UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMIA

PARA GRANDES Y EXITOSAS EMPRESAS QUE DESEAN INSERTARSE COMPETITIVAMENTE EN NUESTRO FUTBOL PROFESIONAL Y DESARROLLAR UN POSICIONAMIENTO DE SU IMAGEN CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

Prof. Tutor:
Planchart Julio

Tesista:
Cavallo De Robertis Roberto

Caracas, Junio 1994

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMIA

PARA GRANDES Y EXITOSAS EMPRESAS QUE DESEAN INSERTARSE COMPETITIVAMENTE EN NUESTRO FUTBOL PROFESIONAL Y DESARROLLAR UN POSICIONAMIENTO DE SU IMAGEN CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

Prof. Tutor:
Planchart Julio

Tesista:
Cavallo De Robertis Roberto

Caracas, Junio 1994

I N D I C E

Agradecimientos..... i

Dedicatoria..... ii

Introducción..... 1

Objetivo General..... 3

Objetivo Específico..... 4

Metodología..... 5

Estrategia..... 6

CAPITULO I

I.1 Historia de la gestación del fútbol mundial..... 8

I.1.1 La época de las cavernas..... 8

I.1.2 El nacimiento del fútbol..... 8

I.2 Historia sobre los inicios del fútbol en Venezuela..... 10

I.3 El fútbol venezolano a los ojos de FIFA..... 13

CAPITULO II

II.1 Organización económica y administrativa en el fútbol mundial..... 17

II.1.1 Evaluación de un fenómeno social..... 18

II.1.2 El fútbol espectáculo..... 19

II.2 Política, negocios y comercialización en el fútbol mundial..... 20

II.3 La administración de un gran Club..... 27

II.4 Tendencias del mundo actual: Competitividad, mercadotecnia y posicionamiento..... 29

II.5 La organización del fútbol en Venezuela..... 34

II.5.1 El fútbol aficionado..... 34

II.5.2 El fútbol profesional..... 34

II.5.3 Diagnóstico de la situación actual..... 36

CAPITULO III

III Proyecto presentado para insertarse competitivamente en el sistema económico-social del fútbol en Venezuela por medio del financiamiento de un equipo..... 40

III.1 ¿Por qué invertir como gastos de publicidad y con responsabilidad social en nuestro sector fútbol ?..... 40

III.2 Presentación del costo-inversión, de un equipo competitivo y exitoso en el año cero - 1994..... 42

III.3 Formulación del proyecto..... 53

III.4 Evaluación del proyecto..... 61

III.4.1 Interpretación gráfica..... 61

III.4.2 Lectura de los indicadores..... 62

CONCLUSION..... 64

APENDICES

A. El Protofútbol..... 66

A.1. China y Japón: del militarismo a la cortesía..... 66

A.2. Grecia: La irrupción del clasicismo..... 67

A.3. Roma asume el legado de Grecia..... 67

A.4. El Choule o Soule: un juego democrático..... 67

A.5. El calcio: la irrupción de un juego urbano..... 68

A.6. El precedente inglés-escocés..... 69

A.7. Un espectacular juego maya..... 69

B. Marco Referencial del siglo XIX..... 70

C. Los campeones del fútbol nacional hasta el presente..... 72

D. Peculiaridades organizativas y económicas de exitosos países futbolísticos, Brasil, Alemania Federal e Italia (únicos Tri-Campeones Mundiales) y de una emergente y prometedora estructura organizacional, Japón. 73

D.1. Casos Brasil..... 73

D.2. Caso Alemania Federal..... 75

D.3 Caso Italia..... 76

D.4 Caso Japón..... 77

D.4.1. Habla el presidente de la "J. League"..... 77

D.4.2. Balance del primer campeonato de la "J. League"..... 79

E. ISL Marketing..... 80

F. El funcionamiento administrativo de un club, por Antonio Calderón 82

G. ¿Quién es el Milán A.C.?..... 83

G.1. Aprender del Madrid..... 83

G.2. Estructura empresarial..... 84

H. Estratégias de mercadotecnia y publicidad en la Copa Mundial de Fútbol USA 1994..... 86

H.1. Desde USA hacia el extranjero..... 86

H.2. Estratégias de mercadotecnia: Master Card de Venezuela..... 89

BIBLIOGRAFIA..... 92

AGRADECIMIENTO

A **mis padres**, por haber depositado en mí, siempre el máximo de confianza y apoyo ante mis iniciativas y decisiones.

Al profesor tutor **Julio Planchart**, por su maestra vida y por haber germinado en mí desde mis comienzos en la carrera, la idea de poder aplicar un estudio económico sobre el sistema fútbol.

A **toda la gente de fútbol**, quienes por medio de sus entrevistas, me han permitido enfocar y deliberar sobre el tema tratado.

A todos aquellos **profesores de la Escuela de Economía**, quienes con entusiasmo y pasión me han transmitido sus conocimientos.

Al economista y gran amigo **Oziander López** por su incondicional y servicial apoyo en la elaboración del proyecto.

A mi hermano **Bruno** por su apoyo fraterno, y a mi **Tía Teresa** por dedicarme parte de su apreciado tiempo.

Y a **Mina** por embellecer mi vida.

DEDICATORIA

A nuestro Fútbol Nacional

INTRODUCCION

Con el presente trabajo, pretendemos interesar a grandes y exitosas empresas, establecidas en nuestro país, con el fin de que asuman un rol protagónico en el auxilio y orientación de nuestro sistema económico-social del fútbol en Venezuela. Cumpliendo de esta manera con una responsabilidad social directa y apasionada, que aligere, descentralice al estado de esta función, y por medio de la cual todos los sectores participantes se vean favorecidos. Las *empresas* por el cultivo, proyección y posicionamiento de su imagen competitiva al ser participantes y aspirantes al título nacional de la liga de fútbol que le abrirá espacios internacionales -Copa Libertadores y Copa Intercontinental-. El *fútbol* por nutrirse de adecuado financiamiento, que lo convierta en un deporte competitivo y sumamente atractivo, como en el resto del mundo. La *sociedad* por gozar de un espectáculo para el esparcimiento y el entretenimiento digno de despertar fuertes simpatías, emociones y sentimientos en la identificación con el futbolista, el equipo y la selección nacional, por ser representativos de sus raíces, sus valores culturales, tradicionales y sentimentales. Al *niño* y al *adolescente* por brindarles la esperanza de conseguir sus sueños, y sentirse tomados en consideración en el momento que el sistema futbolístico del país, le ofrezca la oportunidad de poder formarse integralmente, no desilusionares y creer en el fútbol como medio de vida, creando así una alternativa que los aleje del mundo de las drogas y el ocio.

Consientes de estarnos insertando en un campo virgen, poco estudiado y madurado en nuestro país, agotaremos nuestros esfuerzo por presentar una propuesta coherente, digna y estimulante, a tratar de no pasar por desapercibida o quedar en el olvido.

En el capítulo I, presentamos la historia sobre la gestación del fútbol mundial, los inicios del fútbol en Venezuela y de éste a los ojos de FIFA *1.

En el segundo capítulo, ofrecemos una visión panorámica sobre la organización económica y administrativa en el fútbol mundial, la política, negocios y comercialización que le son inherentes, tendencias práctico-conceptuales del mundo de hoy, para finalmente abordar y circunscribir la organización actual y reciente de nuestro sistema fútbol.

En el capítulo tercero, presentamos un proyecto con la finalidad de orientar a aquellas grandes y exitosas empresas que estén dispuestas a insertarse competitivamente en nuestro sistema económico y social del fútbol en Venezuela.

Finalmente en la conclusión, ofrecemos convencidamente ésta propuesta.

*1. FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociado.

OBJETIVO GENERAL

Propuesta para el auxilio y orientación del sistema económico-social del fútbol en Venezuela.

OBJETIVO ESPECIFICO

Lograr el apoyo empresarial de grandes y exitosas empresas, residenciadas en el país, que se dispongan a invertir en publicidad, recursos humanos e infraestructura, con responsabilidad social y en forma apasionada para el desarrollo de nuestro sistema económico-social del fútbol en Venezuela.

METODOLOGIA

El presente trabajo, responde a un sentimiento hacia el fútbol por el desencanto yenardecimiento que sentimos los venezolanos por nuestras representaciones futbolísticas, así como la gente de fútbol por la anárquica y desequilibrada organización de su infraestructura.

Lo que nos ha llevado a abordar la problemática, recurriendo para ello a entrevistas a instituciones y personajes relevantes de nuestro fútbol. Una vez enfocado el problema, en articulación con la guía de Umberto Eco, "Como se hace una tésis", y siguiendo su exposición se pasó a armar el andamiaje del presente trabajo, el cual se fue rellenando, con consultas a materiales bibliográficos adecuados.

Posteriormente se procedió a recopilar datos cualitativos y cuantitativos, que serían presentados en forma ordenada y clasificada con la presentación del proyecto, y su correspondiente evaluación.

Por último se analizó, interpretó y revisó la información con el fin de justificar los objetivos propuestos.

De resaltar, que el proceso de investigación fue continuamente orientado, supervisado y deliberado con el profesor tutor.

ESTRATEGIA

La viabilidad y factibilidad de la presente propuesta depende de la actitud y predisposición que puedan ofrecer, las distintas instituciones, grandes y exitosas empresas, Federación de Fútbol, Liga de Fútbol Profesional de Venezuela y Equipos, así como también de las Gobernaciones, Municipios y Alcaldías.

Esta iniciativa busca la asociación entre empresas y equipos para conformar clubes con patrimonios propios y con la finalidad en principio de recurrir a un pronto auxilio financiero en nuestro sistema económico-social del fútbol en Venezuela. Sin embargo, ésta propuesta depende de forma interdependiente de un macro-plan, proyecto a ser elaborado en forma conjunta entre las instituciones rectoras de nuestro fútbol, la F.V.F. y la Liga con la participación en su diseño de grandes y exitosas empresas del país así como de las gobernaciones, municipios y alcaldías. Un macro-plan, que nos oriente a todos en la misma dirección, con un objetivo central, que sirva de motor para el reordenamiento de nuestra infraestructura futbolística nacional, como puede ser estar pensando en una Copa América con sede en Venezuela.

CAPITULO I

I.1. HISTORIA SOBRE LA GESTACION DEL FUTBOL MUNDIAL

I.1.1. La época de las cavernas

El antropólogo suizo Johan Jakob Bachofen descubrió durante el siglo anterior, en la zona de Kerven en Nueva Guinea, unas cuevas, en cuyas rocosas paredes todavía se advierten grabados realizados por los primitivos habitantes algunos de los cuales muestran a un hombre persiguiendo o impulsando con sus pies un borroso objeto redondeado, que se desliza a ras del suelo. Según algunos especialistas en el tema como el Dr. Barkans, de la Universidad de Munich, no dudan en opinar, que la figura del troglodita persiguiendo un canto redondeado es indiscutiblemente de carácter lúdico, a diferencia de la caza que según está hoy en día demostrando en la prehistoria no constituía un entretenimiento sino una necesidad perentoria de existencia.

I.1.2. El Nacimiento del Fútbol

El nacimiento del fútbol, tal como se lo conoce en la actualidad, conduce sencillamente a la Gran Bretaña de la segunda mitad del siglo XIX, a sus grandes y aristocráticos colegios de Westminster, Harrow y Charterthouse, entre otros productos de una sociedad en constante crecimiento económico y en vísperas de construir su segundo Gran Imperio.

Sin embargo antes del "nacimiento inglés", existieron juegos de diversa índole a los que cabe considerar como precedentes del "deporte rey" (ver Apéndice/A. El Protofútbol).

Retomando la época de los colegios ingleses, de segunda mitad del siglo pasado, resaltamos que cada colegio creó su propia modalidad de juego, adaptada a las circunstancias físicas en las que se encontraba enclavada, los de Westminster y Charterhouse por ejemplo, jugaban el tipo de fútbol que le imponía su naturaleza de escuela londinense, con muy poco espacio en sus patios y claustros; el *dribbling,* entonces era esencial. Cuando los jóvenes provenientes de las distintas escuelas públicas se encontraban en Oxford y Cambridge, se veían obligados a suprimir las diferencias en beneficio de un lenguaje futbolístico común. Y fue precisamente en Cambridge, 1846, donde surgió el "primer código del fútbol", que deslindaba los dos posibles tipos de juego: el de manos-pies por una parte (Rugby) y el de solamente pies por otra parte (fútbol), perfilando así la escisión entre los dos grandes juegos heredados de la vieja tradición de "perseguir un balón".

La mayor parte de los centros docentes de Gran Bretaña aceptaron gradualmente el "código de Cambridge, y enmarcado por sus normas se fundó el primer club no universitario de la nación, en 1857: el Sheffield Club, comenzando así a proliferar los equipos, situación que indujo a la creación de un organismo rector, que coordinara las actividades y consolidara, perfeccionándolo, el incipiente "código de Cambridge". Nace así *la Football Association*, en la Freemason's Tavern de la barriada londinense de Great Queen Street, el 23 de octubre de 1863.

En aquellos primeros años de La Football Association el balón aún constituía un problema, pues se seguía utilizando uno de forma ovalada, por el cual lentamente se fue imponiendo el balón completamente redondo, a la par que la regla del *offside* se hizo indiscutible. En 1957 se estableció la actual altitud del

travesaño, 2.44 metros y con la función de una nueva figura creada por los legisladores del fútbol en 1873: el guardameta, único jugador autorizado para tocar el balón con las manos; siempre en 1873 se acordó crear la sanción del *córner* y en 1891 fue creado el *penalty*.

El fútbol progresó y lo hizo rápido, antes de que finalizara el siglo de la primera industrialización; la expansión se produjo, en el ámbito de las islas Británicas. (ver Apéndice/B. Marco Referencial del Siglo XIX).

I.2. HISTORIA SOBRE LOS INICIOS DEL FUTBOL EN VENEZUELA

El primer partido de fútbol, se llevó a cabo en "Caratal", población de El Callao, Estado Bolívar, un día domingo de julio de 1876. Donde según los Corso de El Callao, las compañías operadoras del oro, de origen ingles, trajeron consigo sus juegos y costumbres para practicarlas en los tiempos libres.

Como marco referencial hemos de citar, que en 1870, se inicia un nuevo ciclo de explotación aurífera con la presencia de compañías tecnificadas que introdujeron las máquinas de vapor por la trituración del cuarzo, siendo las primeras en llegar a territorio venezolano. De 19 concesiones otorgadas a varias empresas mineras en el territorio de Yuruari, 9 eran inglesas, 2 francesas y 8 venezolanas.

Retomando lo que fue aquel primer encuentro de fútbol tal como lo conocemos hoy en día -se describe que el mismo fue disparejo, un equipo homogéneo y conocedor del juego, el inglés, contra una mezcla de corsos, antillanos y criollos- aquella gesta del fútbol tuvo características de un partido

bastante rudo, con tiempo delimitado, previo acuerdo de dos horas, y sin arbitraje, con resultado definitivo a favor de los ingleses.

Los inicios del fútbol venezolano estuvieron marcados por personajes extranjeros que comandaban las grandes compañías explotadoras de hierro, oro, diamante, petróleo, etc. Aquellos musiúes de la Royal Dutch Shell y su afiliada venezolana, la Caribbean (después Shell), las empresas más dedicadas a ésta actividad del fútbol para la época, practicaban y enseñaban el balompié en Caracas y en sus campeonatos petroleros de los alrededores de Maracaibo. Los extranjeros se unían a muchos venezolanos, que por lo general trabajaban en esas empresas, para formar los equipos de entonces. Lo mismo pasó en la zona de Guayana con las compañías mineras como hemos reseñado anteriormente y que constituyen los "prehistóricos" golpes al balón de nuestro territorio. Ergo, las regiones que gestaron el balompié venezolano fueron: Guayana, Caracas y Maracaibo.

Pero el verdadero inicio de ésta actividad en nuestro país, en forma más concreta y considerándola ya como un auténtico deporte recae sobre la ciudad capital, en las primeras décadas de éste siglo. En esa Caracas apacible y aldeana, bajando por la avenida Este, después de pasar Manduca, Ferrenquín, La Cruz de Candelaria, Alcabala y Puente Anauco y antes de llegar a la estación de los Tranvías; frente a lo que después fue la cervecería, había un sólido paredón que ocultaba, el verdor de un campo de grama sembrado, con una gran reja verde en la cual se leía: "San Bernardino Sport Club".

Allí, en aquel verde prado de San Bernardino, lanzó sus primeros balbuceos el fútbol venezolano. después vinieron otros campos: aquel del

Támesis, situado detrás de la Iglesia de Sabana Grande; el de los salesianos, al comienzo del estado Sarria; el de Brooklyn, dotado de tribunas y que después pasó a ser propiedad del Venzóleo; y otros como el del Centro Atlético en el Paraíso, a dos cuadras del hipódromo.

Practicabase un fútbol rudimentario, representando sendas "caimaneras", con entusiasmo y poca seriedad, hasta que comenzaron a surgir los auténticos clubes de fútbol. Por ejemplo, Los Samanes fue el primer club donde se jugó fútbol en serio, con reglas y uniformes. Los jugadores iban a misa, tradicional en la Caracas de antaño, y después se dirigían al "Diamante": un campo situado al lado de "Las Acacias".

A fines de 1925 se advertía consolidación en el movimiento futbolístico, en la ciudad capital. Tres eran los rivales que se disputaban los triunfos: el Centro Atlético, el Venzóleo y el Loyola. En el interior del país la practica era desorganizada, sin ningún tipo de reglamentación, ni estructuras.

Una fecha para la historia: el domingo 31 de enero de 1926, día en que se jugó el primer partido oficial del fútbol en Venezuela, inaugurándose al mismo tiempo la Federación nacional de Fútbol que posteriormente en el año 1952 se afiliará a F.I.F.A. (Federación Internacional de Fútbol Asociado). Disputaron los equipos del Centro Atlético y el Venzóleo, por la disputa de la Copa Venezuela, donada por The Carribean Petroleum Company.

La década de los cincuenta se desarrolló con el predominio campeonil de la Universidad central (1951-53-57) y los dos títulos conseguidos por La Salle (52-55), para luego entrar en la etapa donde los equipos de colonias extranjeras

impusieron sus jerarquía. Nos referimos a los años 60 y 70, con claro poder del Deportivo Galicia, Deportivo Italia y Deportivo Portugués, una puerta a lo que es el fútbol de hoy en Venezuela, enriquecido con los equipos de auténtico carácter nacional y de expresión criolla, marcando ahora de alguna manera el regionalismo con los equipos que cruzan toda la geografía patria, desde Táchira hasta Guayana, pasando por los Llanos y el Centro.

Es de destacar, que la actual Liga de Fútbol Profesional tal como la conocemos hoy en día, comenzó a desarrollarse a partir del año 1985. (Ver Apéndice/C. Los campeones del Fútbol Nacional hasta el presente).

I.3. EL FUTBOL VENEZOLANO A LOS OJOS DE F.I.F.A.

Difícil despegue

Todo parece indicar que el despegue del fútbol venezolano se produce a una velocidad inferior a la deseada por los directivos. El intento más reciente fue propiciado por el Portuguesa Acarigua, que en 1973 se proclamó Campeón de Venezuela (ver Apéndice/C.), rompiendo con la hegemonía de los equipos de origen extranjero (Galicia, Canarias, Deportivo Italia y el Portugués), que habían copado los dos primeros puestos de todos los campeonatos de la década anterior. A partir de aquel momento intentando el definitivo lanzamiento del fútbol, el Portuguesa contrató a diversos jugadores sudamericanos, entre los que se encontraba el Brasileño, campeón mundial - México 70 Jairzinho, iniciando así un período de pleno dominio y consolidándose como el único equipo Pentacampeón de nuestro fútbol (1973, 75, 76, 77, 78) que se vio interrumpido por el Deportivo

Táchira (1979) que conquistó el título tras un lanzamiento de moneda. *¡Qué surrealismo!*

La escasa representación de los clubs venezolanos a nivel internacional se traduce también en la Selección, que no ha accedido nunca ha una fase final de la Copa del Mundo. A nivel de clubs, únicamente cabe destacar la victoria del Galicia F.C., que consiguió el título de la Copa Simón Bolívar - competición que disputaban los campeones de Colombia, Perú, Bolivia, Ecuador y Venezuela- al derrotar en la tanda de penalties del segundo encuentro celebrado en Caracas y que concluyó con el triunfo del equipo venezolano por 1-0 sobre el Nacional de Medellín, que había triunfado en el encuentro de ida por igual resultado.

Venezuela organizó en julio y agosto de 1953 una competición que fue seguida con gran atención por el mundo futbolístico al contar con la participación de tres importantes clubs: Corinthian de Brasil, Fútbol Club Barcelona de España y Roma de Italia. A estos tres prestigiosos cuadros se le añadió una selección venezolana integrada por jugadores de clubs de la capital. La competición se denominó Copa Pérez Jiménez, pero fue más conocida como La Pequeña Copa del Mundo. El sistema de juegos fue de liguilla a doble vuelta y los brasileños no tuvieron problemas para superar cómodamente a sus rivales ganando todos sus encuentros. Los partidos, que se disputaron en el Estadio Olímpico de la Cuidad Universitaria de Caracas, fueron presenciados, en casi todas las ocasiones por más de 30.000 espectadores, cifra que puede considerarse como auténtico récord en la historia del fútbol venezolano por el total de espectadores que asistieron a todos los partidos de la Copa.

Otro acontecimiento, esta vez más político que deportivo, tuvo como protagonista a una estrella mundial del balompié, se produjo en Caracas en agosto de 1963, cuando miembros del Frente de Liberación Nacional (FLN) secuestraron durante seis días a Alfredo Di Stéfano, máxima figura del Real Madrid, que se encontraba de gira por Venezuela. Di Stéfano fue obligado a abandonar la habitación que compartía con José Emílio Santamaría en un céntrico hotel de la capital a las seis de la mañana del 23 de agosto de ese año. Los guerrilleros aseguraron al jugador que no le harían daño y que *en cuanto hayamos obtenido la suficiente publicidad de este hecho le soltaremos.* Di Stéfano fue liberado cuando estaba por cumplirse una semana de su secuestro.

CAPITULO II

II.1. ORGANIZACION ECONOMICA Y ADMINISTRATIVA EN EL FUTBOL MUNDIAL

Cada domingo, en todo el mundo, millones y millones de aficionados llenan los estadios y siguen apasionadamente el rodar del balón, considerando al espectáculo como algo definitivamente integrado en su vidas, como algo que está en la naturaleza de las cosas, que ha sido incorporado o adquirido para siempre. Esta aparente rutina, disimulada por el renovado fervor en pos de la victoria de los colores favoritos y las interminables discusiones después de cada partido, tiene a sus espaldas uno de los fenómenos organizativos y económicos más importantes de la era contemporánea. No todo es esperar a que salgan al campo los tres señores vestidos de negro y los equipos, vivir intensamente noventa minutos y retornar a casa. Estos elementos constituyen los objetivos del deporte - espectáculo en que se ha convertido el fútbol, pero para que ellos se cumplan, para que el aficionado pueda entusiasmarse presenciando un partido, previamente ha sido creada y puesta en funcionamiento una complejísima organización de alcance mundial.

En efecto, detrás de cada encuentro de fútbol, detrás de la multitud que llena el estadio, una inmensa y aceitada maquinaria mueve los hilos de factores tan distintos como el aprendizaje, la preparación técnico-atlética-táctica-psicológica, la medicina deportiva, la tecnología, nuevos criterios gerenciales, la mercadotecnia, la publicidad, las apuestas, la seguridad ciudadana y hasta de la arquitectura y el urbanismo.

II.1.1. Evolución de un fenómeno social

En una primera etapa lógica, la organización futbolística comprende a todos aquellos elementos necesarios para el desarrollo mínimo del deporte: campos adecuados, entrenadores, vestimenta, balones, etc. Si el club de que se trata ha adquirido cierta importancia a nivel nacional, necesita una organización más compleja que debe tener en cuenta las mayores exigencias económicas, los problemas médico-deportivos, la formación del semillero, la posesión de instalaciones que permitan cierta comodidad a los aficionados, la preparación de los desplazamientos, etc.

A medida que el fútbol se extendió en los distintos países, a la simple estructura local hubo que añadir la organización en los niveles regional y nacional y, posteriormente en el internacional. Esto demandó la creación de numerosas entidades y el surgimiento de toda una "clase" dedicada a la conducción del fútbol. La rivalidad deportiva entre ciudades, regiones o países, obligó a coordinar y canalizar el crecimiento del balompié, y así fueron surgiendo las grandes competiciones de la actualidades. Algunas veces los torneos nacían como consecuencia de la creación del organismo director; en otras ocasiones fue al revés, y las federaciones o confederaciones se fundaron para encauzar la pujante realidad del fútbol, previamente manifestada en campeonatos nacionales o internacionales surgido casi espontáneamente.

En las grandes concentraciones urbanas, la amplitud creciente de la afición determinó la construcción de inmensos estadios y, por lo tanto, la intervención de las autoridades estatales para coordinar los aspectos urbanísticos, arquitectónicos, de circulación del tránsito, de seguridad y de mantenimiento del

orden. Una ciudad como Buenos Aires, por ejemplo, cuenta con casi una decena de estadios con capacidad para más de 50.000 espectadores cada uno.

II.1.2. El fútbol - espectáculo

La expansión del fútbol modificó, con los años, el estricto carácter deportivo de su práctica. La adhesión multitudinaria dio al balompié las connotaciones de un espectáculo, y el profesionalismo completó éste proceso. Ello ha tenido una enorme incidencia en el plano organizativo y económico. En primer lugar, las estructuras de los clubs, federaciones y confederaciones debieron crear secciones especializadas para aquellos que continuaban jugando al fútbol por mero placer, para los amateurs, y otras que dirigiesen todo lo relacionado con el fútbol en sus vertientes como espectáculo y como profesión.

En tanto que pasión de multitudes y asunto de interés general, la prensa de todo el mundo respondió ante el fenómeno. Ya sea dedicando gran número de páginas a los partidos, los fichajes y todas las noticias relativas a éste deporte, ya editando periódicos y revistas especializadas. Las radioemisoras se plegaron a ésta línea informativa, y la transmisión o relato de un partido se constituyó en un verdadero arte, especialmente en América del Sur, ya sea por la emoción que sabían o saben comunicar al oyente, casi como si estuvieran mirando el partido, ya por el comentario preciso y adecuado, muchas veces pleno de ironía y sabiduría popular.

La televisión, por su parte, es otro aspecto del fenómeno, puesto que su aparición coincidió con la acentuada profesionalización y con la conversión del fútbol -deporte en fútbol-espectáculo. En efecto, las crecientes exigencias

económicas hicieron considerar la televisión como una fuente de ingresos más que un mero medio informativo. Al mismo tiempo la publicidad alcanzaba una inusitada importancia en el mundo contemporáneo y la televisión se convertía en el mejor instrumento para difundir los mensajes de los fabricantes y comerciantes. Los dirigentes de fútbol exigieron cobrar para autorizar la transmisión de los partidos, transmisión que a su vez se financiaba con publicidad; así comenzó a generarse un extraordinario movimiento de dinero en torno al fútbol.

Por otro lado, poderosas empresas transnacionales dedicadas a la fabricación de artículos deportivos en general, y para el fútbol en particular, se sumaron a ésta ola de grandes negocios, a través de contratos publicitarios con las teleemisoras, las federaciones y los clubs, y aún con los mismos jugadores profesionales.

La estructura económica que gira en torno al fútbol mundial, tienen su base en la organización, en la tupida red de clubs, federaciones y confederaciones que culmina en la FIFA. Las ramas organizativas son muy variables y, en buena medida, están relacionadas con la historia del fútbol en cada país, por consiguiente se mantienen muchas peculiaridades organizativas y económicas (ver Apéndice/D lasos particulares: Brasil, Alemania Federal, Italia y Japón).

II.2. POLITICA, NEGOCIOS Y COMERCIALIZACION EN EL FUTBOL MUNDIAL

Cuando Diego Armando Maradona, llevó a su equipo a defender la Copa del Mundo 1990, en el estadio Olímpico de Roma en la final, el equipo argentino

tenía mucho en común con sus oponentes de Alemania occidental. Los dos equipos habían sido dotados por "Adidas". También el arbitro y los jueces de línea. Quince de los veinticuatro equipos nacionales que fueron a Italia exhibían el trébol y las tres rayas de Adidas en sus camisetas, pantalones, medias y zapatos.

El juego se inició con una patada a un balón Adidas blanco y negro. Todo los partidos del campeonato se jugaron con balones Adidas. Era el balón oficial. La compañía suministró los implementos oficiales.

Fuera del campo, Horst Dassler, jefe alemán de Adidas (la compañía fabricante de productos deportivos más grande del mundo), lo tenía todo arreglado. Su compañía de comercialización ISL (ver Apéndice/E: ISL marKeting) poseía los derechos exclusivos para vender la Copa del Mundo.

Ocho años antes, durante la Copa del Mundo de 1982, en el Estadio Bernabeu, se había repetido la misma escena. En la ceremonia de apertura Víctor Puente, un joven de 12 años, soltó una paloma de la paz desde un balón de fútbol vacío. Adidas suministró el balón. Víctor lucía un balón Adidas. incluso el sorteo para las finales de la Copa Mundo de ese año se hizo con reproducciones miniaturas del balón de fútbol oficial blanco y negro.

La final de la Copa del Mundo 1974, en Munich - Alemania vs. Holanda - marcó el final del dominio europeo en el mundo del fútbol internacional. Tres semanas antes, el doctor João Havelange había sido elegido presidente de la federación de Asociones Internacionales de Fútbol (FIFA). Era el hombre más poderoso en el mundo del fútbol.

João Havelange es miembro fundador del "Club". El "Club" es una de las sociedades cerradas más secretas, poderosas y lucrativas del mundo. Sus miembros, son los miembros elitescos del Comité Olímpico Internacional, de las principales y más importantes Federaciones Deportivas (FIFA, FIAA - Federación Internacional de Atletismo Aficionado), y el jefe de Adidas.

La elección de João Havelange a la presidencia de la FIFA, marcó el comienzo de un nuevo dominio latino en el manejo del deporte mundial; de un agresivo giro de su antiguo control anglosajón y sus valores aficionados. La elección de Havelange, marcó el inicio de la campaña de Horst Dassler para controlar el desarrollo del deporte mundial. *"La elección de Havelange le demostró a Horst la importancia de las federaciones"* dice Patrick Nalli que fue quien trabajó más estrechamente con Horst para establecer el "Club". Juntos colocaron las bases para la estructura actual de los campeonatos internacionales empapados de televisión, de las extraordinariamente ricas federaciones deportivas y sus prestigiosos presidentes.

"Havelange había visto el futuro" afirma Nally. *"Sabía que si lograba convertirse en el próximo presidente de la única federación que ya manejaba su propio campeonato mundial de gran renombre disfrutaría de un enorme poder económico y político".*

Havelange lanzó su campaña para la presidencia en 1970. Aprovechando de los tres triunfos de la Copa Mundial de Brasil, viajó por todo el mundo para atraer votantes potenciales. Para la federación era un cambio radical ver aparecer de repente a éste dinámico y glamoroso personaje suramericano rebosante de afabilidad que viajaba por el mundo, para conocer y atraer gente. Para ello traía y

llevaba al equipo del Brasil. Havelange atacó el antiguo dominio europeo de la FIFA. Era una jugada hábil, había observado que a los nuevos conversos al fútbol en Asia y Africa los estaban dejando fuera de las competencias de primera línea. A cambio de sus votos, Havelange les prometió aumentar el número de finalistas a la Copa del Mundo de dieciséis a veinticuatro. Además prometió crear un nuevo campeonato juvenil. Les prometió dinero a los países en desarrollo para estadios de fútbol, cursos para árbitros, médicos, entrenadores y más competencias entre clubes en el tercer mundo.

Una vez elegido Havelange se encontró con que no tenía dinero para cumplir sus promesas. Entonces acudió a Horst Dassler. Se llegó a un acuerdo. Si el jefe de Adidas quería los beneficios de una relación con la FIFA, y las negociaciones con las federaciones nacionales de tal forma que todos los jugadores exhibieran productos Adidas, entonces el precio que Dassler iba a tener que pagar era la financiación de los proyectos de Havelange.

"Horst tampoco tenía el dinero. Por eso acudió a mí", dice Nally, *"En Landersheim -sede de Adidas en Francia- me habló acerca de la FIFA. Me preguntó si lo podía ayudar a conseguir el dinero para ayudar a Havelange a cumplir sus promesas electorales ... se me encargó la tarea de crear un "Programa de Comercialización" que justificara atraer grandes sumas de dinero al fútbol para ayudar a Horst a cumplir sus obligaciones; y si yo iba hacerlo necesitaba una compañía endemoniadamente grande para patrocinarlo.*

"No existía en una sola compañía en el mundo en ese momento que tuviera un presupuesto internacional de comercialización. El nuestro era un enfoque

totalmente nuevo . la mayoría de las compañías, sin importar que tan grande fuera, siempre tenían presupuesto de promoción locales.

"Por eso las compañías japonesas llegaron a ser después tan importantes para ampliar éste negocio. Los japoneses tenían dos ventajas. Primero, ellos por lo general utilizan una misma marca a nivel mundial. Toyota era Toyota en todo el mundo, mientras que muchas de las compañías europeas y americanas tenían diferentes marcas en diferentes partes del mundo. Segundo, con frecuencia los japoneses tienen un poder central de toma de decisiones. En los lugares donde tenían gerentes locales, la tendencia era que fueran japoneses, y siempre consultaban en Tokio sus decisiones.

"Yo sabía que tratar de lograr una negociación con Coca-Cola iba a significar mucho trabajo, pero no era conciente de la monstruosa labor que exigiría. Fueron necesarios casi 18 meses. Viajé por todo el mundo y participé en una innumerable serie de negociaciones cuyo fracaso con frecuencia me parecía inminente.

"Coca-Cola, compañía que todo el mundo considera un inmenso conglomerado internacional, estaba estructurada como una serie de feudos independientes. Los alemanes controlaban Alemania, los británicos Gran Bretaña. Era una multinacional de nombre, pero su funcionamiento era nacional. La administración se había estructurado para que tuviera su propio poder en los respectivos países y la responsabilidad presupuestal estaba en manos de la administración local.

"Cuando declaré que quería casar los intereses de la compañía con un deporte en todo el mundo estalló el caos", comenta Nally. *"Todo el mundo dijo: 'no se preocupe tengo mis propios deportes...'*

"Finalmente en una reunión bastante tormentosa de la junta directiva de Coca-Cola en Atlanta, se tomó la decisión. Coca-Cola entraría al programa de patrocinio mundial y todos los diferentes mercados nacionales contribuirían. No se les solicitó su contribución, se les ordenó que lo hicieran, y fueron obligados a destinar un porcentaje de su dinero de promoción a un fondo central en Atlanta que se invertiría en el Fútbol".

La decisión de Coca-Cola le dio a Havelange un cofre de guerra de muchos millones de dólares. Ahora sí podía cumplir las promesas por las cuáles fue elegido.

No existía una organización capaz de llevar a cabo las "**grandes ideas**" de Havelange. Se dejó que Nally llevara a la práctica las promesas del nuevo presidente. ¿En qué consiste un programa de desarrollo?, ¿Cómo iniciar una Copa Mundial Juvenil? La FIFA no tenía respuesta a éstas preguntas y no tenía el personal de tiempo completo. Dassler y Nally, además de encontrar el dinero, tenían que establecer los nuevos certámenes y programas de desarrollo. Comenzaron a apoderarse del fútbol mundial. Todo se realizó por fuera de la Federación y Dassler y Nally establecían las reglas.

Horts acudió a Klauss Willing , quien había trabajado para la federación alemana de natación, y quien elaboró el plan que a la postre se convertiría en el Programa de Desarrollo de la FIFA. Klaus era el responsable de escribir toda la

estrategia para recoger el "**conocimiento**" de las naciones poderosas en fútbol de Europa y Suramérica y llevarlo a cien países, convencer a los principales entrenadores, administradores y profesionales en medicina deportiva de que fueran e Africa, Asia y a todos aquellos lugares donde había votos importantes para Havelange. Klaus murió en un accidente automovilístico saliendo de Landerscheim un día después de una de esas cenas políticas de Adidas.

Nally y Dassler crearon luego el Torneo Mundial Juvenil, a disputarse cada dos años. Con el patrocinio de Coca-Cola comenzaron a elaborar una negociación multimillonaria, la competencia juvenil se llamaría Copa FIFA / Coca-Cola, y el primer torneo se realizaría en Túnez en 1977. Cuando se realizó la tercera Copa Mundial Juvenil en Australia 1981, el dinero ya no era un problema para la FIFA. Coca-Cola pagaba $ 600.000 por el privilegio de ver su nombre en el Trofeo, también pagaban la cuenta del viaje de los quince equipos a Australia, así como los gastos de loa árbitros y además garantizó con un cuatro de millón de dólares en caso de que el torneo perdiera dinero.

Crearon además un programa mundial de entrenamientos de fútbol, para plantas embotelladoras locales, que les daba buenas oportunidades de promoción. Luego lentamente llevaron a Coca-Cola a la Copa del Mundo Argentina 1978, para la cual Coca-Cola garantizó una suma nunca antes vista en estos eventos: $ 8 millones-

Nally y Dassler también crearon nuevas reglas comerciales para las competencias de la FIFA. Se requería mucho más que inundar el certamen con logotipos de Coca-Cola. *"Era necesario obtener el control de la franquicia para los expendios en todos los estadios, de tal manera que solo se vendiera Coca-Cola*

en los partidos" explica Nally; *"En 1987 en España tuvimos una enorme pelea en el estadio de Madrid. Pepsi ya tenía la franquicia pero Coca-Cola llegaba como patrocinadora. Pepsi tuvo que hacerse a un lado.*

"También tenía que ser un estadio "limpio" donde se pudieran colocar las vallas publicitarias de nuestros propios patrocinantes alrededor del campo. Esto tuvimos que escribirlo en el reglamento. Antes de que un evento de la FIFA fuera a un determinado estadio, tenía que garantizar su limpieza. Todas éstas eran ***"ideas nuevas"****. Estábamos escribiendo las reglas de la comercialización, las reglas de la competencia, como montar los eventos, como elaborar los programas de desarrollo; nuestra relación con la federación era total".*

II.3. LA ADMINISTRACION DE UN GRAN CLUB

La administración de un Club de Fútbol puede representarse por una pirámide cuyo vértice está ocupado por el presidente, si el sistema es presdencialista, que es lo más frecuente, o por la Junta Directiva si rige la fórmula colegiada. Inmediatamente después, aparece la Gerencia, que tiene como misión primordial la ejecución de los acuerdos y decisiones del presidente y los directivos, y además ejercer las funciones propias de su cargo, "si para ello ha sido facultado ampliamente".

A continuación de la Gerencia se abren en abanico los otros departamentos de la sociedad, como la Comisión Económica, la Deportiva, la de Obras e Instalaciones, la Publicitaria, la del Mercadotecnia, la que se encarga del patrimonio, etc. Por último surgen los estamentos administrativos, también divididos en contabilidad, caja, socios, correspondencia, archivo, estadio,

personal, etc., según sea la sistematización adoptada. Como es natural y por un ordenamiento racional, todas éstas comisiones, secciones de cada deporte si es que existen éstas otras actividades en el club, departamentos, etc. , despachan y consultan sus problemas y necesidades y las incidencias respectivas con la gerencia, salvo excepciones previamente acordadas.

"Este es el organigrama ideal para la mejor administración y dirección de un club de fútbol" - ha afirmado Antonio Calderón Hernández, ex-gerente del Real Madrid, y quien ha aplicado dicho modelo organizacional, con grandes éxitos, durante 24 años desde el día 1 de julio de 1955. (ver Apéndice / F. El funcionamiento administrativo de un club, por Antonio Calderón).

Además, el gerente deportivo del mundo actual, cambiante y riesgoso, por un aún no definido reordenamiento mundial de su sistema político-económico-social, un entorno inflacionario y cargado de expectativas poco alentadoras (caso Venezuela), deberá de estar altamente dotado por conocimientos gerenciales de reconocida actualidad y aplicabilidad en materia de tecnología gerencial, así como en capacidad de adaptar tales conocimientos a las funciones específicas que dentro de la empresa, organizaciones y peculiaridades de nuestro ambiente, les toque desarrollar, siempre con "gran sensibilidad y responsabilidad social". Deberá ser altamente diestro y audaz en la definición, ejecución y supervisión de proyectos publicitarios y de mercadotecnia, que le permitan proyectar ambiciosamente la imagen del club y su financiamiento. (ver Apéndice / G ¿Quién es el Milán A.C.?).

II.4 TENDENCIAS DEL MUNDO ACTUAL: COMPETIVIDAD, MERCADOTECNIA, PUBLICIDAD Y POSICIONAMIENTO

Principios básicos de la estrategia competitiva:

La unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector . Un sector (fabricante, de servicio, y como puede y debe ser el fútbol) es un grupo de competidores que fabrican productos, imagen o prestan servicios y compiten directamente unos con otros.

El sector es el palenque donde se gana o se pierde la ventaja competitiva. Las empresas, por medio de la ventaja competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir en su sector que sea rentable a la vez que sostenible. No hay una estrategia competitiva universal y sólo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa en particular.

Dos asuntos esenciales sirven de base para la elección de una estrategia competitiva. El primero es la "**estructura del sector**" en el que compite la empresa. Los sectores difieren notablemente en la naturaleza de la competencia, y no todos los sectores ofrecen las mismas oportunidades para conseguir una rentabilidad sostenida. El segundo asunto esencial en la estrategia es el "**posicionamiento dentro del sector**" . Algunas posiciones son más rentables que otras, con independencia de lo que pueda ser la rentabilidad media del sector. Ninguno de los asuntos es suficiente por sí mismo para marcar la lección de estrategia, además ambos asuntos son dinámicos, los sectores pueden evolucionar hacia un mayor o menor atractivo con el transcurso del tiempo, a

medida que las barreras para entrar en el sector u otros elementos de la estructura sectorial vayan experimentando cambios.

La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de como está cambiando. En cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas: 1) La amenaza de nuevas incorporaciones; 2) La amenaza de productos o servicios sustitutivos; 3) El poder de negociación de los proveedores; 4) El poder de negociación de los compradores , y 5) La rivalidad entre los competidores existentes. La intensidad de las cinco fuerzas varía de uno a otro sector y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión, porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tiene que soportar, y las inversiones necesarias para competir en el sector.

¿Qué es la mercadotecnia?

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros" [1].

Entendiendo por producto como todo aquello (bienes y servicios) que puede ofrecerse a alguien para satisfacer una necesidad o un deseo; por valor, la estimación que hace el demandante de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades, en función de su costo. (ver Apéndice / D.1. Caso Brasil).

1. Philip Kotler, dirección de la Mercadotecnia ; séptima edición; Pág. 5

"*La mercadotecnia directa* constituye un sistema de distribución y ventas interactivo que emplea uno o más medios publicitarios para lograr una respuesta mensurable y una transacción en cualquier lugar" *1. Esta definición destaca el hecho de que la mercadotecnia tiene como objeto lograr una respuesta que se pueda medir. Los mercadólogos emplean los medios publicitarios de respuesta directa para cerrar las ventas y conocer el nombre y perfil de los clientes, información con la cual forman una base de datos de consumidores, la que a la vez se emplea para establecer una relación enriquecedora y continua.

La Publicidad

La publicidad es un método para comunicar a muchas personas el mensaje de un patrocinador a través de un medio impersonal. Sus funciones son numerosas: está diseñada para convencer a una persona de que compre un producto, para apoyar una causa (el fútbol nacional), elija un candidato... Sin embargo la mayoría de la publicidad está destinada a la mercadotecnia de bienes y servicios.

La publicidad funciona dentro de una estructura de mercadotecnia, la cual consta de cuatro elementos principales: producto, precio, distribución y comunicación. La publicidad, aunque se ocupa principalmente de la comunicación, se basa en decisiones administrativas sólidas en las otras tres áreas de la mercadotecnia para tener éxito. Un producto inferior, uno demasiado caro, uno con distribución inadecuada harán que la mejor campaña de publicidad sea un fracaso.

1. Philip Kotler, Dirección de la Mercadotecnia ; séptima edición; Pág. 695

El Posicionamiento

El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución, un equipo de fútbol o una persona.

Pero el Posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; es decir, como se ubica el producto en la mente de éstos. El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad supercomunicada.

Hoy la publicidad está entrando en una nueva etapa , *"La era del posicionamiento"*, en la que toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente, para poder triunfar en nuestra sociedad supercomunicada. Una posición que ha de tomar en cuenta no sólo los éxitos y fracasos de la misma, sino también los de sus competidores.

La publicidad está entrando en una nueva era donde la estrategia es la reina. En la época del posicionamiento, no basta con inventar o descubrir algo, hay que ser el primero en entrar en la mente del cliente.

Casos Milán A.C. de Italia y Yomiuri de Japón (ver Apéndices: F, D y D.4.2).

Para iniciar un plan de posicionamiento, son seis las preguntas que uno debe hacerse:

1, ¿Qué posición ocupa?

El posicionamiento consiste en pensar a la inversa. En vez de comenzar por uno mismo, se comienza por la mente del público.

2. ¿Qué posición desea ocupar? (desde un punto de vista de largo plazo).

"Ocupar es la palabra clave, hay demasiados planes que se proponen comunicar una posición que es imposible de alcanzar, porque ya hay alguien que la ocupa.

3. ¿A quién debe usted superar?

Principal problema en la mayor parte de las situaciones de mercadeo.

4. ¿Tiene dinero suficiente?

Cuesta dinero conquistar una participación en la mente. Cuesta dinero ocupar una posición. Cuesta dinero mantener una posición, una vez que se ha ocupado.

5. ¿Puede resistir?

Es importante adoptar un punto de vista de largo alcance.

6. ¿Está usted a la altura de su posición?

Importante la adopción de una estrategia de mercado adecuada. Por ejemplo: Avis es solo el número 2 en alquiler de coches; entonces ¿por qué recurrir a nosotros? Porque nos esforzamos más" (ver Apéndices G y H).

II.5. LA ORGANIZACION DEL FUTBOL EN VENEZUELA

II.5.1. El Fútbol Aficionado

En ésta sección y en la siguiente haremos eco de la versión oficial, presentada conjuntamente por las instituciones rectoras de nuestra actividad futbolística -La federación Venezolana de Fútbol y la Liga de Fútbol Profesional de Venezuela- el día 26 de mayo de 1994, a sus afiliados.

En cuanto al fútbol aficionado, la federación Venezolana de Fútbol (F.V.F), está constituida por asociaciones estatales, que a su vez las constituyen los clubes aficionados.

Cuando se diseñó éste organigrama funcional, los clubes existentes en el Distrito federal eran el Unión S.C.; Loyola S.C.; La Salle; Venzoleo; Deportivo Venezuela; San Bernardino; Dos caminos; Dvo. Español; Universidad central de Venezuela y algunos más de efímera duración, muchos de ellos tenían su sede en Miranda, pero militaban en el fútbol caraqueño. En el resto del país existían escasas divisas que raramente podían organizar torneos estables. Casi todos éstos equipos como rasgo común tenían el origen colegial y en otros casos eran empresas que patrocinaban equipos con carácter recreativo y no competitivo. Sin embargo la célula básica de la organización "El Club" no germinó y aún hoy en día no existe, por lo que se tiene en las asociaciones, grupos más o menos

numerosos de entusiastas practicantes de la disciplina, que con los elementos técnicos y organizativos mínimos exigidos, compiten temporalmente en torneos locales y nacionales.

Las asociaciones no disponen de recursos económicos que les permitan mantener una escuela de Arbitros, disponer de una sede propia o alquilada, personal administrativo y técnico contratado, o instalaciones adecuadas para el trabajo de formación de jugadores, técnicos y árbitros.

En la pirámide constitutiva de la Federación, éste estamento "La Asociación" es el más importante, pero su endeble y pauperizada estructura hace que la carga de la promoción de la actividad se invierta y que el Comité Ejecutivo de la F.V.F. tenga que captar recursos, que deberían ser invertidos en otra dirección, como es la preparación de los seleccionados nacionales, en vez de financiar torneos y actividades que deberían autogestionarse.

Este andamiaje no le genera a la federación vínculos y relaciones, que le permitan promover acciones de captación de recursos, comercialización de eventos, quedando para ello, limitada a los eventos internacionales como Copa América, Eliminatorias Mundialistas y los exiguos porcentajes de la Copa Libertadores, teniendo como tiene la F.V.F. la obligación de capacitar árbitros, técnicos y dirigentes, de preparar los seleccionados nacionales de todas las categorías y mantener las actividades administrativas, se hace imperativo potenciar la organización básica "El Club" como primer paso para que las cargas económicas sean menores.

II.5.2 El Fútbol Profesional

Treinta años después de fundada la Federación, ante la intransigencia de reconocer la existencia de un profesionalismo en ascenso, se divide la Asociación de Fútbol del Distrito federal y surge en 1956 la Liga Mayor, integrada por algunos equipos provenientes del aficionado y otros creados al efecto, estableciendo un estilo y metodología de formación que dura hasta el día de hoy.

Comienza así en 1956 el camino del llamado fútbol rentado, preñado de buenas intenciones, pero enfrentado desde un principio al fútbol aficionado. En aras de mantener un buen espectáculo futbolístico, se fue desplazando al jugador criollo por el importado, desvirtuándose de ésta manera el lazo sentimental que identifica al espectador con los valores y costumbres del barrio, de la región y del país, manifestadas y representada por el jugador, responsable éste de dignificarlas y proyectarlas, apoyado por una eficiente dirigencia.

Este fútbol se caracterizó desde sus comienzos por la duda y la incertidumbre de la participación de los equipos, la certeza del inicio de temporada, el cobro por parte de los jugadores, así como se permitió el ingreso de equipos sin patrimonio ni sede, ni canchas donde jugar y entrenar, ni categorías menores, ni jugadores nativos. Todo lo contrario que preconizó al principio en 1956.

II.5.3 Diagnóstico de la situación actual

Hoy la situación ha cambiado poco, con respecto a lo expuesto en las secciones precedentes. Persisten los desequilibrios organizacionales y

gerenciales del sector, sin embargo, a pesar de ellos hay equipos que emergen y les cuesta mantenerse y consolidarse por no lograr vencer todos los problemas intrínsecos de nuestra estructura: la carencia de concertación y armonía que caracterizó en décadas anteriores las relaciones de nuestras instituciones rectoras -FVF y Liga-; hoy, marzo de 1994, por primera vez en cuatro década, el fútbol profesional y el aficionado, logran ponerse de acuerdo para evaluar conjuntamente la situación del fútbol venezolano. La falta de un norte- Copa América en Venezuela - y la carencia de su respectivo proyecto, bien diseñado con objetivos, políticas, estrategias, lineamientos y estimaciones de corto, mediano y largo plazo, que se constituya en el riel, capaz de unificar criterios y concertar esfuerzos, todos en la misma dirección, que no es más sino la de consolidar el sistema económico y social del fútbol en Venezuela, embriagado por un sentimiento nacionalista de posicionarnos en el contexto futbolístico internacional.

El conocimiento intuitivo, no esquematizado y poco detallado de nuevos inversionistas hacia presupuestos que han de enfrentar, los cuales generalmente superan sus tímidas estimaciones. Una gerencia deportiva en gestación, a la cual, habrá de potenciar y enriquecer su visión, con cursos adecuados, dictados por institutos acreditados, en consonancia con nuestro macro-proyecto nacional y con los conceptos teoricos-prácticos actividades presentados en el capítulo anterior.

El inmediatismo como actitud que ha caracterizado nuestra dirigencia futbolística, y la cual habremos de enfrentar con lo arriba expuesto. La aún tímida y no madura visión de nuestra dirigencia futbolística y empresarial de lo potente que puede ser el proyectar, posicionar una imagen através de un sistema

económico-social futbolístico, coherentemente orquestado en su organización estructural.

Un sentimiento y un espíritu por rescatar en todo los frentes: a nivel dirigencial, técnico, jugadores, personal de apoyo, medios de comunicación y espectadores, que nos conduzcan a posicionar nuestra idiosincrasia, valores y costumbres ante el resto del mundo.

Sembrar y tallar nuestro semillero, las frutas del futuro que habrán de saciar nuestra gloria. Sin por esto quemar, desacreditar e irrespetar nuestros actuales recursos.

CAPITULO III

III. PROYECTO PRESENTADO PARA INSERTARSE COMPETITIVAMENTE EN EL SISTEMA ECONOMICO-SOCIAL DEL FUTBOL EN VENEZUELA POR MEDIO DEL FINANCIAMIENTO Y ASOCIACION CON EQUIPOS DEL FUTBOL PROFESIONAL

III.1. ¿POR QUE INVERTIR COMO GASTO DE PUBLICIDAD Y CON RESPONSABILIDAD SOCIAL EN NUESTRO SECTOR FUTBOL?

Porque nuestro sistema fútbol en la acutalidad, como objeto de mostrar, comercializar y vender imagen de estilos de gerencia y productos, a lo largo de todos los escenarios donde se efectúe dicha actividad, entendiéndose que abarca todas las regiones de nuestro terrirorio y del exterior para aquellos equipos que logren los primeros cuatro puestos (primero y segundo, Copa Libertadores de América) de proyección intercontinental; segundo y tercero Copa Connmebol).

Al hablar del perfil de los consumidores de nuestro fútbol, podemos decir que el 85% son del sexo masculino, entre edad infantil y adultos, en donde predomina la clase social B y C, que representan clases de alto consumo. *1

Por otro lado es interesante presentar el gran alcance comunicacional de esta actividad. A nivel de radio existen más de 55 emisoras en todo el país que cubren diferentes encuentros cada jornada, en diferentes estadios de Venezuela. También a nivel nacional se producen 28 programas que abarcan exclusivamente al fútbol nacional, en diferentes horarios durante toda la semana, agregándole otra gran cantidad de espacios deportivos que dedican parte de ellos a reseñar el fútbol de nuestro país.

*1 Estudio de la Liga de Fútbol Profesional de Venezuela.

Con respecto a la televisión existen cuatro televisoras regionales que cubren el fútbol profesional de su entidad exclusivamente.

En cuanto a los medios de comunicación escrita, tenemos que nuestro fútbol profesional tiene una cobertura total en todos los medios escritos, en todo el territorio nacional.

En lo concerniente al movimiento anual de fanáticos, oscila alrededor de un millón de personas en Primera División y trescientos ochenta mil en Segunda División. También hay que considerar aquellos fanáticos pasivos que prefieren seguirlo por prensa, radio o televisión, quienes representan una cantidad considerable.

Sin embargo toda ésta estructura comunicacional puede ser potenciada a través de la creatividad, sentido común y sensibilidad de nuestros Gerentes Deportivos en definir agresivas *"estrategias de posicionamiento"* de su imagen y de la de sus productos y demás vinculados al club, vía *exclusividades*, es decir, *"patrocinadores oficiales"* del equipo-club.

Esta estrategia deberá ser complementada, con la *"responsabilidad social"* en que incurre el club, en la *"formación integral del recurso humano"*, por medio de los semilleros. Es oportuno resaltar que 258.240 jóvenes están afiliados a la "Fundación Liga Nacional de Fútbol Menor de Venezuela", además de todos aquellos que juegan en ligas de clubes, colegios y otras, constituyendo un rico potencial de recursos humanos destinados a ser recojidos en forma adecuada por el sistema económico-social del sector fútbol en forma organizada, aplicandosele

"valor agregado" a lo largo de su pretendida formación integral, a través de los semilleros-escuelas.

III.2. PRESENTACION DEL COSTO - INVERSION DE UN EQUIPO COMPETITIVO Y EXITOSO EN EL AÑO CERO -1994 -

- Gastos Institucionales

▪ *Franquicia.* Esta partida no goza en la actualidad dentro de nuestro sector futbolístico de "Poder de Negociación", producto de la anarquía reinante en el mismo y de la carencia de un Macro-Plan; proyecto a ser elaborado por las instituciones rectoras de nuestro sector balompédico que perfile un norte a alcanzar y consolidar, que ofrezca al sector como un canal para la proyección nacional e internacional de una Imagen-Prestigio.

▪ *Adquisición de Fichas.* Nuestro incipiente y desarticulado mercado futbolístico, carece de un esquema que oriente la compra-venta de jugadores tanto de primera división, criollos e importados como del semillero.

- Gastos en nóminas

▪ *Cuerpo Técnico.* El promedio que devengan nuestros entrenadores de primera división en Venezuela oscila alrededor de una *Prima Anual* sobre Bs. 1.000.000 y un sueldo mensual de Bs. 120.000. Su *Asistente* Bs. 250.000 en prima anual y Bs. 50.000 mensuales. *El preparador físico* cobra aproximadamente

Bs. 60.000 mensuales. Los *entrenadores del semillero* son generalmente tres y devengan un sueldo de Bs. 20.000 mensuales.

- *Jugadores*. En el caso de los *criollos* de la primera división, estos cobran en promedio aproximadamente Bs. 750.000 por concepto de prima anual y un sueldo promedio de Bs. 85.000 mensuales, por jugador. Los *importados* devengan alrededor de los $ 10. mil por concepto de prima y $ 2.500 por sueldo mensual.*1 Los jugadores criollos de la categoría Sub-21 devengan un sueldo promedio de Bs. 10.000 por jugador. A su vez el plantel de jugadores de la primera división consta de 25 criollos y 4 importados; y el Sub-21 de 22 jugadores. La institución además a nivel de *semillero*, otorga aproximadamente 2 becas de Bs. 4.000 mensuales por cada categoría (pre-infantil, infantil C, B, A, juvenil y primera) como premio y estímulo, después de un seguimiento y evaluación anual, con la finalidad de buscar la formación integral del jugador: buen estudiante, buena persona y buen jugador.

*1 Para efectos de cálculos, el dólar fue valorado en Bs. 154,5 cotización oficial del B.C.V. el día 01/06/94.

1984=100	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998
EGRESOS					
Gastos Insitucionales					
Franquicia	0	0	0	0	0
Adquisición de fichas					
Jugadores de 1ra. división					
Nacionales	0	0	0	0	0
Importados	3,090,000	0	0	0	0
Jugadores - Semillero	0	0	0	0	0
Total Gastos Institucionales	**3,090,000**	**0**	**0**	**0**	**0**
Gastos en Nóminas					
Cuerpo Técnico					
Entrenador 1ra. División					
Prima	1,000,000	1,100,000	1,210,000	1,331,000	1,464,100
Sueldo	1,440,000	1,584,000	1,742,400	1,916,640	2,108,304
Asistente					
Prima	250,000	275,000	302,500	332,750	366,025
Sueldo	600,000	660,000	726,000	798,600	878,460
Preparador físico					
Prima	0	0	0	0	0
Sueldo	720,000	792,000	871,200	958,320	1,054,152
Entrenadores - Semillero					
Prima	0	0	0	0	0
Sueldo	720,000	792,000	871,200	958,320	1,054,152
Jugadores					
Criollos 1ra. división					
Prima	18,750,000	20,625,000	22,687,500	24,956,250	27,451,875
Sueldo	25,500,000	28,050,000	30,855,000	33,940,500	37,334,550
Importados 1ra. divisón					
Prima	6,180,000	6,798,000	7,477,800	8,225,580	9,048,138
Sueldo	18,540,000	20,394,000	22,433,400	24,676,740	27,144,414
Criollos sub-21					
Prima	0	0	0	0	0
Sueldo	2,640,000	2,904,000	3,194,400	3,513,840	3,865,224
Semillero					
Becas	576,000	1,267,200	2,090,880	3,066,624	4,216,320
Total Nóminas	**76,916,000**	**85,241,200**	**94,462,280**	**104,675,164**	**115,985,714**

1984=100	1,999	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
EGRESOS						
Gastos insitucionales						
Franquicia	0	0	0	0	0	0
Adquisición de fichas						
Jugadores de 1ra. división						
Nacionales	0	0	0	0	0	0
Importados	0	0	0	0	0	0
Jugadores - Semillero	0	0	0	0	0	0
Total Gastos Institucionales	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Gastos en Nóminas						
Cuerpo Técnico						
Entrenador 1ra. División						
Prima	1,610,510	1,771,561	1,948,717	2,143,589	2,357,948	2,593,742
Sueldo	2,319,134	2,551,048	2,806,153	3,086,768	3,395,445	3,734,989
Asistente						
Prima	402,628	442,890	487,179	535,897	589,487	648,436
Sueldo	966,306	1,062,937	1,169,230	1,286,153	1,414,769	1,556,245
Preparador físico						
Prima	0	0	0	0	0	0
Sueldo	1,159,567	1,275,524	1,403,076	1,543,384	1,697,722	1,867,495
Entrenadores - Semillero						
Prima	0	0	0	0	0	0
Sueldo	1,159,567	1,275,524	1,403,076	1,543,384	1,697,722	1,867,495
Jugadores						
Criollos 1ra. división						
Prima	30,197,063	33,216,769	36,538,446	40,192,290	44,211,519	48,632,671
Sueldo	41,068,005	45,174,806	49,692,286	54,661,515	60,127,666	66,140,433
Importados 1ra. divisón						
Prima	9,952,952	10,948,247	12,043,072	13,247,379	14,572,117	16,029,328
Sueldo	29,858,855	32,844,741	36,129,215	39,742,137	43,716,350	48,087,985
Criollos sub-21						
Prima	0	0	0	0	0	0
Sueldo	4,251,746	4,676,921	5,144,613	5,659,074	6,224,982	6,847,480
Semillero						
Becas	5,565,888	6,122,304	6,734,016	7,407,936	8,148,384	8,963,136
Total Nóminas	**128,512,221**	**141,363,271**	**155,499,079**	**171,049,506**	**188,154,111**	**206,969,435**

Gastos Preparatorios	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998
Pre-temporada					
Alojamiento y comida	1,350,000	1,485,000	1,633,500	1,796,850	1,976,535
Exámenes médicos	94,500	103,950	114,345	125,780	138,357
Total Gastos Preparatorios	**1,444,500**	**1,588,950**	**1,747,845**	**1,922,630**	**2,114,892**
Gastos Liga					
Fianza	2,000,000	200,000	220,000	242,000	266,200
Inscripción	80,000	88,000	96,800	106,480	117,128
Mensualidad					
Equipo 1ra. división	480,000	528,000	580,800	638,880	702,768
Equipo sub-21	100,000	110,000	121,000	133,100	146,410
Arbitraje					
Equipo 1ra. división	480,000	528,000	580,800	638,880	702,768
Equipo sub-21	60,000	66,000	72,600	79,860	87,846
Delegados - liga	252,000	277,200	304,920	335,412	368,953
Aporte a la Federación	27,300	30,030	33,033	36,336	39,970
Multas promedio					
Equipo 1ra división	157,000	172,700	189,970	208,967	229,864
Violación bases de competencia	30,000	33,000	36,300	39,930	43,923
Total Gastos Liga	**3,666,300**	**2,032,930**	**2,236,223**	**2,459,845**	**2,705,830**
Inmuebles					
Alquileres					
Estadio	2,970,000	3,267,000	3,593,700	3,953,070	4,348,377
Canchas de entrenamiento					
Equipo 1ra división	220,000	242,000	266,200	292,820	322,102
Semillero	88,000	96,800	106,480	117,128	128,841
Sede-Club (Gimnasio)	3,000,000	3,300,000	3,630,000	3,993,000	4,392,300
Viviendas					
Quinta	880,000	968,000	1,064,800	1,171,280	1,288,408
Apartamentos	1,540,000	1,694,000	1,863,400	2,049,740	2,254,714
Hotel					
Jugador importado	5,049,000	880,000	968,000	1,064,800	1,171,280
Jugador criollo	990,000	550,000	605,000	665,500	732,050
Total Inmuebles	**14,737,000**	**10,997,800**	**12,097,580**	**13,307,338**	**14,638,072**

Gastos Preparatorios	1,999	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
Pre-temporada						
Alojamiento y comida	2,174,189	2,391,607	2,630,768	2,893,845	3,183,229	3,501,552
Exámenes médicos	152,193	167,413	184,154	202,569	222,826	245,109
Total Gastos Preparatorios	**2,326,382**	**2,559,020**	**2,814,922**	**3,096,414**	**3,406,055**	**3,746,661**
Gastos Liga						
Fianza	292,000	322,102	354,312	389,743	428,717	471,589
Inscripción	128,841	141,725	155,897	171,487	188,636	207,499
Mensualidad						
Equipo 1ra. división	773,045	850,349	935,384	1,028,923	1,131,815	1,244,996
Equipo sub-21	161,051	177,156	194,872	214,359	235,795	259,374
Arbitraje						
Equipo 1ra. división	773,045	850,349	935,384	1,028,923	1,131,815	1,244,996
Equipo sub-21	96,631	106,294	116,923	128,615	141,477	155,625
Delegados - liga	405,849	446,433	491,077	540,184	594,203	653,623
Aporte a la Federación	43,967	48,364	53,200	58,520	64,372	70,809
Multas promedio						
Equipo 1ra división	252,850	278,135	305,949	336,543	370,198	407,218
Violación bases de competencia	48,315	53,147	58,462	64,308	70,738	77,812
Total Gastos Liga	**2,975,593**	**3,274,054**	**3,601,459**	**3,961,605**	**4,357,765**	**4,793,542**
Inmuebles						
Alquileres						
Estadio	4,783,215	5,261,536	5,787,690	6,366,459	7,003,105	7,703,415
Canchas de entrenamiento						
Equipo 1ra división	354,312	389,743	428,718	471,590	518,748	570,623
Semillero	141,725	155,897	171,487	188,636	207,499	228,249
Sede-Club (Gimnasio)	4,831,530	5,314,683	5,846,151	6,430,766	7,073,843	7,781,227
Viviendas						
Quinta	1,417,249	1,558,974	1,714,871	1,886,358	2,074,994	2,282,493
Apartamentos	2,480,185	2,728,204	3,001,024	3,301,127	3,631,239	3,994,363
Hotel						
Jugador importado	1,288,408	1,417,249	1,558,974	1,714,871	1,886,358	2,074,994
Jugador criollo	805,255	885,781	974,359	1,071,794	1,178,974	1,296,871
Total Inmuebles	**16,101,879**	**17,712,067**	**19,483,274**	**21,431,601**	**23,574,761**	**25,932,237**

Equipos y suministros	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998
Indumentaria					
Equipo 1ra. división					
De juego	600,000	660,000	726,000	798,600	878,460
De entrenamiento	360,000	396,000	435,600	479,160	527,076
De viajes nac. (monos y cams.)	210,000	231,000	254,100	279,510	307,461
Zapatos de futbol	500,000	550,000	605,000	665,500	732,050
Zapatos de entrenamiento	100,000	110,000	121,000	133,100	146,410
Zapatos deportivos	100,000	110,000	121,000	133,100	146,410
Monos de entren. porteros	32,000	35,200	38,720	42,592	46,851
Guantes de porteros	56,000	61,600	67,760	74,536	81,990
Chaquetas impermeables	50,000	55,000	60,500	66,550	73,205
Sudaderas	50,000	55,000	60,500	66,550	73,205
De viajes internacionales (Fluxes)	100,000	110,000	121,000	133,100	146,410
Semillero					
De juego	875,000	962,500	1,058,750	1,164,625	1,281,088
De entrenamiento	140,000	154,000	169,400	186,340	204,974
Pelotas	90,000	99,000	108,900	119,790	131,769
Accesorios cancha	17,500	19,250	21,175	23,293	25,622
Medicinas	275,000	302,500	332,750	366,025	402,628
Rayos X	100,000	110,000	121,000	133,100	146,410
Material de utilería	165,000	181,500	199,650	219,615	241,577
Videos	45,000	49,500	54,450	59,895	65,885
Total Equipos y suministros	**3,865,500**	**4,252,050**	**4,677,255**	**5,144,981**	**5,659,479**
Personal de apoyo directo					
Cuerpo médico	480,000	528,000	580,800	638,880	702,768
Cuerpo de fisioterapia	480,000	528,000	580,800	638,880	702,768
Cuerpo de utilería	600,000	660,000	726,000	798,600	878,460
Chofer Autobus	480,000	528,000	580,800	638,880	702,768
Orquesta-estadio	480,000	528,000	580,800	638,880	702,768
Barra	250,000	275,000	302,500	332,750	366,025
Total Personal de apoyo directo	**2,770,000**	**3,047,000**	**3,351,700**	**3,686,870**	**4,055,557**

Equipos y suministros	1,999	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
Indumentaria						
Equipo 1ra. división						
De juego	966,306	1,062,937	1,169,230	1,286,153	1,414,769	1,556,245
De entrenamiento	579,784	637,762	701,538	771,692	848,861	933,747
De viajes nac. (monos y cams.)	338,207	372,028	409,231	450,154	495,169	544,686
Zapatos de futbol	805,255	885,781	974,359	1,071,794	1,178,974	1,296,871
Zapatos de entrenamiento	161,051	177,156	194,872	214,359	235,795	259,374
Zapatos deportivos	161,051	177,156	194,872	214,359	235,795	259,374
Monos de entren. porteros	51,536	56,690	62,359	68,595	75,454	83,000
Guantes de porteros	90,189	99,207	109,128	120,041	132,045	145,250
Chaquetas impermeables	80,526	88,578	97,436	107,179	117,897	129,687
Sudaderas	80,526	88,578	97,436	107,179	117,897	129,687
De viajes internacionales (Fluxes)	161,051	177,156	194,872	214,359	235,795	259,374
Semillero						
De juego	1,409,196	1,550,116	1,705,127	1,875,640	2,063,204	2,269,525
De entrenamiento	225,471	248,019	272,820	300,102	330,113	363,124
Pelotas	144,946	159,440	175,385	192,923	212,215	233,437
Accesorios cancha	28,184	31,002	34,103	37,513	41,264	45,390
Medicinas	442,890	487,179	535,897	589,487	648,436	713,279
Rayos X	161,051	177,156	194,872	214,359	235,795	259,374
Material de utilería	265,734	292,308	321,538	353,692	389,061	427,968
Videos	72,473	79,720	87,692	96,461	106,108	116,718
Total Equipos y suministros	**6,225,426**	**6,847,969**	**7,532,766**	**8,286,043**	**9,114,647**	**10,026,111**
Personal de apoyo directo						
Cuerpo médico	773,045	850,349	935,384	1,028,923	1,131,815	1,244,996
Cuerpo de fisioterapia	773,045	850,349	935,384	1,028,923	1,131,815	1,244,996
Cuerpo de utilería	966,306	1,062,937	1,169,230	1,286,153	1,414,769	1,556,245
Chofer Autobus	773,045	850,349	935,384	1,028,923	1,131,815	1,244,996
Orquesta-estadio	773,045	850,349	935,384	1,028,923	1,131,815	1,244,996
Barra	402,628	442,890	487,179	535,897	589,487	648,436
Total Personal de apoyo directo	**4,461,113**	**4,907,224**	**5,397,946**	**5,937,741**	**6,531,515**	**7,184,667**

	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998
Personal de logística					
Taquilleros	400,000	440,000	484,000	532,400	585,640
Seguridad					
Interna	800,000	880,000	968,000	1,064,800	1,171,280
Policía Metropolitana	250,000	275,000	302,500	332,750	366,025
Bomberos	250,000	275,000	302,500	332,750	366,025
Camilleros	150,000	165,000	181,500	199,650	219,615
Recoje pelotas	40,000	44,000	48,400	53,240	58,564
Total de Personal de logística	**1,890,000**	**2,079,000**	**2,286,900**	**2,515,590**	**2,767,149**
Vehículos					
Alquiler					
Busetas	40,000	44,000	48,400	53,240	58,564
Depreciación y amortización					
Autobus	1,400,000	1,540,000	1,694,000	1,863,400	2,049,740
Carros	280,000	308,000	338,800	372,680	409,948
Gastos de mantenimiento					
Autobus	192,000	211,200	232,320	255,552	281,107
Carros	180,000	198,000	217,800	239,580	263,538
Gasto de combustible (bus)	84,000	92,400	101,640	111,804	122,984
Total Vehículos	**2,176,000**	**2,393,600**	**2,632,960**	**2,896,256**	**3,185,882**
Gastos Operacionales					
Viajes aereos					
Nacionales -Eq. 1ra. div.(ida)-	1,716,000	1,887,600	2,076,360	2,283,996	2,512,396
Nacionales -Eq. sub-21(ida)-	132,000	145,200	159,720	175,692	193,261
Internacionales -Eq. 1ra. div.-	4,635,000	5,098,500	5,608,350	6,169,185	6,786,104
Estadía (alojamiento y comidas)					
Nacional	1,100,000	1,210,000	1,331,000	1,464,100	1,610,510
Exterior	1,251,000	1,376,100	1,513,710	1,665,081	1,831,589
Total Gastos Operacionales	**8,834,000**	**9,717,400**	**10,689,140**	**11,758,054**	**12,933,859**

Personal de logística	1,999	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
Taquilleros	644,204	708,624	779,487	857,436	943,179	1,037,497
Seguridad	1,288,408	1,417,249	1,558,974	1,714,871	1,886,358	2,074,994
Interna	402,628	442,890	487,179	535,897	589,487	648,436
Policía Metropolitana	402,628	442,890	487,179	535,897	589,487	648,436
Bomberos	241,577	265,734	292,308	321,538	353,692	389,061
Camilleros	64,420	70,862	77,949	85,744	94,318	103,750
Recoje pelotas	**3,043,864**	**3,348,250**	**3,683,075**	**4,051,383**	**4,456,521**	**4,902,173**
Total de Personal de logística						
Vehículos						
Alquiler	64,420	70,862	77,949	85,744	94,318	103,750
Busetas	2,254,714	2,480,185	2,728,204	3,001,024	3,301,127	3,631,239
Depreciación y amortización	450,943	496,037	545,641	600,205	660,225	726,248
Autobus	309,218	340,140	374,154	411,569	452,726	497,999
Carros	289,892	318,881	350,769	385,846	424,431	466,874
Gastos de mantenimiento	135,283	148,811	163,692	180,061	198,068	217,874
Autobus	**3,504,470**	**3,854,917**	**4,240,408**	**4,664,449**	**5,130,894**	**5,643,984**
Carros						
Gasto de combustible (bus)						
Total Vehículos						
Gastos Operacionales						
Viajes aereos	2,763,635	3,039,999	3,343,999	3,678,398	4,046,238	4,450,862
Nacionales -Eq. 1ra. div.(ida)-	212,587	233,846	257,231	282,954	311,249	342,374
Nacionales -Eq. sub-21(ida)-	7,464,714	8,211,185	9,032,304	9,935,534	10,929,088	12,021,996
Internacionales -Eq. 1ra. div.-	1,771,561	1,948,717	2,143,589	2,357,948	2,593,742	2,853,117
Estadía (alojamiento y comidas)	2,014,748	2,216,223	2,437,845	2,681,630	2,949,793	3,244,772
Nacional	**14,227,245**	**15,649,970**	**17,214,967**	**18,936,464**	**20,830,110**	**22,913,121**
Exterior						
Total Gastos Operacionales						

Gastos Generales	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998
Pasajes jugadores importados	4,944,000	5,438,400	5,982,240	6,580,464	7,238,510
Alimentación criollos del interior	4,500,000	1,200,000	1,320,000	1,452,000	1,597,200
Premios ordinarios	4,730,000	5,203,000	5,723,300	6,295,630	6,925,193
Premios extraordinarios					
Copa Conmebol (*1ra. fase sup.)	1,300,000	1,430,000	1,573,000	1,730,300	1,903,330
Copa Venezuela (* Campeonar)	2,300,000	2,530,000	2,783,000	3,061,300	3,367,430
Campeonato (* Campeonar)	5,700,000	6,270,000	6,897,000	7,586,700	8,345,370
Torneo sub-21 (*Campeonar)	500,000	550,000	605,000	665,500	732,050
Poliza de seguro	360,000	396,000	435,600	479,160	527,076
Impuestos Municipales	840,000	924,000	1,016,400	1,118,040	1,229,844
Total Gastos Generales	**25,174,000**	**23,941,400**	**26,335,540**	**28,969,094**	**31,866,003**
Gastos CSF					
Inscripción y otros	618,000	679,800	747,780	822,558	904,814
Total Gastos CSF	**618,000**	**679,800**	**747,780**	**822,558**	**904,814**
Personal Administrativo					
Gerente General	1,584,000	1,742,400	1,916,640	2,108,304	2,319,134
Gerente Relaciones Públicas	1,584,000	1,742,400	1,916,640	2,108,304	2,319,134
Gerente Contador	1,584,000	1,742,400	1,916,640	2,108,304	2,319,134
Delegado del Club	792,000	871,200	958,320	1,054,152	1,159,567
Secretarias	1,267,200	1,393,920	1,533,312	1,686,643	1,855,308
Motorizado	330,000	363,000	399,300	439,230	483,153
Total Personal Administrativo	**7,141,200**	**7,855,320**	**8,640,852**	**9,504,937**	**10,455,431**
Gastos Administrativos					
Papelería, oficina y otros	84,000	92,400	101,640	111,804	122,984
Energía electrica	420,000	462,000	508,200	559,020	614,922
Teléfono	900,000	990,000	1,089,000	1,197,900	1,317,690
Agua potable	28,800	31,680	34,848	38,333	42,166
Aseo	43,200	47,520	52,272	57,499	63,249
Total Gastos Administrativos	**1,476,000**	**1,623,600**	**1,785,960**	**1,964,556**	**2,161,012**
Gastos de publicidad y mercadeo					
Circuito radial	4,000,000	4,400,000	4,840,000	5,324,000	5,856,400
Serv. espc. de mercadotecnia y publicidad	1,485,000	1,633,500	1,796,850	1,976,535	2,174,189
Gastos de material publicitario	0	0	225,000	247,500	272,250
Prensa	0	275,000	302,500	332,750	366,025
Total Gastos de publicidad y mercadeo	**5,485,000**	**6,308,500**	**7,164,350**	**7,880,785**	**8,668,864**
Otros gastos (1% del sub t. de egresos)	1,592,835	1,617,586	1,788,564	1,975,087	2,181,026
TOTAL EGRESOS	**160,876,335**	**163,376,136**	**180,644,929**	**199,483,744**	**220,283,582**

Gastos Generales	1,999	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
Pasajes jugadores importados	7,962,361	8,758,598	9,634,457	10,597,903	11,657,693	12,823.463
Alimentación criollos del interior	1,756,920	1,932,612	2,125,873	2,338,461	2,572,307	2,829.537
Premios ordinarios	7,617,712	8,379,484	9,217,432	10,139,175	11,153,093	12,268.402
Premios extraordinarios						
Copa Conmebol (*1ra. fase sup.)	2,093,663	2,303,029	2,533,332	2,786,665	3,065,332	3,371,865
Copa Venezuela (* Campeonar)	3,704,173	4,074,590	4,482,049	4,930,254	5,423,280	5,965,608
Campeonato (* Campeonar)	9,179,907	10,097,898	11,107,687	12,218,456	13,440,302	14,784,332
Torneo sub-21 (*Campeonar)	805,255	885,781	974,359	1,071,794	1,178,974	1,296,871
Poliza de seguro	579,784	637,762	701,538	771,692	848,861	933,747
Impuestos Municipales	1,352,828	1,488,111	1,636,922	1,800,615	1,980,676	2,178,744
Total Gastos Generales	**35,052,604**	**38,557,864**	**42,413,651**	**46,655,016**	**51,320,517**	**56,452,569**
Gastos CSF						
Inscripción y otros	995,295	1,094,825	1,204,307	1,324,738	1,457,212	1,602,933
Total Gastos CSF	**995,295**	**1,094,825**	**1,204,307**	**1,324,738**	**1,457,212**	**1,602,933**
Personal Administrativo						
Gerente General	2,551,048	2,806,153	3,086,768	3,395,445	3,734,989	4,108,488
Gerente Relaciones Públicas	2,551,048	2,806,153	3,086,768	3,395,445	3,734,989	4,108,488
Gerente Contador	2,551,048	2,806,153	3,086,768	3,395,445	3,734,989	4,108,488
Delegado del Club	1,275,524	1,403,076	1,543,384	1,697,722	1,867,495	2,054,244
Secretarias	2,040,838	2,244,922	2,469,414	2,716,356	2,987,991	3,286,790
Motorizado	531,468	584,615	643,077	707,384	778,123	855,935
Total Personal Administrativo	**11,500,974**	**12,651,071**	**13,916,179**	**15,307,796**	**16,838,576**	**18,522,434**
Gastos Administrativos						
Papelería, oficina y otros	135,283	148,811	163,692	180,061	198,068	217,874
Energía electrica	676,414	744,056	818,461	900,307	990,338	1,089,372
Teléfono	1,449,459	1,594,405	1,753,845	1,929,230	2,122,153	2,334,368
Agua potable	46,383	51,021	56,123	61,735	67,909	74,700
Aseo	69,574	76,531	84,185	92,603	101,863	112,050
Total Gastos Administrativos	**2,377,113**	**2,614,824**	**2,876,306**	**3,163,937**	**3,480,331**	**3,828,364**
Gastos de publicidad y mercadeo						
Circuito radial	6,442,040	7,086,244	7,794,868	8,574,355	9,431,791	10,374,970
Serv. espc. de mercadotecnia y pub.	2,391,607	2,630,768	2,893,845	3,183,229	3,501,552	3,851,708
Gastos de material publicitario	299,475	329,423	362,365	398,601	438,461	482,307
Prensa	402,628	442,890	487,179	535,897	589,487	648,436
Total Gastos de publicidad y mercadeo	**9,535,750**	**10,489,325**	**11,538,257**	**12,692,083**	**13,961,291**	**15,357,420**
Otros gastos (1% del sub t. de egresos)	2,408,399	2,649,247	2,914,166	3,205,588	3,526,143	3,878,757
TOTAL EGRESOS	**243,248,328**	**267,573,897**	**294,330,763**	**323,764,363**	**356,140,450**	**391,754,408**

1984=100	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998
INGRESOS					
Ventas de Acciones del Club	0	0	147,000,000	205,800,000	0
Anualidad Club	0	0	0	144,000,000	158,400,000
Taquilla	0	0	0	0	0
Nacional	8,400,000	16,170,000	33,264,000	67,200,000	119,700,000
Internacional	7,500,000	10,800,000	15,552,000	22,394,880	32,248,627
Carnets de afiliación al club anual	0	7,000,000	8,400,000	10,080,000	12,096,000
Medios Publicitarios					
Vallas publicitarias (con televisión)	3,000,000	6,000,000	7,200,000	8,640,000	10,368,000
Anuncios publicitarios Radiales	400,000	480,000	576,000	691,200	1,382,400
Anuncios publicitarios - Pantalla del estadi	0	0	0	0	1,036,800
Anun. pub. - estadio-Alto parlante	0	0	0	0	138,240
Anun. pub. - Revista-Club	0	0	600,000	720,000	864,000
Vía jugadores del equipo (informal)	0	0	0	0	500,000
Marca Deportiva del Club	0	0	3,839,330	4,223,263	4,645,589
Sponsor	2,000,000	3,200,000	5,120,000	8,192,000	13,107,200
Material promocional	0	0	300,000	330,000	363,000
Material P.O.P.	0	0	150,000	165,000	181,500
Donaciones de otras Empresas	0	0	0	0	0
Ventas de Fichas	0	0	0	0	0
Préstamos de Fichas	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	**21,300,000**	**43,650,000**	**222,001,330**	**472,436,343**	**355,031,357**
RESULTADO EN OPERACIONES	**-139,576,335**	**-119,726,136**	**41,356,401**	**272,952,599**	**134,747,774**

1984=100	1,999	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
INGRESOS						
Ventas de Acciones del Club	0	0	0	0	0	0
Anualidad Club	174,240,000	191,664,000	210,830,400	231,913,440	255,104,784	280,615,262
Taquilla	0	0	0	0	0	0
Nacional	119,700,000	119,700,000	119,700,000	119,700,000	119,700,000	119,700,000
Internacional	46,438,023	66,870,753	96,293,885	138,663,194	199,675,000	287,531,999
Carnets de afiliación al club anual	14,515,200	17,418,240	20,901,888	25,082,266	30,098,719	36,118,462
Medios Publicitarios						
Vallas publicitarias (con televisión)	12,441,600	14,929,920	17,915,904	21,499,085	25,798,902	30,958,682
Anuncios publicitarios Radiales	2,764,800	5,529,600	11,059,200	22,118,400	44,236,800	88,473,600
Anun. pub. - Pantalla del estadio	1,244,160	1,492,992	1,791,590	2,149,908	2,579,890	3,095,868
Anun. pub. - Estadio-Alto parlante	276,480	552,960	1,105,920	2,211,840	4,423,680	8,847,360
Anunc. pub. - Revista-Club	1,036,800	1,244,160	1,492,992	1,791,590	2,149,908	2,579,890
Vía jugadores del equipo (informal)	525,000	551,250	578,813	607,753	638,141	670,048
Marca Deportiva del Club	5,110,148	5,621,163	6,183,279	6,801,607	7,481,768	8,229,945
Sponsor	20,971,520	33,554,432	40,265,318	48,318,382	57,982,058	69,578,470
Material promocional	399,300	439,230	483,153	531,468	584,615	643,077
Material P.O.P.	199,650	219,615	241,577	265,734	292,308	321,538
Donaciones de otras Empresas	0	0	0	0	0	0
Ventas de Fichas	0	0	0	0	0	0
Préstamos de Fichas	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	**399,862,681**	**459,788,315**	**528,843,919**	**621,654,668**	**750,746,573**	**937,364,202**
RESULTADO EN OPERACIONES	**156,614,354**	**192,214,418**	**234,513,156**	**297,890,306**	**394,606,123**	**545,609,795**

- Gastos Preparatorios

- *Pre-temporada.* Entrenamientos de acondicionamiento físico. Implica dotar de alojamiento y comida a una delegación compuesta por 30 personas -cuerpo técnico y jugadores- para un costo aproximado de Bs. 3.000 por persona diarios, por 15 días. Además el club habrá de cumplir con los *exámenes médicos* para el equipo de primera y Sub-21, exigidos por las bases de competencias, para un total de 45 jugadores (entre los 2 equipos) a un costo aproximado de Bs. 2.100 por cada jugador.

- Gastos Liga

- *Fianza.* Corresponde a un depósito que deberá hacer el equipo antes de iniciar la temporada y que será liberado al finalizar ésta, su finalidad es la de responder ante sus socios por un "forfait" o abandono de competencia.

- *Inscripción para inicio competencia.* Por éste concepto la institución tanto para la inscripción del equipo de 1era. división como para el Sub-21 deberá cancelar Bs. 80.000.

- *Mensualidad por mantenimiento.* Equipo de 1era. división deberá erogar Bs. 40.000 mensuales por 12 meses del año . Y el equipo Sub-21 Bs. 10.000 por 10 meses de competencia.

- *Arbitraje.* Igualmente por éste concepto el equipo de 1era. división deberá pagar Bs. 40.000 mensuales y el Sub-21 Bs. 5.000.

- *Delegados liga.* El equipo deberá pagar un promedio estimado de Bs. 12.000 por partido para un total aproximado de 21 juegos al año (6 del torneo apertura, más 15 del campeonato ambos como local). A saber Bs. 2.000 tarifa para los equipos de Caracas; Bs. 20.000 - Táchira; Bs. 14.000 - Trujillanos; Bs. 12.000 - Monagas; Bs. 10.000 - Anzoátegui. (Para efectos de nuestros cálculos hemos utilizado un promedio - estimado de Bs. 12.000).

- *Aportes de la Federación.* Bs. 1.300 por partido, para un total estimado de 21 juegos al año, como local entre partidos de torneo apertura y campeonato.

- *Las multas promedio*, fueron estimadas anualmente para el *equipo de 1era. división*, en base a la actuación de uno de los equipos más competitivos del campeonato 92-93: 71 tarjetas amarillas por Bs. 200 cada tarjeta amarilla, más 14 tarjetas rojas por un valor aproximado de Bs. 1.200 por cada tarjeta roja, más de 36 suspensiones por un valor aproximado de Bs. 3.500 por suspensión. Además hemos estimado, en función a una institución disciplinada, Bs. 30 mil anuales por *violaciones a bases de competencia.*

- Inmuebles

- *Alquileres.* Bs. 270 mil mensuales por *estadio* (en Caracas) para 11 meses de actividad; Bs. 20 mil mensuales para 11 meses de actividad por *cancha de entrenamiento* equipo de primera división y 8 mil para la cancha del semillero; Bs. 250 mil mensuales para los 12 meses del año por concepto de la *Sede - Club* (Gimnasio); Bs. 80 mil por casa - quinta en la que habitan 4 criollos y 2 importados; Bs. 60 mil por apartamento en el que habita un criollo, Bs. 80 mil por apartamento que vive un importado, estos tres alquileres por concepto de *viviendas* son con respecto a 11 meses de actividad. Por concepto de *hoteles* se destinan aproximadamente Bs. 459.000 mensuales por 11 meses, para alojamiento y comida de un jugador importado y su familia, distribuidos de la siguiente manera: Bs. 4.500 por habitación por 30 días, más Bs. 1.200 promedio comida por persona por 3 veces al día para 3 miembros que componen la familia, por 30 días; y Bs. 90.000 mensuales por 11 meses para el caso de un jugador criollo, solo por concepto de alojamiento distribuido así: Bs. 3.000 por habitación diarios por 30 días.

- Equipos y Suministros

- *Indumentaria. Equipo de 1era. división*, uniformes de juego Bs. 4.000 cada uno por 25 jugadores por 6 juegos de uniformes; uniformes de entrenamiento Bs. 1.800 cada uno por 25 jugadores por 8 juegos de uniforme. Bolíavres 7.000 por cada mono camisa de representación para 30 personas que conforman el equipo de 1era. división - cuerpo técnico y jugadores -. Bs. 10.000 por cada par de zapatos de fútbol para ser entregados dos pares por jugador para

un total de 25 jugadores, y bajo el mismo esquema Bs. 2.000 por cada par de zapato de entrenamiento y deportivos. Bs. 2.000 por cada mono de entrenamiento-porteros, para destinar 4 monos por portero al año para un total de 4 porteros, igual esquema para Los guantes de porteros a un promedio de Bs. 3.500 por par de guante. Bs. 2.000 por cada chaqueta impermeable para un total de 25 jugadores y Bs. 2.000 por cada sudadera igualmente para 25 jugadores. Bs. 10.000 por "flux" (vestuario viajes internacionales) para un total de 30 personas que componen la delegación, con depreciación de 3 años.

Bs. 25.000 por cada uniforme de juego del *semillero*, compuesto por 7 categorías (incluye el Sub-21) por un aproximado de 25 jugadores por categoría por 2 juegos de uniformes a cada jugador. Y Bs. 400 por cada uniforme de entrenamiento bajo el mismo esquema.

- *Pelotas*. Bs. 1.500 por cada balón por un total de 60 pelotas, distribuidas entre el equipo de 1era. división y semillero (incluido Sub-21).

- *Accesorios cancha*. Concernientes a conos, palos, cuerdas, colchones, barrera y otros, para un total de Bs. 35.000 con depreciación a 2 años.

- *Medicinas*. (Ten soplas, vitaminas, relajantes musculares, antiflamatorios y otros) gasto promedio mensual Bs. 25.000 por 11 meses de actividad.

- *Rayos X*. Promedio anual estimado en Bs. 100.000.

- *Material de utilería.* (Lavandería, bebidas hidratantes y otros). Estimación promedio mensual Bs. 15.000 por 11 meses de actividad.

- *Videos.* (Juegos disputados y analizados). Bs. 1.500 por cada cassett por un total aproximado de 30 partidos.

- Personal de Apoyo Directivo

Cuerpo médico, Bs. 40.000 mensuales los 12 meses (1 médico-responsable). Dos *fisioterapistas* Bs. 20.000 mensuales cada uno por los 12 meses. Dos *utileros* Bs. 25.000 cada uno por 12 meses. Un *chofer de autobús* Bs. 40.000 mensuales, los 12 meses. *Orquesta-estadio* Bs. 40.000 mensuales. *Barra* Bs. 500 por cada fanático Por un total de 20 de ellos, por un estimado de 25 juegos anuales como locales.

- Personal de Logística

Bs. 4.000 por cada *taquillero* por 4 de ellos por un estimado de 25 partidos anuales como locales entre torneo apertura, campeonato y Copa Libertadores. En cuanto a la seguridad, Bs. 40.000 por cada *vigilante del club*, por 8 de ellos para un estimado de 25 partidos anuales. Bs. 10.000 por partido, a la *Policía Metropolitana* para un aproximado de 25 juegos anuales, igualmente para los *Bomberos*. Bs. 2.000 por cada camillero por 3 de ellos para un total de 25 juegos al año (como equipo local). Bs. 200 por *recoge pelotas* por 8 de ellos para un total de 25 juegos como locatarios.

- Vehículos

- *Alquiler* Bs. 4.000 por cada viaje auxiliar en busetas, estimado éstos en 10 anuales.

- *Depreciación y amortización.* Autobuses Bs. 14 millones depreciado en 10 años. Carros: 2 Chevette, Bs. 350 mil cada uno, más 1 caribe, Bs. 700 mil; depreciación carros, 5 años.

- *Gastos de mantenimiento: Autobuses* Bs. 16 mil mensuales. Carros Bs. 60 mil por cada carro, por los tres antes nombrados.

- *Gasto de combustible - Autobús.* Bs. 4.000 aproximadamente por cada viaje para una estimación de 21 viajes (juegos como visitantes, entre torneo apertura y campeonato).

- Gastos Operacionales

- *Viajes.* Los viajes aéreos *nacionales* del equipo de 1era. división (solo "ida", puesto que en el caso del equipo que hemos escogido como modelo goza de su autobús como parte de su patrimonio y que a la larga le aligera el costo de transporte), fueron estimados con un promedio de Bs. 6.000 por pasaje, por 22 personas que generalmente conforman la delegación, por 13 juegos - distantes, mayores a seis horas de traslado vía terrestres (entre torneo apertura y

campeonato) - salvo algunas excepciones el "regreso" es terrestre. Para el Sub-21 se estimó un solo viaje aéreo, como "ida", por tratarse de un partido de final, Bs. 6.000 el pasaje para 22 personas. En el caso de los viajes *internacionales*, éstos fueron estimados en función a la 1era. fase, usando un promedio de $ 1.000 *1 por pasaje, por 30 personas que en éste caso conforman la delegación. esta misma estimación es válida por pronósticos por fases superadas, multiplicando el total general de la 1era. fase por el pronóstico de fases a superar.

- *Estadía (alojamiento y comida).* Para el ámbito nacional, hemos estimado Bs. 2.500 diarios por persona, por 20 personas que conforman la delegación, por 22 juegos, puesto que como locales no siempre se concentra. Y para el exterior, hemos estimado $ 45 *1 diarios por persona, por 30 personas (delegación) por 6 días, que generalmente conforman la estadía por fase de Copa Libertadores.

- Gastos Generales

- *Pasajes jugadores importados.* $ 2.000 *1 por pasaje, para un total estimado de 8 personas (4 jugadores y familia) por 2 veces al año.

- *Alimentación criollos de interior.* Bs. 1.500 por comida, por 5 de ellos, por 2 veces al día (almuerzo y cena), por 30 días (mensual) por 10 meses.

*1 Para efectos de nuestros cálculos hemos utilizado el precio de Bs. 154,5 por $, cotización oficial de BCV del día 01/06/94.

- *Premios ordinarios.* Estimación hecha en función a los puntos alcanzados pro el equipo Campeón - Temporada 93-94 -: 43 puntos, por un promedio de Bs. 5.000 por punto, por 22 cobrantes por partido.

- *Premios extraordinarios.* Bs. 1.300.000 por 1era. fase superada en Copa Conmebol; Bs. 2.300.000 por Campeonar en Copa Venezuela - Torneo Apertura -; Bs. 5.600.000 por ganar campeonato 1era. división; Bs. 50.000 por campeonar, torneo Sub-21.

- *Póliza Seguro -Jugadores-* . Bs. 1.200 por 25 jugadores, por 12 meses.

- *Impuestos Municipales.* Equivalente al 10% de taquilla, por 21 juegos estimados como locales (incluyen Torneo Apertura y Campeonato).

- Gastos Confederación Suramericana de Fútbol - CSF -

- *Inscripción y otros.* Estimación generalizada por $ 4.000 *1.

* **Nota**: el equipo participante en Copa Libertadores, deberá cancelar a la CSF, el 10% de la taquilla para 20 mil espectadores por partido como local.

*1 Precio del dólar , Bs. 154,5 para efectos de nuestros cálculos, Cotización oficial BCV del día 01/06/94.

- Personal Administrativo

- *Gerencia.* Bs. 100 mil mensuales, para cada *gerente: general, relaciones públicas* y *contador.* Bs. 50 mil, *delegado del equipo*; Bs. 40 mil por cada una de 2 *secretarias*; Bs. 20,000 *motorizado.* Más un 32% para todos ellos, sobre sus respectivos sueldos por concepto de utilidades, vacaciones, prestaciones sociales y seguro social (política habitacional y paro forzoso).

- Gastos Administrativos

- *Papelería, oficina y otros.* Estimación promedio mensual Bs. 7.000 por 12 meses.

- *Energía eléctrica.* Estimación promedio mensual Bs. 35.000 por 12 meses.

- *Teléfono:* Estimación promedio mensual Bs. 75.000 por 12 meses.

- *Agua potable.* Estimación promedio mensual Bs. 2.400 por 12 meses

- *Aseo.* Estimación promedio mensual Bs. 3.600 por 12 meses.

- Gastos de Publicidad y Mercadeo

- *Circuito radial.* Estimación anual aproximada por Bs. 4.000.000 equivalente a Bs. 40.000 mensuales por 10 meses de actividad, incluye: pago locutores, pasajes (traslados), viáticos.

- *Servicio especializado de mercadotecnia y publicidad.* Estimado en Bs. 135 mil mensuales, por 11 meses de actividad. "Sería oportuno ofrecer un porcentaje de la taquilla como forma de pago por este servicio".

- *Prensa.* Habría la necesidad de invertir en éste sector, para hacerle frente a críticas negativas que dañan la imagen de éste deporte, y definir por esta vía una "estrategia de posicionamiento" en la mente de potenciales espectadores, incentivándolos mediante concursos y premiaciones.

- Otros Gastos

- Equivalentes al 1% del sub-total de egresos.

III.3. FORMULACION DEL PROYECTO

Para su formación y evaluación, hemos considerado oportuno trabajar a *precios constantes* de 1984.

1984=100	1,999	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
EGRESOS						
Total Gastos Institucionales	0	0	0	0	0	0
Total Nóminas	128,512,221	141,363,271	155,499,079	171,049,506	188,154,111	206,969,435
Total Gastos Preparatorios	2,326,382	2,559,020	2,814,922	3,096,414	3,406,055	3,746,661
Total Gastos Liga	2,975,593	3,274,054	3,601,459	3,961,605	4,357,765	4,793,542
Total Inmuebles	16,101,879	17,712,067	19,483,274	21,431,601	23,574,761	25,932,237
Total Equipos y suministros	6,225,426	6,847,969	7,532,766	8,286,043	9,114,647	10,026,111
Total Personal de apoyo directo	4,461,113	4,907,224	5,397,946	5,937,741	6,531,515	7,184,667
Total de Personal de logística	3,043,864	3,348,250	3,683,075	4,051,383	4,456,521	4,902,173
Total Vehículos	3,504,470	3,854,917	4,240,408	4,664,449	5,130,894	5,643,984
Total Gastos Operacionales	14,227,245	15,649,970	17,214,967	18,936,464	20,830,110	22,913,121
Total Gastos Generales	35,052,604	38,557,864	42,413,651	46,655,016	51,320,517	56,452,569
Total Gastos CSF	995,295	1,094,825	1,204,307	1,324,738	1,457,212	1,602,933
Total Personal Administrativo	11,500,974	12,651,071	13,916,179	15,307,796	16,838,576	18,522,434
Total Gastos Administrativos	2,377,113	2,614,824	2,876,306	3,163,937	3,480,331	3,828,364
Total Gastos de pub. y mercadeo	9,535,750	10,489,325	11,538,257	12,692,083	13,961,291	15,357,420
Otros egresos	2,408,399	2,649,247	2,914,166	3,205,588	3,526,143	3,878,757
TOTAL EGRESOS	243,248,328	267,573,897	294,330,763	323,764,363	356,140,450	391,754,408
TOTAL INGRESOS	399,862,681	459,788,315	528,843,919	621,654,668	750,746,573	937,364,202
RESULTADO EN OPERACIONES	156,614,353	192,214,418	234,513,156	297,890,305	394,606,123	545,609,794

1984=100	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998
EGRESOS					
Total Gastos Institucionales	3,090,000	0	0	0	0
Total Nóminas	76,916,000	85,241,200	94,462,280	104,675,164	115,985,714
Total Gastos Preparatorios	1,444,500	1,588,950	1,747,845	1,922,630	2,114,892
Total Gastos Liga	3,666,300	2,032,930	2,236,223	2,459,845	2,705,830
Total Inmuebles	14,737,000	10,997,800	12,097,580	13,307,338	14,638,072
Total Equipos y suministros	3,865,500	4,252,050	4,677,255	5,144,981	5,659,479
Total Personal de apoyo directo	2,770,000	3,047,000	3,351,700	3,686,870	4,055,557
Total de Personal de logística	1,890,000	2,079,000	2,286,900	2,515,590	2,767,149
Total Vehículos	2,176,000	2,393,600	2,632,960	2,896,256	3,185,882
Total Gastos Operacionales	8,834,000	9,717,400	10,689,140	11,758,054	12,933,859
Total Gastos Generales	25,174,000	23,941,400	26,335,540	28,969,094	31,866,003
Total Gastos CSF	618,000	679,800	747,780	822,558	904,814
Total Personal Administrativo	7,141,200	7,855,320	8,640,852	9,504,937	10,455,431
Total Gastos Administrativos	1,476,000	1,623,600	1,785,960	1,964,556	2,161,012
Total Gastos de pub. y mercadeo	5,485,000	5,308,500	7,164,350	7,880,785	8,668,864
Otros egresos	1,592,835	1,617,586	1,788,564	1,975,087	2,181,026
TOTAL EGRESOS	160,876,335	163,376,136	180,644,929	199,483,744	220,283,582
TOTAL INGRESOS	21,300,000	43,650,000	222,001,330	472,436,343	355,031,357
RESULTADO EN OPERACIONES	-139,576,335	-119,726,136	41,356,401	272,952,599	134,747,775

- Por el lado de los **EGRESOS**, a excepción de las partidas, becas de los semilleros, fianza -liga, hotel (jugador importado y criollo del interior), y alimentación jugadores criollos, que ameritan una descripción particular sobre su evaluación futura, para el resto de las partidas hemos supuesto un incremento interanual en su volumen del 10%.

En el caso de las **becas**, a pesar de su respectivo 10% de incremento interanual, éstas aumentarán en 12 unidades por año (2 por categoría para 6 de éstas), hasta alcanzar su estabilización en 1999, es decir, partiendo de que la institución haya otorgado 12 becas en el año de 1994, su objetivo será incrementarlas a 24 para 1995, 36 para 1996, 48 para 1997, 60 para 1998 y 72 para 1999 y mantener esta concesión hasta el año 2004; ahora bien, la finalidad que reina detrás de ésta estrategia, es la "formación integral de recurso humano"; se premiarán al final de cada año aquellos jugadores, que han demostrado un comportamiento ejemplar, se hayan desenvuelto con responsabilidad en sus estudios y además se destacaron en su actitud como futbolistas. Esta política social, es emprendida por la institución, con la intención de ofrecer una esperanza en el niño, recurrir en su auxilio y reorientación ante un entorno que poca protección y cuidado en éste aspecto le otorga. Si bien ésta política, ameritaría su plan-proyecto respectivo y adecuado, en el presente estudio es tratada periféricamente. Además ésta iniciativa rica en responsabilidad social, sería parte central, en una "estrategia de posicionamiento" que la institución ha de emprender hacia la comunidad.

Con respecto a la partida, fianza, del rubro, Gasto Liga, respondiendo a su condicionalidad, ante la cual, el **Club** deposita en la liga antes de iniciar la

temporada y le es liberada al final de esta, hemos amoldado dicho esquema, en su proyección a años futuros que contempla el proyecto, con su respectivo desembolso inicial para el año 1994, reembolso al finalizar éste y así sucesivamente, año tras año con incrementos interanuales del 10%.

En el caso de la partida, **Hotel,** del rubro concerniente a, Inmuebles, tanto para el caso de un jugador importado, como criollo proveniente de otra ciudad, hemos hecho una reordenación y de la cual ofrecemos su propuesta, con la finalidad de aligerar costos. Consiste en que hemos estimado a partir del año 1995, otorgarles viviendas con alquileres de Bs. 80 mil y Bs. 50 mil por los 11 meses de actividad, respectivamente, considerando además incrementos interanuales del 10%.

Igualmente, hemos redefinido la situación, para la partida **Alimentación criollos del interior**, del rubro, Gastos Generales, con la finalidad de racionalizar gastos. Para lo cual, hemos considerado oportuno afiliarnos al comedor - Atletas del IND, a partir de 1995, estimando para ello Bs. 400 por comida, por 2 de ellas al día, por 30 días, por 10 meses, por 5 jugadores; a diferencia de los 1.500 por comida bajo ese mismo esquema, en el que se incurrió en el año 1993-94.

Además, hemos estimado para el año 95 y 96, emprender gastos en **Prensa y Material Publicitario** respectivamente, para arremeter con una estrategia publicitaria de mayor difusión y que ha de ser parte, de la "estrategia integral de posicionamiento" junto con las becas y los éxitos competitivos alcanzados y por alcanzar del club, que involucre la participación del espectador en identificarse, acoplarse y pasionarse con la "imagen, ideología y estilo" del

club. Igualmente para éstas partidas consideramos incrementos interanuales del 10% en base a precios de 1984.

- Por el lado de los **INGRESOS,** detallaremos por separado las estimaciones y proyecciones que hemos considerado para las distintas partidas.

"Es oportuno resaltar, que en esta propuesta de factibilidad del proyecto sean las grandes y exitosas empresas residentes en el país, las que tomen la iniciativa de auxiliar, reorientar y gerenciar los equipos que habrán de convertirse en "Clubes", todo esto, concebido por la empresa como un "Gasto de Publicidad y Formación del Recurso Humano", con la finalidad de "posicionarse" en el mercado y en las mentes de potenciales demandantes, así como de identificarse con los mismos, a la vez que apasionarse en el seguimiento de su representación, "el equipo", capaz de despertar fuertes emociones en la población y cosechar simpatizantes".

Siguiendo éste "*hilo conductor*" hemos estimado:

- *Ventas de acciones del club*, a partir del año 1996, siguiendo una "venta selectiva", colocar en el mercado, las primeras 490 acciones del 49% del total de 2.000 acciones que constituirán el capital del club, al restante 51% quedarán en manos del equipo-empresa. Estas primeras 490 acciones serían ofertadas a Bs. 300 mil. Las segundas 490 acciones serán colocadas al mercado, en el año siguiente, 1997, a Bs. 420 mil por acción. Del restante 51% de las acciones que quedarían en propiedad de la empresa-club, serían concebidas en "disfrute" a ejecutivos, obreros y empleados, previa solicitud y respectiva evaluación de su

eficiencia y lealtad a la empresa, quienes correrían con el gasto de mantenimiento de las mismas.

- Con respecto a los ingresos por concepto de *Anualidad Club*, éstos fueron estimados, en base a pagos mensuales de cada una de las 2.000 acciones, por Bs. 6.000 en representación de gastos de mantenimiento, a partir del año 1997, con respectivos incrementos interanuales del 10%.

- *La taquilla nacional*, fue estimada para el año 1994 en función a su comportamiento promedio durante la temporada 93-94 de uno de los equipos más exitoso en logros deportivos, a un promedio de Bs. 200 la entrada para un promedio de 2.000 personas por partido, por un total de 21 juegos, entre torneo apertura y campeonato como locales. En cuanto a sus proyecciones futuras, hemos estimado una asistencia promedio por partido, por 21 juegos de 3.500 personas en el año 1995; 6.000 en 1996; 10.000 en 1997; alcanzando su estabilización con 15.000 espectadores promedio por partido, a partir de 1998 en adelante y con incrementos interanuales del 20%. Escenario moderado, en cuanto a respuesta del espectador ante la continuidad de resultados exitosos por parte del club, complementados de una agresiva y adecuada "estrategia de posicionamiento".

- En cuanto a la *taquilla internacional*, hemos estimado Bs. 750, precio promedio de las entradas, por un mínimo de 5 mil espectadores por partido, por 2 partidos como locales ante equipos extranjeros, por fase, para el año de 1994, e incrementos interanuales del 20% para los siguientes años.

- Con respecto a los *carnets de afiliación al Club anuales*, le hemos acreditado un costo de Bs. 3.500 por carnets, que le otorga al adquiriente disfrutar de todos los partidos que como locales, bien de Copas Internacionales como Campeonato, que efectúa el equipo durante un año. Para efectos de cálculos hemos estimado 2.000 abonados con un crecimiento interanual del 20%, para los años siguientes a 1994.

- *Vallas Publicitarias*, hemos estimado para el año 1994 sin televisión, Bs. 300 mil por valla por un total de 10. Sin embargo, considerando, el fuerte atractivo que despierta para la colocación de vallas publicitarias la televisión, hemos considerado por intermedio del uso del servicio de ésta a partir del año 1995, incrementar el precio de la colocación de vallas alrededor de la cancha de fútbol en Bs. 500 mil, con respectivos incrementos interanuales del 20%.

- *Anuncios Publicitarios Radiales*, en base a los ingresos estimados para el año 1994, Bs. 400 mil aproximadamente, hemos supuesto aumentos interanuales del 20% hasta 1998 y del 100% a partir de éste año.

- *Anuncios Publicitarios pantalla del estadio*, hemos estimado a partir de 1998, año para el que consideramos la "estrategia de posicionamiento" esté madura y ofreciendo sus frutos, el equivalente al 10% por concepto de ingresos vallas publicitarias con televisión.

- *Anuncios Publicitarios - Estadio vía altoparlante*, también a partir de 1998, año de consolidación "estrategia de posicionamiento" el equivalente al 10% por concepto de ingresos anuncios publicitarios radiales.

- *Anuncios Publicidad - Revista - Club*, hemos perfilado un escenario moderado a partir de 1996 con ingresos de Bs. 600 mil anuales por este concepto con incrementos interanuales del 20% para futuros años.

- *Publicidad de carácter informal, vía jugadores de la empresa-club*, estimados a partir de 1998, consolidación "estrategia de posicionamiento", ingresos por éste concepto por el orden de los Bs. 500 mil anuales con incrementos interanual del 5%.

- *Marca deportiva del Club*, hemos estimado ingresos a partir del año 1996, equivalente al Gasto en Indumentaria, del rubro equipos y suministro, del sub-total de gastos destinados al 1er. equipo y semillero, con la finalidad de neutralizar dichas erogaciones. Escenario conservador, puesto que la consolidación de un posicionamiento prefijado por parte del club, le ofrecería poder de negociación para ofertar la exclusividad de esta vía al mejor solicitante, que quiera aprovechar la imagen alcanzada por el club, para su publicidad.

- *Sponsor,* en base a los ingresos percibidos por éste concepto, por parte de uno de los equipos exitoso del país en el año 1994, Bs. 2 millones, hemos estimado incremento interanuales del 60%, asociado con el liderazgo que na de alcanzar el club en su "estrategia de posicionamiento".

- *Material promocional.* (Camisas originales del equipo, monos, franelas) con una estimación promedio de Bs. 3.000 por artículo del vestuario, por una venta estimada de 100 artículos anuales, a partir del año 1996, con incrementos interanuales del 10%.

- Con respecto al *material P.O.P.* hemos estimado para el año 1996, la mitad con respecto al material promocional, con igualmente incrementos interanuales del 10%.

- En lo concerniente a *Donaciones de otras empresas*, que quieran anclarse para su posicionamiento de la imagen ofertada por la empresa-club, así como *ventas y préstamos de fichas*, hemos considerado oportuno no emitir estimaciones, por la naturaleza casuística de las mismas, sin dejar de considerar que constituyen potentes fuentes de ingresos. En éste caso sugeriríamos, en lo concerniente a *ventas y préstamos de fichas*, definir negociaciones interdependientes con clubes de la emergente liga de fútbol de los EEUU. Otra interesante fuente de ingreso la podría constituir, la afiliación con *tarjeta de crédito* que quiera aprovechar la imagen alcanzada por el club, comprometiéndose ésta a pagar un porcentaje del consumo de los afiliados al club.

Vale destacar que las estimaciones, con respecto a las partidas de ingresos, han sido asumidas intuitivamente, a modo de "ejercicio intelectual teórico-práctico", para cumplir con la formalidad del proyecto. Puesto que nuestro verdadero interés radica en una ambiciosa, detallada y metódica presentación del costo de un equipo competitivo y exitoso, de 1994, que sirva para orientar a quienes estén dispuestos a asumir el reto de auxiliar y orientar nuestro sistema económico-social del fútbol en Venezuela, así como posicionarse a través de su participación y apasionarse. Sin embargo, a su vez la presentación de las partidas de ingresos, constituye de parte nuestra, el ofrecimiento de potenciales espacios a abrir y ser tomados en cuenta como fuentes de ingresos.

Es digno de mencionar también, que en el caso de los ingresos provenientes por las ventas, disfrute y cuotas de mantenimiento de las acciones, la construcción de las instalaciones del club, estadio, canchas de entrenamientos, gimnasio, restaurantes, salas de lecturas, juegos, televisión, ameritarían de su respectivo proyecto, involucrando para ello a las gobernaciones, alcaldías y municipios con la otorgación de terrenos y así lograr en forma concertada, empresa-gobierno (descentralizado) y sociedad civil el beneficio social de todos los agentes involucrados en el sistema económico-social del fútbol en Venezuela.

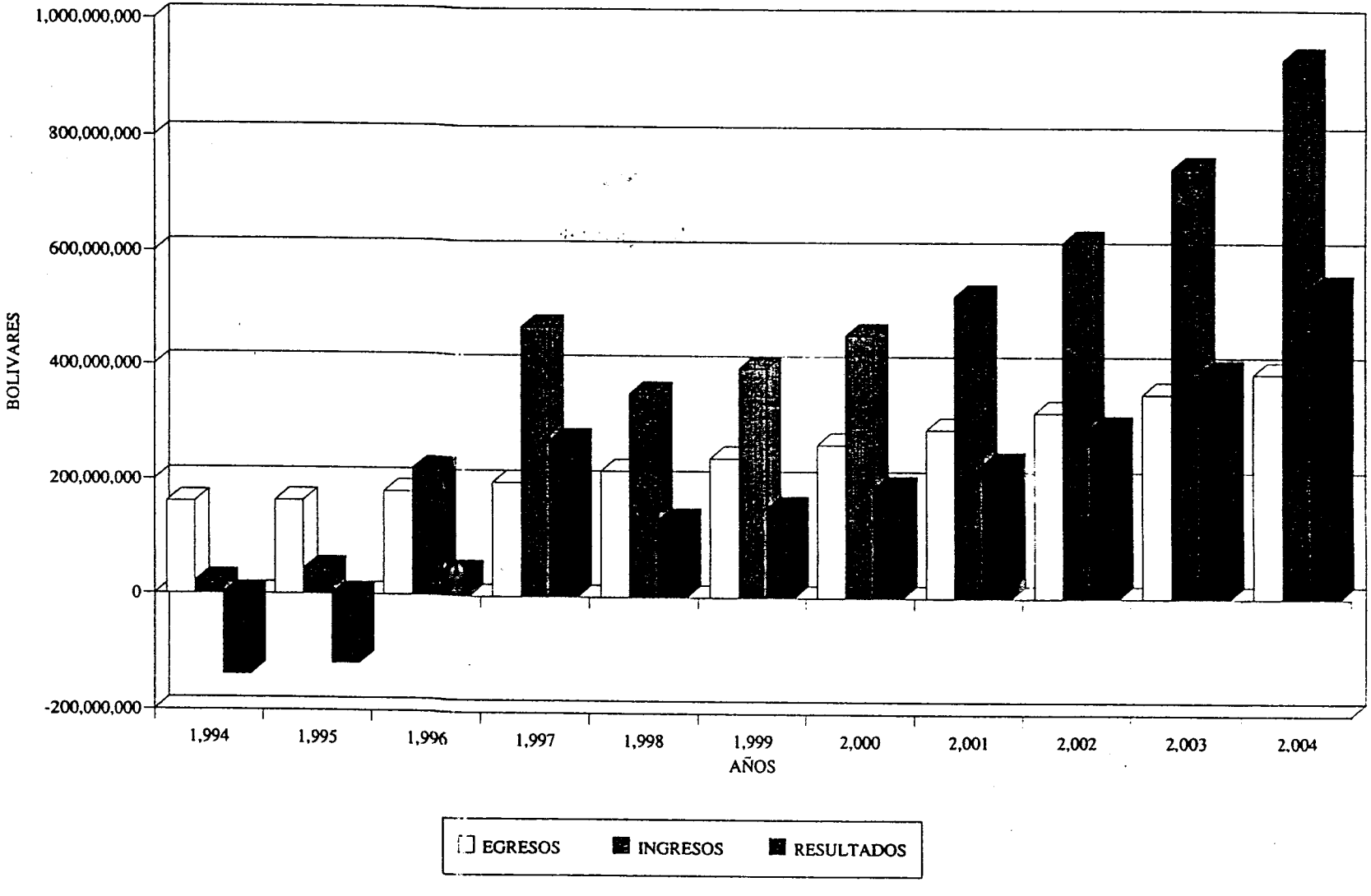
III. 4 EVALUACION DEL PROYECTO

III. 4.1 Interpretación gráfica

Apreciamos rendimientos negativos, los primeros dos años 1994-95. Los beneficios comienzan a aparecer a partir del año 1996, impulsados por la venta de las primeras 490 acciones del club. Los ingresos presentan un prepotente crecimiento en el año 1997, producto de las ventas de las 490 acciones restantes a precios mayores y por empezar a percibir las cuotas por mantenimiento.

A partir del año 1998, que hemos considerado para la consolidación y primeros frutos de la estrategia de posicionamiento, empiezan a crecer los ingresos y beneficios en forma moderada más acentuadamente que los egresos, logrando así para los dos últimos años, 2.003-04, beneficios mayores que los egresos.

ESTRUCTURA DE EGRESOS, INGRESOS Y RESULTADOS



III.4.2 Lectura de los indicadores

Con respecto a la "relación beneficio / costo", el proyecto es conveniente desde el punto de vista de la comunidad, en el año 3, 1997 y en los dos últimos años, porque la relación ha sido mayor a 1. Es conveniente notificar que tanto los beneficios como los costos no fueron calculados desde un enfoque social (con precios sociales), lo que hubiera hecho más indicada y atractiva su evaluación, respondiendo a la naturaleza social que es una de las intenciones con las que incurre la empresa en su auxilio y reorientación del sistema económico y social del fútbol en Venezuela.

Con respecto a la tasa interna de retorno, Tir, que es la tasa que hace igual el valor presente de los egresos esperados al valor presente de los ingresos esperados, 29,36%, desde un enfoque puramente económico no se justificaría la puesta en marcha del proyecto, por ser inferior a la tasa activa promedio de los seis principales bancos del país, 61,08% para la semana del 13/05/94 *1. Sin embargo no dejaría de representar una rentabilidad atractiva, en un entorno económico más estable, que el que nos está tocando vivir, además dadas las peculiaridades de los gastos de inversión, en el sistema económico-social del fútbol en Venezuela, por parte de las grandes y exitosas empresas, como gastos de publicidad y responsabilidad social, sus remuneraciones en respuesta a éstas acciones son inmedibles, y podemos referirnos al caso e xpuesto en el apéndice H.2, donde por ejemplo señalamos como Master Card Internacional aumentó un 2 8,1% sus ventas con ingresos cercanos a los 320.6 mil millones de dólares, y ded Master Card en Venezuela que con una inversión de Bs. 200 MM

*1. Fuente: Economía Hoy, Indicadores Pág. 4, del día 13/06/94

	0	1	2	3	4	
TOTAL EGRESOS	160,876,335	163,376,136	180,644,929	199,483,744	220,283,582	
TOTAL INGRESOS	21,300,000	43,650,000	222,001,330	472,436,343	355,031,357	
RESULTADO EN OPERACIONES	-139,576,335	-119,726,136	41,356,401	272,952,599	134,747,775	
RELACION BENEFICIO / COSTO	-0.87	-0.73	0.23	1.37	0.61	
	5	6	7	8	9	10
TOTAL EGRESOS	243,248,328	267,573,897	294,330,763	323,764,363	356,140,450	391,754,408
TOTAL INGRESOS	399,862,681	459,788,315	528,843,919	621,654,668	750,746,573	937,364,202
RESULTADO EN OPERACIONES	156,614,353	192,214,418	234,513,156	297,890,305	394,606,123	545,609,794
RELACION BENEFICIO / COSTO	0.64	0.72	0.80	0.92	1.11	1.39

TIR

II	-160,876,335
0	-139,576,335
1	-119,726,136
2	41,356,401
3	272,952,599
4	134,747,775
5	156,614,353
6	192,214,418
7	234,513,156
8	297,890,305
9	394,606,123
10	545,609,794

TIR	VAN
29.36%	1,850,326,119

ha incrementado el consumo en un 40%por efecto de sus respectivas publicidad y mercadeo vinculadas al Mundial de Fútbol USA 94. La propuesta presentada en este trabajo, ofrece la oportunidad de posicionarse la imagen de la empresa, no en forma periférica, sino con protagonismo en forma viva y apasionada, mostrando su ventaja competitiva, además de cumplir con un rol social no indiferente.

Presentamos además el valor actual neto, VAN = 1.850.326.119, que es el método de descuento, que permite determinar la equivalencia en un tiempo t, generalmente el período cero, de los flujos de efectivo que genera el proyecto, para comparar ésta equivalencia con el desembolso o inversión inicial, II = 160.876.335.

CONCLUSION

Recogiendo la perspectiva global, sobre la gestación, organización y comercialización del fútbol mundial y de Venezuela en particular, amalgamándola con tendencias práctico-conceptuales del mundo actual: competividad, mercadotecnia, publicidad y posicionamiento; ofrecemos para grandes y exitosas empresas residentes en nuestro país, por ser las únicas en condiciones de egresar gastos por concepto de publicidad e inversión social superiores a los cien millones de bolívares, una propuesta fascinante, que podría resultar para ellas, el invertir en el sistema económico-social del fútbol en Venezuela. Teniendo como punto de referencia el costo-egresos en el año cero, 1994, así como de un proyecto que le permita orientarse y definir una "estrategia de posicionamiento agresiva", que le garantice identificarse con potenciales consumidores y simpatizantes a su imagen competitiva y rica de responsabilidad social.

APENDICES

A. EL PROTOFUTBOL

A.1. China y Japón: del militarismo a la cortesía

Hace XXV siglos antes de nuestra era, en China, bajo el patrocinio de un emperador llamado Xeng-ti, los hombres de sus ejércitos eran obligados a practicar entre otros variados ejercicios de adiestramiento, un juego bastante parecido al fútbol actual. Según referencias históricas, dos grupos de jugadores se disputaban la posesión de la pelota de manera más o menos violenta, utilizando básicamente las manos pero sin descartar el empleo de los pies, con el objeto de dirigirlo hacia una meta.

Los japoneses, más tardíos y con unos objetivos distintos respecto al protofútbol chino, pues su finalidad era más placentera; espectacular y en la que imperaba la máxima cortesía entre los participantes, quienes interrumpían continuamente el juego para intercambiarse disculpas y confraternizar. Era por tanto, un deporte amable, practicado con las manos y los pies. Curiosamente, y es posible que para armonizar con el ambiente de cordialidad que debía imperar en la practica, las esquinas del campo de juego (los córners), estaban señalados por diferentes tipos de árboles. En el ángulo noroeste, se disponía de un pino; en el nordeste, un cerezo; en el sudoeste, un almendro y en el sudeste un sauce, que representaban o simbolizaban respectivamente una virtud: amistad, galantería, hermandad y cortesía.

A.2. Grecia: La irrupción del clasicismo

Homero, en su *odisea*, cita en determinados pasajes la practica de algunos juegos de pelota, y lo mismo hace sófocles en las *traquinianas*, obra teatral donde se presenta la parodia de un deporte practicado con las manos. El uso de las manos predominó de modo absoluto entre los griegos, lo que hace que dichos juegos, entre ellos el *episkyros*, sean más un antecesor del balonmano o del rugby que del balompié.

A.3 Roma asume el legado de Grecia

En Roma se practicó el *haspartum*, heredero del episkyros, en el sentido de ser una mezcla de balonmano, fútbol y, sobre todo rugby. Los jugadores eran violentos, usaban manoplas, con las que golpeaban durante la contienda. Se convirtió en el gran juego de los campamentos militares, y según cuenta la historia el propio Julio César lo había practicado.

A.4. El Choule o soule: un juego democrático

Surge en Normandía y Bretaña, desde tiempo inmemorial, existía la popular costumbre de perseguir masivamente, en confusas y alocadas carreras a través de bosques, fangales y riachuelos, un pellejo relleno de crines. esta forma de distracción se consolidó definitivamente hacia el siglo XI. El juego pasó de la masa popular a la aristocracia, y en el siglo XIII los practicaban con gran afición miembros de la nobleza y del clero. Por esas fechas el Choule, debido a su enorme difusión a todos los niveles, dos monarcas de Francia Felipe V en 1319 y Carlos V en 1369, alarmados por la indisciplina de los soldados y el abandono de

las practicas marciales, crecientemente sustituidas por éste espectacular antecesor del fútbol, decretaron su prohibición. Sin embargo el juego se siguió prácticamente en el interior de los monasterios, de modo más o menos clandestino, por lo que finalmente la corona se vio obligada a autorizarlo. El Choule mantuvo su gran popularidad hasta el siglo XIX, cuando comenzó a confundirse con otros juegos similares.

A.5. El calcio: La irrupción de un juego urbano

Por el año 1410 un anónimo poeta florentino, al cantar las bellezas arquitectónicas de la Plaza del Santo Spirito, mencionaba un juego de pelota llamado *gioco del calcio*. Pero fue necesaria la llegada de los Médici al poder para que aquel deporte, sólido antecedente del fútbol, se oficializara . Fue Pietro Médici quien reunió en la ciudad y en su corte a los más destacados practicantes del calcio. Concebido inicialmente como ejercicio y espectáculo, los políticos florentinos, con una inteligencia digna de Maquiavelo, concluyeron que el juego tenía una virtud por encima de cualquier cosa: constituía una válvula de espape para el agitado ciudadano de Florencia, acosado por necesidades económicas y, a veces, sumido en el aburrimiento .

El juego constituía en el enfrentamiento de dos bandos integrados por un número variable de practicantes, 20, 30 ó 40 según las dimensiones del recinto, adaptado a las espectaculares plazas de Florencia. Los encuentros se iniciaban a la caída del sol y finalizaban en el mismo momento en que éste desaparecía por el horizonte. Los partidos, a pesar de la violencia, formaban parte de una fiesta popular y se amenizaban con orquestinas.

A.6. El precedente inglés - escocés

Las primeras noticias del fútbol primitivo de éstas regiones se vinculan a una leyenda dramática. Se cuenta que en el siglo VIII se produjo un intento frustrado de desembarco vikingo en las costas cercanas a la ciudad de Kingston-on-Thames, y que el jefe de los invasores fue capturado y sucesivamente muerto y decapitado. Con su cabeza los pobladores improvisaron un macabro balón, al que persiguieron a puntapiés hasta su desintegración total.

Como dato curioso cabe señalar que Shakespeare cita el football en algunas de sus obras, siempre de pasada. Así, en El Rey Lear, aparece un brevísimo diálogo entre el protagonista , Oswald y Kent, que se desarrolla del modo siguiente:

Rey Lear: - ¿Osas elevar tú mirada hasta mí, villano?

Oswald: - No, señor. Pero no me hagáis golpear, por piedad.

Kent: - No. Sólo te patearemos como una pelota. De éste modo aprenderás como se juega con ella.

A. 7. Un espectacular juego maya

Los mayas heredaron de los toltecas un curiosísimo deporte que poco tiene que ver con juegos posteriores, salvo en el uso del balón, y en el objetivo de colocarlo en una meta. Los jugadores portaban protección en la cabeza e iban provistos de guantes y rodilleras, entre otros vistoso atavíos. Los campos de

juegos era de dimensiones muy variables, pero en general tenían 95 Mts. de largo por 40 ó 45 de ancho. El juego se desarrollaba entre dos bandos -de uno a cuatro jugadores cada uno- que luchaban por obtener un tanto haciendo pasar el balón por un aro o por un agujero practicado en el muro. Estaba prohibido el uso de las manos, y el esférico era impulsado por cualquier parte del cuerpo, especialmente con las nalgas, las caderas y la espalda.

Este deporte, de un alto contenido erótico, poseía una gran espectacularidad y quienes lo practicaban eran unos formidables contorsionistas. Su mayor novedad radicaba en el tipo de balón utilizado: de caucho macizo, de unos 3,5 Kg. y con capacidad de rebote.

Todavía en algunas tribus de Brasil y **Venezuela** se practica un fútbol muy parecido al de los mayas, con una variante que requiere gran habilidad, ya que el esférico, también de caucho, solo puede tocarse con la cabeza.

B. MARCO REFERENCIAL DEL SIGLO XIX

La historia del siglo XIX, sumamente compleja, perfiló los modelos sociales y los comportamientos humanos que se desarrollarían hasta configurar la realidad hasta hace poco vivida. La Revolución Industrial ofreció a la humanidad la posibilidad de un gran despegue en todos los órdenes, pero conllevó también grandes sufrimientos, y a más largo plazo enormes problemas, como resultado, esencialmente, de la confusión entre progreso industrial y progreso sin adjetivos.

El siglo XIX en sí mismo fue una etapa histórica espectacular, cuya grandiosidad llegó a eclipsar su tremendas contradicciones y agudos problemas.

Fue una centuria esencialmente creadora, y en ella el capitalismo se enraizó como forma de entender las relaciones humanas en todos los ámbitos la ciencia se transformó en "ciencia productiva", es decir tecnología. Las ciudades se manifestaron y el campo se despobló. Se generaron grandes desequilibrios sociales.

Gran Bretaña ocupó un lugar protagónico entre las naciones más poderosas del despegue industrial, ya que en ella éste tuvo su punto de arranque y expresión. La elite británica tenía una filosofía básica comportamiento entre utilitarista y pragmática que en sus ratos de ocio, supo combinar los negocios con la política, la cultura, el ejercicio físico y el espectáculo, sabiendo saborear una buena obra teatral de Shakespeare, una ópera de Verdi, una representación vodevilesca o un enconado **partido de fútbol**. Bajo la guía de ésta clase dirigente, donde tuvo efecto el nacimiento de la mayor parte de los deportes que hoy son espectáculos de masas: en ellos el Fútbol asociación.

C. LOS CAMPEONES DEL FUTBOL NACIONAL HASTA EL PRESENTE

Década de los Veinte

1921 América
1922 Centro Atlético
1923 América
1924 Centro Atlético
1925 Loyola S.C.
1926 Centro Atlético
1927 Venzóleo
1928 Deportivo Venezuela

Década de los Treinta

1930 Centro Atlético
1931 Deportivo Venezuela
1932 Unión S.C.
1933 Deportivo Venezuela
1934 Unión S.C.
1935 Unión S.C.
1936 Dos Caminos S.C.
1937 Dos Caminos S.C.
1938 Dos Caminos S.C.
1939 Unión S.C.

Década de los Cuarenta

1940 Unión S.C.
1941 Litoral S.C.
1942 Dos Caminos S.C.
1943 Loyola S.C.
1944 Loyola S.C.
1945 Dos Caminos S.C.
1946 Deportivo Español
1947 Unión S.C.
1948 Loyola S.C.
1949 Dos Caminos S.C.

Década de los Cincuenta

1950 Unión S.C.
1951 Universidad Central
1952 La Salle
1953 Universidad Central
1954 Deportivo Vasco
1955 La Salle
1956 Banco Obrero
1957 Universidad Central
1958 Deportivo Portugués
1959 Deportivo Español

Década de los Sesenta

1960 Deportivo Portugués
1961 Deportivo Italia
1962 Deportivo Portugués
1963 Deportivo Italia
1964 Galicia F.C.
1965 Lara F.C.
1966 Deportivo Italia
1967 Portugués
1968 U.D. Canarias
1969 Galicia F.C.

Década de los Setenta

1970 Galicia F.C.
1971 Valencia F.C.
1972 Deportivo Italia
1973 Portuguesa F.C.
1974 Galicia F.C.
1975 Portuguesa F.C.
1976 Portuguesa F.C.
1977 Portuguesa F.C.
1978 Portiguesa F.C.
1979 Deportivo Táchira

Década de los Ochenta

1980 Estudiantes de Mérida
1981 Deportivo Táchira
1982 Atlético San Cristóbal
1983 ULA Mérida
1984 Deportivo Táchira
1985 Estudiantes de Mérida
1986 Deportivo Táchira
1987 C.S. Marítimo
1988 C.S. Marítimo
1989 Mineros de Guayana

Década de los Noventa

1990 C.S. Marítimo
1991 ULA Mérida
1992 Caracas F.C.
1993 C.S. Martítimo
1994 Caracas F.C.

D. PECULIARIDADES ORGANIZATIVAS Y ECONOMICAS DE EXITOSOS PAISES FUTBOLISTICOS, BRASIL, ALEMANIA FEDERAL, ITALIA (UNICOS TRICAMPEONES MUNDIALES) Y DE UNA EMERGENTE Y PROMETEDORA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, JAPON.

D.1. Caso Brasil

El fútbol aparece en Brasil de la mano de Charles Miller a finales del siglo pasado. este hijo de ingleses, nacido en Sao Paulo en el año 1874, comenzó a dar forma a uno de los mejores estilos futbolísticos del mundo. La colonia de ingleses de Sao Pablo era practicante de cricket y, para tal fin, fundaron el Sao Paulo Atletic Club, que más tarde pasó a formar parte de los clubs más poderosos de balompié, gracios a la iniciativa de Miller, que organizó la sección fútbol del club. Por primera vez vistieron las camisetas blancas, entonces combinadas con pantalones negros, y Miller se integró al equipo como delantero y capitán. Así fue como en poco tiempo, y mientras terminaba el siglo, el fútbol se fue afianzando en Sao Paulo hasta que, en 1902, se organizó el primer campeonato federal entre algunos de los diferentes estados brasileros que ya tenían equipo. El Sao Paulo fue el ganador de este primer campeonato, y también triunfó en los dos siguientes, en 1903 y 1904. Así se fueron organizando los campeonatos en Brasil, hasta llegar a la estructura de un torneo por estado.

El campeonato nacional es organizado por la CBF (Confederación Brasileña de Fútbol). A pesar de la larga historia del fútbol brasileño, este torneo se ideó en 1970 y se inició en 1971, impulsado por João Havelange. El impedimento más importante para el retraso de la creación del campeonato nacional fue la enorme dimensión geográfica del país, que, con una insuficiente

red vial y ferroviaria, tardó mucho tiempo en lograr una fluidez necesaria en sus comunicaciones y medios de transporte.

Sin embargo, a pesar de la general estructura aficionada del fútbol brasilero, el Sao Paulo de hoy en día ha recogido los frutos de lo que ha sembrado. En los años sesenta, todos los esfuerzos de la institución eran destinados a la construcción del estadio, El Morumbí, con capacidad para 150.000 espectadores, inaugurado en 1968, actualmente considerado el más grande al mundo de propiedad privada. En las cercanías del estadio, además fue construida la sede social en un complejo polideportivo capaz de generar envidia al mundo entero. En los ochenta gracias a las proezas de sus jugadores (campeones brasileros en 1986), el equipo ganó popularidad, sobre todo entre los jóvenes. Inclusive para los jugadores más jóvenes, los colores rojo, negro y blanco, del equipo Sao Paulo tienen una alternativa una atracción irresistible; son incalculables los aspirantes a formar parte de las filas menores de la institución, que se presentan al centro de entrenamientos a probar suerte. Los pocos seleccionados, reciben vivienda y becas de estudio.

Actualmente el Sao Paulo, es la sociedad más rica y organizada del fútbol brasilero, que cuenta con una infraestructura única al mundo. Desde la dieta alimenticia hasta la potencialidad física de cada jugador, todo viene archivado en avanzados programas computarizados y los datos son actualizados después de cada entrenamiento. Además ha sido el primero en crear un sector de mercadeo para promover la sociedad y los productos con su insignia.

Resultados de ésta siembra, Sao Paulo, Campeón Intercontinental, de las dos últimas ediciones, 1992 (vs. Barcelona) y 1993 (vs. Milán) de ésta Copa contra los equipos más potentes financieramente y mejor organizados de Europa.

D.2. CASO ALEMANIA FEDERAL

Alemania también es rica en fútbol. Su organización es simple y rígida, contando con una Primera División en la que militan dieciocho equipos y una Segunda División con veinte equipos. El conjunto está controlado por la Federación y el Comité de Fútbol Profesional.

La televisión tiene un comportamiento particular. Nunca transmite partidos en directo, ya que la comercialización de la imagen del fútbol se realiza con programas deportivos especializados que brindan las informaciones después del desenlace de los encuentros . El tema de la publicidad es abordado independientemente, y cada club hace los planteamientos que considera más oportunos. Tampoco obtienen ganancias de las apuestas, a diferencia de otros países.

Los contratos de los futbolistas son también muy simples, pudiéndose ligar por los años que ambas partes "convengan" en ese momento. Posteriormente cualquier modificación puede ser acordada entre las partes. Los clubes no tienen derecho de retención, como es lógico, y se nutren de futbolistas alemanes y del resto de Europa. Alemania ha sido muy reservada en cuanto abrir sus puertas a futbolistas latinoamericanos, salvo algunas excepciones, sin embargo en los años recientes ha sido más atrevida en cuanto abrir espacios, para la inserción en sus equipos de jugadores africanos.

D.3. CASO ITALIA

Italia presenta un organigrama parecido al de otros países europeos; consta de una Federación que controla todos los aspectos, tanto profesionales como amateurs, y de una asociación de clubes. La diferencia fundamental es el cariz de sociedades anónimas que tienen las entidades deportivas. El presidente, para ser elegido, debe comprar acciones de la empresa, en este caso el club.

Los jugadores están sujetos a una estricta dependencia del cuadro en que militan. Es una obligación contractual absoluta, por lo que el jugador se asemeja a una mercancía que pasa a ser patrimonio del club.

Los jugadores extranjeros tuvieron libre acceso al fútbol italiano hasta comienzo de los año sesenta. Pasaron luego varios años de autoabastecimiento, hasta que se abrió el mercado en 1980, lo que motivo la rápida adquisición de extranjeros por parte de los clubs más fuertes económicamente.

La televisión tanto pública como privada, trata los contratos con los clubs y la federación, lo que los lleva a dividir las ganancias. Cosa que no ocurre con el caso de la indumentaria deportiva, cuya publicidad es contratada entre los anunciantes y los equipos solamente. En los casos necesarios, el sindicato de jugadores, AIC, puede demostrar su fuerza, que sin lugar a dudas es suficiente como para defender a sus asociados.

Las apuestas, el famoso *Totocalcio*, ha dado mucho que hablar, por las estafas que se comprobaron en 1980.

El fútbol italiano está organizado en tres divisiones llamadas series: A, B y C, ésta última subdividida en dos grupos.

D.4. CASO JAPON

D.4.1. Habla el Presidente de la "J League"

(Exposición recogida en el Guerín Sportivo Nro. 22; 2/8 Junio 1993; Pág. 153)

"En 1988 tomamos conciencia de que el fútbol japonés debía y podía, tener su liga profesional" explica Saburo Kawabuchi, presidente de la J. League ", *y la creciente asistencia en los estadios nos dio la razón: en los últimos cinco años, casi se ha triplicado, pasando de los 4.000 a los 11.000 espectadores por partido, a la Nabisco Cup, Torneo que precedió la J League y donde maduró la idea de introducir la regla de la "muerte súbita". El espectador japonés se motiva con los goles, en La Nabisco Cup, habíamos ideado un bono de un punto cada dos goles, un suceso. Por esto nos permitimos insistir a la FIFA quien en un primer momento se opuso a nuestra propuesta de la "muerte súbita" en la J League: sin embargo hoy somos el primer campeonato profesional del mundo en adoptar ésta nueva regla, un paso que creo importante para todo el fútbol.*

"La nueva estructura de los campeonatos fue decidida en abril de 1992 y considerada que la J League fuese limitada a 10 equipos, pero en el arco de algunos años quisiéramos llegar a 16 ó 18 divisas. Existe después la JFL (Japan Football League) con una segunda (J1) y una tercera (J2), una "regional League" formada por 9 distritos (cerca de 45 clubs por distrito) y 47 campeonatos de

provincias (Prefectural League). En lo concerniente a la J League no están previstos descensos o ascensos, para poder participar en ella es necesario demostrar de tener los recursos económicos necesarios (es solicitado un depósito de garantía de aproximadamente $ 1.250.000) un estadio adecuado, que no cuente con menos de 15.000 puestos. Para aspirar a ser inscritas, las sociedades deberán presentar, su solicitud con su respectivo expediente documentativo al Consejo de la J League que se encargará de decidir si aceptar o no tal solicitud". Hasta el momento son tres los equipos de la segunda (J1), en condiciones de satisfacer los requisitos del presidente Kawabuchi: el Kashiwa Reysol (apoyado económicamente por la Hitachi); el Yamaha, F.C., de la ciudad de Iwata; y el Fujita F.C., de la ciudad de Hiratsuka. Sin embargo Yamaha y Fujita, en base a las nuevas reglas dictadas en un momento de recesión económica por la que estaría enfrentando la economía japonesa, Kawabuchi precisa "que no quieren nombres de empresas en representar los equipos profesionales, por lo que tendrán que cambiar de nombre, ya se habla de Jubilo Iwata (Yamaha) y Shonan Bellmare (Fujita)". *" Además* -sigue Kawabuchi- *cada sociedad inscrita a la J. League debe sostenerse de un sector juvenil y de un equipos "satélite" para los cuáles fueron organizados adecuados campeonatos. Se pueden fichar cinco extranjeros por equipo de los cuales tres en juego".*

En cuanto a las cifras. La recaudación prevista para ésta primera temporada 1993, se habla de $ 4 millones, por la venta de boletos; $ 1.6 millones recaudados por vallas publicitarias en los estadios; $ 1.4 millones recaudados por sponsr en las camisas; y (!) ni siquiera $ 625.000 por derechos de televisión. Son siete los canales de televisión autorizado para transmitir la J League, a los cuáles se le anexan diez antenas locales y la T.V. por cable, "Japan Sports Chanel" Top secret la cifra garantizada por dos años de la "Mizzuno" que se aseguró la

exclusividad de los uniformes de la J League. Los premios: $ 490.000 al equipo campeón; $ 16.300 al mejor jugador del torneo; $ 8.000 al goleador; $ 8.000 a los integrantes de la "Top 11"; $ 8.000 al entrenador del año y $ 4.000 al novato más destacado.

Saburo Kawabuchi, presidente de la J League, nació el 3 de diciembre de 1936. Laureado en Economía, trabajó para la Furukawa Electric. Fue centrodelantero, seleccionado nacional, participó en las Olimpiadas de Tokio. En 1972 fue entrenador de su ex-equipo de Furukawa y en 1976 integró la JSL (Japan Soccer League). En 1980 fue entrenador de la selección mayor. Y en 1991 fue nombrado general manager del Comité Organizador de la J League, fundada en octubre del mismo año y precedida por Kawabuchi a partir de noviembre de 1991.

D.4.2 Balance del primer Campeonato de la J League

Considerado un éxito el balance del primer campeonato profesional en Japón, 1993, la "J League," y a demostrado la creciente asistencia del público a los estadios: 1.518.801 espectadores en la primera parte de la temporada, "Suntory Series" (Torneo Apertura), para un promedio de 16.876 personas por partido; 1.716.949 los de la segunda parte, "Nippon Shinpan Series", que arrojan un promedio de 19.077 personas por partido, (de resaltar que buena parte de los estadios no supera los 15.000 puestos).

Vale destacar: en 1991 el promedio de espectadores por partido era de 5.714; en 1992 de 6.708 (aprox. un 17% de aumento con respecto al año anterior); y en lo que concierne a 1993 deberán sumarse, además, los 106.563

espectadores que asistieron a las dos finales: 53.553 espectadores en el partido de ida y 53.010 el de vuelta.

Este año fueron 10 los equipos participantes, la próxima temporada, serán 12, se sumarán: Belmare Hiratsuka (ex Fujita) y Jubilo Iwata (ex Yamaha), que han debido cambiar de nombre, a raíz de 1991, en cumplimiento de la normativa impuesta por la J League, que no quiere equipos con nombre de empresas.

El equipo exitoso del fútbol japonés, el "Yomiuri Nippon Football Club", cosecha seis campeonatos (1983, '84, '87, '91, '92 y '93). desde 1991 está financiado por el grupo Yomiuri. Tres los garantes económicos del equipo: el periódico más vendido en el mundo, el "Yomiuri Shimbun" (15 millones de copias al día!); la "Nippon Televisión Network Corporation", y la "Yomiuri Land Corporation" (una especie de Disneyland "made in Japan")

El presidente del equipo es Iseei Ogawa, sin embargo quien decide es Tsuneo Watanabe presidente del grupo Yomiuri, que a su vez financia el equipo más exitoso del béisbol japonés, el "Yomiuri Giants".

También el equipo de fútbol ha tenido que cambiar nombre y ha pasado a llamarse "Yoniuri Veroly", a partir de 1991.

E. ISL MARKETING

ISL Marketing, es una gran compañía publicitaria, tiene sucursales en media docena de ciudades en todo el mundo, emplea alrededor de 100 personas. Su movimiento anual se ha estimado en por lo menos 200 millones de dólares,

ISL retiene por lo menos el veinticinco porciento de esa suma en comisiones por pago de servicios.

En 1992 Dassler y Nally se separaron, y Dassler se apresuró en establecer a ISL, llevándose consigo los derechos de comercialización del fútbol internacional, y desde entonces le pertenecen a ISL. La FIFA posteriormente le ofreció opciones para ampliar el contrato hasta el próximo siglo.

Coca-Cola que había proporcionado el dinero y la imagen para mantener a Havelange en el poder, ahora respaldaría los planes de Dassler para apoderarse de la comercialización mundial del deporte.

Paul Smith de ISL admite que el nombre de Coca-Cola tenía un "efecto de halo". ese halo envolvía los hombres del nuevo programa de comercialización del fútbol. Se conservó el nombre anterior "Inter-Fútbol" y los eventos para la venta incluían las finales de los Campeonatos Europeos de 1984 en París, las finales de la Copa Europa y, por último la Copa del Mundo 1986 en México.

A los patrocinadores se les ofreció "un paquete completo de comunicaciones con base en la exclusividad y continuidad de la categoría del producto durante un período de cuatro años.

El programa para cada grupo de setenta y cinco encuentros incluía publicidad en el estadio, títulos de proveedores oficiales, el uso de mascotas y emblemas y oportunidades de franquicia". En 1986, si cada uno estaba dispuesto a pagar casi $ 12 millones entonces podía tener su propia cuota de participación

en "el más grande evento televisado del mundo con una posibilidad de divulgación mucho mayor que cualquier otro deporte".

F. EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE UN CLUB, POR ANTONIO CALDERON

En el funcionamiento administrativo de un club de fútbol adquiere mucha importancia, la función del gerente, hombre encargado de ejecutar los acuerdos tomados por el presidente y los directivos del club. **Antonio Calderón Hernández**, que fue gerente del Real Madrid durante 24 años, comenta que la razón de su éxito al frente de las funciones administrativas del club madridista radicaron sobre todo en que su presidente Santiago Bernabeu, le dio plenas facultades para ejecutar su labor.

"Recuerdo como anécdota demostrativa que, cuando el día 1 de junio de 1955, tomé posesión de este cargo, Santiago Bernabeu al finalizar el acto me dijo: 'Ya eres el gerente del real Madrid, pero cuando un directivo quiera imponer su criterio personal, si tú no estás conforme, no se hará lo que él quiera, pero en la próxima reunión de la Directiva expondrás tus razones; porque tú representas toda la Junta, y él solamente a si mismo'. *Esta consigna, la primera que me dio Bernabeu, no la he olvidado nunca, aunque jamás tuve que utilizarla.*

"Son muchos los gerentes y secretarios generales que conocen perfectamente las interioridades y naturaleza del fútbol, y la mejor manera de conducir y dirigir un club; y, sin embargo, al no gozar de esa plenitud de facultades, sus gestiones quedan sin eficacia y sin resultados prácticos, con el consiguiente perjuicio para la institución a la que pertenecen".

G. ¿QUIEN ES EL MILAN A.C.?

Silvio Berlusconi es propietario del complejo entramado de empresas Finenvest que van desde cadenas de televisión a inmobiliarias, seguros, constructoras, diarios, revistas o editoriales, pasando por una productora y distribución de cine.

Sin embargo Silvio Berlusconi es popular por haber dado vida a un Milán A.C, que cuando lo compró en 1986 estaba en crisis, lleno de deudas, con el futuro deportivo nada claro, se había inmerso en el "Totonero" (apuestas clandestinas) y relegado a la segunda división italiana.

Berlusconi resume su filosofía sobre el Milán A.C. *"Quiero que sea el equipo más poderoso del mundo, cambiar la mentalidad del "calcio" (fútbol italiano), entrar en el campo para ofrecer espectáculo y que los jugadores se diviertan, sin tácticas defensivas, imponiendo nuestro juego de ataque. Quiero que los jóvenes vean a los jugadores de Milán como héroes positivos, que todo el mundo sienta admiración por el Milán... Y si nos gana otro que sea porque es mejor que nosotros ese día, pero que lo haga jugando al fútbol, sin malas artes".*

G.1. Aprender del Madrid

Berlusconi hizo del Milán A.C, una "**Empresa**" más de su emporio, junto con Canale 5, pieza angular de su dominio en los medios de comunicación italiano que le ha permitido luego saltar a España con sus empresas Tele 5 y Publiespaña. Fueron días en lo que se volcó en lograr un equipo histórico.

De entrada envió a su mano derecha Adriano Galliani (hombre fuerte también en Canale 5), Paolo Taveggia y Ariedo Braida (ex-jugador) a una pasantía en el Bernabeu. Allí el Real Madrid les abrió sus puertas y les explicó sus secretos. Repitió lo hecho con la televisión. Había enviado sus directivos a EE.UU. para que aprendieran. Copió, pero mejoró el producto. Con el fútbol hizo lo mismo. Manuel Fernández Trigo - Gerente del Real Madrid-, recuerda la estancia de los milanistas en Madrid, su trabajo metódico para aprender.

Luego remodeló las maravillosas instalaciones de Milanello (ciudad deportiva del Milán A.C.), situada a unos 40 Kms. de Milán, dotó de todas las comodidades a sus jugadores y también a los juveniles e infantiles, con alojamiento para las concentraciones equiparable a cualquier hotel de 5 estrellas, que cuenta con un gran restaurant, abierto a los visitantes o medios de comunicación. Se creó un gimnasio, una sala de recuperación con los máximos adelantos médicos, sala de juego, televisión vía satélite, sala de prensa, etc.

G.2. ESTRUCTURA EMPRESARIAL

El Milán A.C. tiene una **Estructura Empresarial** con Adriano Galliani en el papel de presidente delegado, quien es estrecho colaborador de Berlusconi en el despegue en Italia de Canale 5 e Italia 1, las dos cadenas privadas de televisión que han acabado con el monopolio de la RAI. A su lado está Paolo Taveggia, como brazo ejecutor es la persona que cuida de los aspectos estrictamente relacionados con la administración del club y relaciones internacionales. Ariedo Braida, es quien se ocupa de la cuestión deportiva, quien está al lado del entrenador en un papel de director técnico, aunque en ese aspecto es Silvio

Berlusconi quien finalmente dice la última palabra "rossonera". Junto a ellos está Lino Burgaretta, el director comercial, departamento muy importante en el Milán.

El Milán A.C. mueve entre todo un presupuesto que se acerca a los 125 millones de dólares, aunque ellos sólo reconozcan unos 80 millones de dólares. El Milán tiene en la empresa Motta (casa de helados y alimentos varios) su principal patrocinador, que paga 3 millones de dólares por temporada.

Luego hay 25 empresas más que son denominadas "fornitori" (proveedores) y que por una cantidad elevada tienen derecho a anunciarse en el estadio y en todas las actividades del Milán. Hay desde carros (Citroën) hasta casas de modas, de diseño, de ropa deportiva (Adidas), de bicicletas (Colnago) y cientos de cosas más que se venden a precios astronómicos en las tiendas del club situadas en las proximidades de la plaza del Duomo. Una camisa del Milán cuesta 140 dólares.

El club recibe también pago en especies para todos sus integrantes quienes a cambio hacen publicidad de los productos o simplemente los utilizan. Cada empresa que colabora con el Milán tiene una proyección y posicionamiento enorme en Italia y en el exterior. Es el equipo que mayor afluencia de público registra en su estadio, con un mínimo de 68.000 abonados (en Italia no hay socios como ocurre en los clubes españoles).

El Milán representa el equipo más exitoso de los últimos años en Italia, Europa y el resto del mundo, que le ha remunerado a Berlusconi, en proyectar y posicionar su imagen y que le ha servido del trampolín, para llegar a convertirse

en el actual Primer Ministro del Gobierno Italiano, recientemente electo (abril de 1994).

H. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD EN LA COPA MUNDIAL DE FUTBOL USA 1994

H.1. Desde USA hacia el extranjero

Patrocinadores Oficiales: General Motors; Mars; Mc Donald's; Gillette; Coca-Cola, Master Card, Cannon, Fujifilm, Philips, JVC, Casio.

Coca-Cola, que ha sido sponsor desde 1978, programó una variedad de eventos y productos de mercadeo para los consumidores extranjeros. Gary Hite, vicepresidente de la compañía , encargado de las actividades de mercado de eventos deportivos a nivel internacional dice: *"la sede del mundial no es una razón fundamental por la que estamos inmerso en esto... Compramos acciones porque se trata de un evento de gran magnitud para todo el planeta. Si no fuese en EE.UU., igual estaríamos en él"*. Dice así debido supuestamente a que la audiencia en el país sede de la Copa, es aparentemente poco receptiva, por lo que tiene sentido para los patrocinadores estadounidenses centrar la mayor parte de sus dólares para la publicidad y mercadeo en el extranjero. Luego de haber gastado alrededor de 20 millones de dólares en derechos de patrocinio, están decididos a obtener de vuelta el valor de su dinero.

Los representantes de *Gillette*, la compañía estadounidense con la historia más larga de respaldo a la Copa Mundial, también creen que el valor fundamental

del patrocinio radica en la popularidad mundial del fútbol. *"Ningún otro acontecimiento deportivo puede equipararse a la Copa del Mundo en términos de poder de mercadeo",* afirma Alfred Zeien, presidente de Gillette, en el sorteo realizado en Las vegas, en diciembre, para seleccionar las sedes de la Copa Mundial.

Mava Heffer, vicepresidente de promociones de Master Card, grupo que prevé habrá gastado por lo menos 75 millones de dólares en patrocinio y publicidad cuando el evento haya finalizado, afirma: *"nuestro objetivo al patrocinar la Copa Mundial es encontrar una plataforma que nos ayude a lograr un conocimiento de la marca internacionalmente".*

Todos ellos están empleando tácticas similares para explotar su relación con la Copa Mundial de Fútbol. Los productos conmemorativos abundan: latas de Coca-Cola especiales, una edición limitada de afeitadoras Gillette Sensor, al igual que competencias que ofrecen precios en efectivo o viajes a los juegos de la Copa.

La televisión, es el centro de la mayoría de las iniciativas de mercadeo: para cuando la Copa Mundial haya terminado, se prevé que una audiencia de entre 25.000 millones y 30.000 millones de personas habrá visto el torneo. Mc Donald's optó por transmitir su primer comercial mundial televisado para la Copa, cuya duración es de 30 segundos y está saliendo al aire en seis continentes. Master Card también está exhibiendo otro comercial para televisión, en el que aparece el futbolista Pelé.

Gillette financió una serie de 13 segundos sobre la Copa Mundial, que será vista en más de 50 países. Coca-Cola va a lanzar lo que se ha denominado "Coca-Cola World Cup' 94- Radio Network", para la transmisión de informes y secciones especiales sobre el torneo que llegarán al extranjero.

Se muestran entusiastas con respecto a la idea de utilizar las grandes pizarras para la publicidad. General Motors, contempla adaptarlas según los televidentes de cada país. de esta manera, cuando un equipo de Europa o del sureste asiático esté jugando, utilizará las pizarras para exhibir el logotipo de Opel (la principal marca comercializada por la compañía en esas regiones). Y Chevrolet (marca que GM vende en América Latina) estará en pantalla cuando jueguen Brasil, Méjico y los demás equipos del continente.

En EE.UU., los promotores concentran más sus esfuerzos de mercadeo en segmentos pequeños de mercado y en las comunidades de inmigrantes donde la popularidad del fútbol es fuerte. El mercado de hispanohablantes es el que más atrae la atención. Coca-Cola y Mc Donald's, por ejemplo, organizaron "La Copa Coca-Cola", que es un torneo regional de fútbol aficionado.

Pero ellos también esperan que los estadounidenses concentren su atención en la Copa Mundial, una vez que se den cuenta de la importancia que tiene la Copa para el resto del mundo.

Durante este evento también se contará con un sistema de comunicación que permitirá la obtención de información en forma instantánea y precisa. Este trabajo fue desarrollado por Sun Microsistems, Sprint y EDS. Estas tres empresas no son patrocinantes oficiales sino partners. Todas estuvieron de acuerdo en que

no sólo esperan aumentar unos puntos de share de mercado, sino que el beneficio más importante que piensan alcanzar es un significativo aumento en el "top of nind" de sus respectivas marcas.

H.2. Estrategia de Mercadotecnia: Master Card de Venezuela

Master Card

En Venezuela se realizó un seminario con la Asociación Master Card de Venezuela, para explicar como sería el proceso de patrocinio. Asimismo, se señaló la mejor manera de mercadear el producto Master Card. La imagen de Pelé fue asumida por todos los miembros, por medio de alícuotas, *"el ídolo carioca es nuestro embajador exclusivo en todo el mundo"* - comentó Marcos Leal, vicepresidente director de cuentas de Foote, Cone & Belding Publicidad (agenda encargada de la cuenta). Al respecto, elaboraron una tarjeta de crédito con la imagen del jugador.

La campaña se desarrolló en marzo de 1993, con la idea de venderla a los bancos asociados. Pero ningún ente financiero tenía el dinero necesario para hacer una promoción de esta magnitud. Por lo tanto, decidieron realizar la campaña con el aporte de cada uno de los bancos para crear una gran promoción de la marca. La inversión global que abarca publicidad y premios sobrepasó los 140 millones de bolívares.

En la promoción se premiaron tanto a los tarjetahabientes como a los comercios afiliados a MasterCard. Por cada consumo de cinco mil bolívares con la tarjeta de crédito, los bancos emitieron un cupón que pasó a un sorteo que se

realizó los días siete de cada mes (febrero, marzo, abril y mayo). Cada mes se firmaron 10 paquetes turísticos.

En el caso de los comercios, por cada veinte mil bolívares de consumo, depositado por el comerciante en el banco emisor, se emitió un cupón que fue directamente a un sorteo, premiándose un total de 160 personas. Los bancos entregaron los cupones el día siete, de cada mes antes del mediodía, y éstos pasaron a una piscina supervisada por notarios que certificaron la pulcritud del proceso.

Los paquetes turísticos consisten en pasaje aéreo hasta Orlando, hospedaje por cinco días, entrada a dos juegos de la segunda ronda eliminatoria. Los días que no hay fútbol las personas pueden disfrutar de las atracciones de la ciudad y $ 500 para los gastos.

El comercial de la promoción fue filmado la primera semana de diciembre, con Pelé en Sao Paulo, Brasil.

En Venezuela Master Card ha incrementado en 40% el consumo.

Básicamente, la finalidad de la marca es la de promocionar su imagen. En 1993 el volumen de Master Card Internacional aumentó 28,1% con ingresos cercanos a los 320.6 mil millones de dólares, mientras que al número de establecimientos se expandió a más de 220 países y territorios. Por su parte, América latina obtuvo un fuerte crecimiento, en volumen, durante 1993, aumentando a 20,1%; con ingresos de 15.9 mil millones de dólares.

Para Venezuela en el segundo semestre continuaron con la campaña de imagen, la inversión publicitaria global asciende a los 200 millones de bolívares. El crecimiento de la marca es sorprendente y esto hace necesario la apertura de oficinas, el volumen de transacciones hizo necesario la apertura de una sede en Caracas.

Actualmente, Master Card Internacional es la segunda marca a nivel mundial, en Venezuela tiene 32% de share.

"Elaboramos -dice Marcos Leal- *un plan a mediano plazo que busca aumentar paulatinamente nuestro "posicionamiento" en el mercado. No queremos ser la primera marca del mercado, sino el sistema de pago más eficiente para nuestros miembros".*

BIBLIOGRAFIA

Tésis:

Barrios, Nicolas E.
La Rentabilidad del Deporte Profesional Venezolano. Caso Béisbol Profesional, Tesis presentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de economía, Caracas, agosto 1991.

Enciclopedia:

Bayona, Román y López, Carlos
Enciclopedia Mundial de Fútbol, Barcelona, Ediciones Océano, s.t., Págs. 2-26 Vol. 1, Págs. 369-370 Vol. 2 Págs. 306-327 Vol. 4.

Libros:

Simson, V y V y Jennings, Andrew
Los Señores de los Anillos, Santa Fe de Bogotá, Editorial Norma S.A., 1992, Págs. 15, 33, 49-71, 117-120.

Porter, Michael E.
La Ventaja Competitiva de las Naciones, Buenos Aires, Javier Vergara Editor S.A., 1991, Págs. 63-68.

Kotler, Philip
Dirección de la Mercadotecnia, séptima edición, México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., s.f., Nueva edición actualizada, Págs. 3, 18-28, 692.

Kleppner's, Otto
Publicidad, novena edición, S.L. Prentice Hall, s.f., Pág. 23

Ries, All & Trout, Jack
Posicionamiento, Mejico, Mc Graw Hill, 1993.

Carrasco, Tony
Televisión y Fútbol Profesional en Venezuela, Caracas, Editorial Melvin, 1993, Págs. 25-32.

Solanet, Manuel - Cozzetti, Alejandro - Rapetti, Edgardo
Evaluación Económica de Proyectos de Inversión, 2da. edición, Buenos Aires, Editorial "El Ateneo", 1984.

Sapag, Nassir y Sapag, Reinaldo
Preparación y Evaluación de Proyectos, segunda edición, México Mc Graw Hill, 1989.

Baca, Urbina
Evaluación de Proyectos, Análisis y Administración del Riesgo, segunda edición, México, Mc Graw Hill, 1990.

Eco, Umberto
Como se hace una tésis, técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura, 12va. edición, Barcelona - España Editorial Gedisa S,A., 1990.

Mack, Roberto
Fútbol Empresa, Brazil, Palestra Ediciones LTDA, 1980.

Revistas:

Landulfo, Gerardo
"Pareja Intercontinental. El desafío Sao Paulo - Barcelona", Guerín Sportivo, n. 50, diciembre 1992, Págs. 92-.95

Zunino , Marco
"El sol salió. Viaje al interior del fútbol Japonés", *Guerin Sportivo*, n. 22, junio 1993, Págs.150-157.

Landulfo, Gerardo
"La vía del San Paolo", *Guerin Sportivo*, n. 49, diciembre 1993, Págs. 22.28.

Zunino, Marco
"Verdy esperanza. El balance de la J. League", *Guerin Sportivo*, n. 4, Ener-Feb. 1994, Págs. 104-109.

Aguilar, Francesc
"Así es el cuartel general del Milán", *Fortuna Sports*, n. 49, abril 1993, Págs. 122-129.

Lozada, María Elisa
"Los triunfadores del mundial USA 1994" *Publicidad & Mercadeo*, n. 411, 15 de mayo de 1994, Págs. 26-40.

Prensa:

Harbesen, Patrick
Traducido por: Mendoza, Lila
"Mundial de Fútbol apunta hacia el extranjero", *Economía Hoy*, 18-05-1994, Pág. 20.

Izaguirre, Joan
"El dólar frente a otras divisas", *Economía Hoy*, 28-05-1994, Pág. 4 indicadores.

Informes-documentos:

Federación Venezolana de Fútbol
Liga del Fútbol Profesional de Venezuela
"*Informe conjunto*", 26-05-1994.

Liga de Fútbol Profesional de Venezuela
Memoria y Cuenta, 1991-92, 1992-93

Comisión Permanente de Juventud, Deportes y Recreación de la Cámara de Diputados
Consulta sobre la nueva ley del deporte, Ediciones del Congreso de la República, Caracas, 1992.

Entrevistas:

Prof. González, Laureano
Presidente Liga de Fútbol Profesional de Venezuela.

Lic. Castro, José
Gerente Deportivo, Basquet, Organización Deportivo Cocodrilos.

Lic. Pinilla, Francisco
Ex-Presidente Caracas F.C.

Arq. Carnevali, Omar (Maché)
Ex- Presidente Federación Venezolana de Fútbol.

Sr. Esquivel, Rafael
Presidente Federación Venezolana de Fútbol

Sr. Vidal, José Angel
Ex-Presidente Federación Venezolana de Fútbol

Lic. Vidal, Luis Bernardo
Administrador

Ing. Clemente, José
Presidente Asociación Unica de Futbolistas Profesionales

Prof. Guerra, Cristóbal
Periodista "El Nacional"

Prof. Plasencia, Manuel
Entrenador de Fútbol Profesional

Ing. Bello, Nicola
Vice-Presidente Liga de Fútbol Profesional de Venezuela

Sr. Rodríguez, Emiliano
Tesorero Liga de Fútbol Profesional de Venezuela

Prof. Cabrujas, Antonio
Presidente Liga Nainal de Fútbol Menor

Ing. Vidal, Juan José (Cheché)
Vice-Presidente Tecnología, Mundial USA 94

Prof. Castelli, Michele
Director Escuela Idiomas Modernos U.C.V.

Dra. Herrera, Mariela
Gerente General, Fútbol, Organización Deportiva Cocodrilos

Dr. Valentiner, Guillermo
Presidente Organización Deportiva Cocodrilos

Sr. Cavallo, Domenico
Ex-directivo, Club Deportivo Italia

Prof. Febles, Pedro
Entrenador, Caracas F.C.

Prof. Fernández, José
Presidente Federación Venezolana Deportiva de Educación Superior

Sr. Rojas, Luis
Coordinador de Deportes, Facultad de Ciencas Económicas y Sociales U.C.V.

Abg. Carrero, Nelson
Jugador Selección Nacional y Caracas F.C.

Dra. De Robertis, Teresa
Ex-Directora de Precios en el Ministerio de Fomento