de Inserción para las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

De los criterios de crecimiento y de inserción citados anteriormente, se desglosa una tipología de estrategias para las ligas profesionales conformada por cuatro tipos de empresas, que presentan características propias que demandan retos específicos para la Gerencia de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

CONCLUSIONES

Entre los principales problemas que a menudo se originan al aplicar los conceptos de Gerencia Estratégica a las ligas profesionales en Venezuela están: la falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo "cotidiano". Las investigaciones realizadas sacan en conclusión que:

El proceso de Gerencia Estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas. El proceso de Gerencia Estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes. Sin embargo, las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen.

Las ligas profesionales con posibilidades de éxito debe ser dinámica, innovadora, con un espíritu ingenioso, tener la capacidad de situarse cerca del mercado, contar con la suficiente capacidad de reacción, y sobre todo, reafirmar el flujo de comunicación interpersonal. Estas son las características que deben definir a las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, en el futuro.

El establecimiento de una estructura organizativa mas abierta, la productividad en un sentido mas amplio y total, la actitud de innovación constante, la orientación hacia el cliente, la calidad y la necesidad de una visión internacional, serán piezas fundamentales que marcarán el camino del éxito para las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

La estructura de producción y logística en las ligas profesionales deberá estar orientada a mejorar la calidad de los procesos, una adecuada planificación de la producción y la adopción de contratos a largo plazo con proveedores, la reducción de inventarios y mayor rapidez y flexibilidad en la producción mediante la simplificación, automatización y realización de los procesos y la racionalización de los procesos. Todo lo que en suma signifique una mejora en el valor percibido por los clientes.

El Modelo de Gerencia Estratégica para las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela se constituye en una herramienta de gestión, capaz de combinar la visión macroeconómica, o sea el análisis global del sector de la problemática empresarial con un enfoque microeconómico, es decir, el estudio individual de la empresa. Es detectar cruces estratégicos de Fortalezas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas, y diseñar estrategias específicas para aprovechar Oportunidades con Fortalezas, defenderse de las Amenazas a las que las Debilidades las hagan vulnerables, aminorar o eliminar las Debilidades... o bien desbaratar las Amenazas con las Fortalezas presentes.

En el diseño de un Modelo de Gerencia para las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela, se debe asegurar estratégicamente dónde y cómo construir la flexibilidad (capacidad de respuesta ante la incertidumbre de su entorno) necesaria para enfrentar los diferentes tipos de incertidumbres a las que pueden estar sometidas las ligas profesionales en Venezuela.

El elemento diferenciador y que más contribuye a que las ligas profesionales se especialicen, incremente su eficacia y se vuelva innovadora, será su vínculo con empresas de diferente tamaño y particularmente empresas grandes que fijen pautas de calidad y arrastren a aquellas hacia una transformación sustancial.

En realidad es loable la intención clara del Comité Olímpico al establecer normas jurídicas destinadas al apoyo de las ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela (como los requisitos impuestos por los órganos competentes como parte de sus políticas para que ligas profesionales puedan acceder a las fuentes de financiamiento), pero en realidad se diversifica en muchos entes la obligatoriedad del apoyo a estos emprendedores, situación que en la práctica trae consecuencias negativas por el exceso de trámites administrativos y trabas burocráticas. Debe atinar en las políticas y medidas a implementar para lograr fomentar un clima de confianza y credibilidad en el mercado económico venezolano y de esta manera propiciar condiciones eficaces, eficientes y efectivas para la creación de las ligas profesionales, y lograr el impulso de la economía y el desarrollo de Venezuela.

Las ligas profesionales con baja propensión al crecimiento y poca inserción en cadenas de producción son aquellas empresas del sector deporte que deciden estratégicamente no aumentar sus dimensiones básicas y obtener la mayor parte de sus ingresos y ganancias atendiendo directamente a sus clientes sin ninguna o con escasa inserción en cadenas de producción.

Las ligas profesionales con baja propensión al crecimiento y mucha inserción en cadenas de producción están incorporadas a éstas como proveedores, pero con una capacidad física de producción limitada y con escasas posibilidades para la variación de los volúmenes de producción.

Las ligas profesionales con alta propensión al crecimiento y mucha inserción en cadenas de producción están incorporadas a éstas y van creciendo a medida que lo hacen sus principales clientes.

Las ligas profesionales con alta propensión al crecimiento y poca inserción en cadenas de producción son aquellas que comienzan siendo pequeñas (bien sea incorporadas o no a una cadena de producción), y luego intentan crecer de forma independiente.

RECOMENDACIONES

Promover la creación de nuevos emprendimientos productivos que favorezcan el desarrollo económico de la región así como la articulación de Las ligas profesionales con servicios financieros y no financieros de modernización empresarial, en aras de mejorar de mejorar la competitividad de las ligas profesionales en Venezuela.

Desarrollar acciones destinadas a relevar y satisfacer las necesidades de Las ligas profesionales, poniendo a disposición de las mismas, la información, el conocimiento y la experiencia sobre la asistencia a las ligas profesionales como asistencia financiera, tratamiento preferencial en materia de impuesto y depreciación, medidas regulatorias y subsidios para el desarrollo e investigación en nuevas tecnologías y para el tratamiento gerencial.

Estimular asociaciones entre el sector público y el privado procurando la gestión mixta de las instituciones de apoyo a las ligas profesionales; en este sentido la asociatividad institucional incorporando instituciones regionales o locales públicas y privadas con experiencia en la vinculación con el sector de las Pequeñas y Medianas Empresas, se constituye en una estrategia eficaz que favorezca la total utilización de los recursos locales y regionales, que sea capaz de lograr la promoción de las mismas, su acceso a programas de asistencia crediticia, tecnológica y a servicios de desarrollo empresarial, incluyendo a todos los sectores y regiones a través de una distribución del ingreso más equitativa.

Vincular más estrechamente la Universidad con las ligas profesionales, instrumentando, acuerdos entre universidad y empresas para transferir tecnología.

Mejorar la calidad de la gestión de las ligas profesionales con un sistema de información, una base de datos confiables y una visualización acertada de las condiciones socioeconómicas en general, así como de los ingredientes de las demandas en particular (usos, hábitos, preferencias).

Preparar las estructuras organizacionales para responder con efectividad y eficiencia a los cambios del entorno utilizando adecuadamente el recurso humano para que adquieran la experiencia necesaria y puedan adaptarse a los requerimientos del mercado. Mejorar en materia de calidad, costos, productividad, tiempos de respuesta y niveles de satisfacción.

Capacitar a profesionales con la finalidad de propiciar una cultura de calidad y productividad en aras de alcanzar niveles crecientes de competitividad, acceder a nuevas tecnologías, ganar nuevos mercados y generar nuevos emprendimientos.

El desbalance en el poder negociador con los proveedores aconseja la conformación de cooperativas de consumidores que permitan incorporar volúmenes bajos de varios compradores y satisfacer los requerimientos de compras mínimas de las empresas grandes, situación ésta que no ocurre con frecuencia en ligas profesionales de béisbol, baloncesto, fútbol y voleibol en Venezuela.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, RUBÉN; H: “Dirección, Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas”, Editorial Paidotribo, Primera Edición, Marzo de 2005.
- ALTUVE, ELOY; “Deporte: Modelo perfecto de globalización del espectáculo, el entretenimiento y las comunicaciones”, Editorial CEELA, Primera Edición, Mayo de 2002
- BALESTRINI, Mirian: “Cómo se elabora el Proyecto de Investigación”, BL Consultores Asociados, Sexta Edición, 1992.
- BORGES, Ronald; FERNÁNDEZ, Luis; GUEVARA, Ramón; RODRIGUEZ, Marco y MALAVÉ, José: “Herramientas para la Planificación Estratégica: ¿cuáles son las más utilizadas en Venezuela y cuánto se usan?”, *El Abecé de la Estrategia Empresarial*, Debates IESA, Ediciones IESA, Caracas, Venezuela, Volumen IX, número 4, Julio – Septiembre 2004.
- DAVID, Fred: “Conceptos de Administración Estratégica”, Pearson Prentice Hall, 2004.
- DAVID, Fred: “La Gerencia Estratégica”, Bogotá, Editorial Legis, 1994.
- DESS, G y LUMPKIN, G: “Dirección Estratégica. Creando Ventajas Competitivas”, McGraw Hill, Madrid 2003.
- Empresarios por Venezuela. www.empreven.net
- GABALDON, Nestor: “Algunos Conceptos de Muestreo”. Caracas, Universidad Central de Venezuela. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Serie Estadística N° 1, 1967.
- GARRIDO, Santiago: “Dirección Estratégica”, McGraw Hill, 2003.
- Gerencia Estratégica. www.GestioPolis.com.

- Guterman, Tulio: “El Deporte profesional en el siglo XXI, inclusión, transformación y diversidad”, Educación Física y Deportes, revista digital.
- HARRISON, Jeffrey y JOHN, Caron: “Fundamentos de la Dirección Estratégica”, Thomson Editores Spain, Segunda Edición, 2002.
- HERNÁNDEZ, R; FERNANDEZ, C; y Baptista, P: “Metodología de la Investigación”, México, Mc Graw Hill, 1997.
- Instituto Nacional para el desarrollo de la Pequeña y la Mediana Industria. www.inapymi.org
- JIMÉNEZ, José y REGINA, Silva: “Dirección Estratégica en la Creación de Empresas”, Ediciones Pirámide, Madrid, 2002.
- JOHNSON; Gerry: “Dirección Estratégica”, Editorial Kevan Acholes; Prentice Hall, Quinta edición, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2001.
- MANSO, Francisco: “Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial”, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 2003.
- Ministerio de Producción y Comercio. www.mpc.org.ve
- MINTZBERG, Henry, James Brian QUINN y John BOYER: “El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos y casos”, Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana, México DF, 1997.
- Modelo de Proceso de Administración Estratégica. . www.GestioPolis.com
- MARKIDES, Constantinos: “En la Estrategia está el Éxito. Guía para Formular Estrategias Revolucionarias”, Grupo Editorial Norma, 2000.
- MOLINA, Gerardo; Una Gerencia Deportiva práctica y moderna, Escuela de Negocios del Deporte, DF, Buenos Aires, Argentina, www.deporteyfinanzas.com
- LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos y PETTY, William: “Administración de Pequeñas Empresas. Un Enfoque Emprendedor”, Thomson Learning, 11ª Edición, 2001.

- OHMAE, Kenichi: “La Mente del Estratega. El Arte de Japón en el Mundo de los Negocios”, McGraw Hill, 2004.
- PORTER, Michael: “Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, Editorial Continental, México DF, 24ta reimpresión, 1997.
- PFAU, Bruce: “Lecciones de las Empresas más Admiradas del Mundo”, Revista Fortune, Editorial HayGroup, Año 2003.
- ROCHA, Rogelio: “Estrategia Competitiva para Empresas. Guía Práctica”, Editorial Trillas, Reimp. 2003.
- ROSALES, Ramón: “Estrategias Gerenciales para la pequeña y mediana empresa”, Caracas, Venezuela, Ediciones Iesa, 1996.
- ROJAS, A: “Esplendores y Miserias de las PYMES Venezolanas”, págs. 35-37, **Empresas Pequeñas, Grandes Negocios**, Debates IESA, Volumen V, numero 1, Caracas, Julio-Septiembre 1999.
- SOTO, Eduardo y DOLAN, Simón: “Las PYMES ante el Reto del Siglo XXI: los Nuevos Mercados Globales”, Thomson Editores, S.A., 2004.
- THOMPSON, Arthur; STRICKLAND III, A. J: “Administración Estratégica”, McGraw Hill, 11ª Edición, 2001.
- TROUT, Jack: “La Estrategia según Trout”, Madrid, Mc Graw Hill / Interamericana de España, 2004.
- WHITTINGTON, Richard: “Qué es la Estrategia? ¿Realmente Importa?”, Thomson Editores Spain, Segunda Edición, 2002.
- ZAMBRANO, Adalberto: “Gerencia Estratégica y Gobierno”, Ediciones IESA, 2001.