

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**



**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA COMPETITIVIDAD DEL FÚTBOL  
PROFESIONAL EN EL PERÚ**

**PRESENTADO POR: JUAN CARLOS ARROYO LÓPEZ**

**Para optar el grado académico de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR: DR. MANUEL REYNALDO JOAQUÍN MANRIQUE UGARTE**

**2019  
Lima - Perú**

## DEDICATORIA

A mis padres que descansan en paz, por la formación que me brindaron, a mi esposa por su amor, paciencia y tolerancia y a mis tres hijos por ser el impulso que me alienta a seguir creciendo y ser mejor cada día.

## **AGRADECIMIENTO**

A los clubes profesionales de fútbol por el apoyo incondicional brindado a este humilde servidor para realizar el presente estudio y en especial a los jugadores profesionales de fútbol y a los profesionales del comando técnico que apoyaron con las respuestas del cuestionario efectuado.

## ÍNDICE

Resumen		1
Abstract		2
Introducción		3
Capítulo I:	Fundamentos Teóricos de la Investigación	6
1.1	Marco Histórico	6
1.2	Marco Teórico	18
1.3	Investigaciones	27
1.4	Marco Conceptual	50
1.5	Marco Legal	67
1.6	Marco Filosófico	71
Capítulo II:	El problema, Objetivos, Hipótesis y variables	73
2.1	Planteamiento del Problema	73
2.1.1	Descripción de la Realidad Problemática	73
2.1.2	Antecedentes Teóricos	76
2.1.3	Definición del Problema	78
2.2	Finalidad y Objetivos de la Investigación	79
2.2.1	Finalidad	79
2.2.2	Objetivo General y Específicos	79
2.2.3	Delimitación del Estudio	80
2.2.4	Justificación e Importancia del Estudio	81
2.3	Hipótesis y Variable	83

2.3.1	Supuestos Teórico	83
2.3.2	Hipótesis Principal y Específicas	86
2.3.3	Variables e Indicadores	86
Capítulo III:	Método, Técnica e Instrumentos	88
3.1	Población y Muestra	88
3.2	Diseño utilizado en el estudio	91
3.3	Técnica e instrumento de Recolección de Datos	92
3.4	Procesamientos de Datos	92
Capítulo IV:	Presentación y Análisis de los Resultados	93
4.1	Presentación de Resultados	93
4.2	Contrastación de Hipótesis	126
4.3	Discusión de Resultados	131
Capítulo V:	Conclusiones y Recomendaciones	142
5.1	Conclusiones	142
5.2	Recomendaciones	144
	BIBLIOGRAFÍA	146
	ANEXOS	151
	Instrumento de Recolección de Datos	151
	Validación del Instrumento	163

## RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue determinar la influencia de la Gestión Administrativa en la competitividad del fútbol profesional en el Perú. El tipo de Investigación fue Aplicada, el nivel Descriptivo y Explicativo, el método Descriptivo y Analítico y el diseño ex post facto.

La población del estudio estuvo constituido por los jugadores profesionales de fútbol y los miembros del cuerpo técnico de los clubes que pertenecen a la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional constituidos por 320 participantes (20 por cada club profesional), mientras que el muestreo fue probabilístico aleatorio simple al 95% de confianza con margen de error de 0.05%, teniendo una muestra de 175 personas.

Se utilizó la técnica denominada Encuesta, la misma que se aplicó una prueba piloto que se realizó en dos momentos diferentes con el 10% de la muestra en cada momento. La información fue registrada mediante el instrumento de recolección de datos de los formatos de cuestionario con preguntas cerradas. La encuesta estuvo diseñada con 33 ítems para explorar la planificación, organización, dirección y control de las entidades que se encuentran al entorno del fútbol profesional en el Perú, así como la competitividad del jugador de fútbol, de los equipos profesionales de fútbol y selección peruana.

La prueba piloto fue validada estadísticamente por el coeficiente de correlación "r" de Pearson con 18 jugadores en diferentes momentos resultando validado el instrumento con un 0.81%.

El resultado fue que la Gestión Administrativa influye positivamente en la competitividad del fútbol profesional en el Perú.

**Palabras claves: Administración, planeación, organización, dirección, control, competitividad, motivación.**

## **ABSTRACT**

The general objective of this research work was to determine the influence of Administrative Management on the competitiveness of professional soccer in Peru. The type of research was applied, the descriptive and explanatory level, the descriptive and analytical method and the ex post facto design.

The study population consisted of professional soccer players and members of the coaching staff of the clubs belonging to the Professional Football Sports Association, made up of 320 participants (20 for each professional club), while the sampling was simple random probabilistic. 95% confidence with margin of error of 0.05%, having a sample of 175 people.

We used the technique called Survey, which was applied a pilot test that was performed at two different times with 10% of the sample at each time. The information was recorded through the data collection instrument of the questionnaire formats with closed questions. The survey was designed with 33 items to explore the planning, organization, direction and control of the entities that are in the vicinity of professional soccer in Peru, as well as the competitiveness of the soccer player, professional soccer teams and Peruvian teams. .

The pilot test was statistically validated by Pearson's correlation coefficient "r" with 18 players at different times, resulting in the instrument being validated with 0.81%.

The result was that Administrative Management has a positive influence on the competitiveness of professional football in Peru.

**Keywords: Administration, planning, organization, management, control, competitiveness, motivation.**

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación se refiere a la gestión administrativa que vienen realizando las entidades que están alrededor del fútbol profesional en el Perú y su influencia en la competitividad a nivel de selecciones nacionales así como de clubes profesionales tanto a nivel local como internacional.

Mi experiencia laboral por 5 años ininterrumpidos (2012-2016) brindando consultoría a la Asociación Deportiva del Fútbol Profesional (ADFP) como miembro del Órgano de Control Económico Financiero (OCEF), me ha permitido tener un panorama muy amplio acerca de la problemática del fútbol profesional en el Perú y las posibles causas que los originan.

La característica principal son los resultados y logros obtenidos por el deporte del fútbol profesional a través de toda su historia, que se limita de un lado a la participación a 5 campeonatos mundiales, cuya última competición ha sido recientemente en Rusia 2018, después de una ausencia de 36 años en que la selección peruana de fútbol no clasificaba y por otro lado, la participación de los clubes peruanos en torneos internacionales como Copa Libertadores de América y Copa Sudamericana y que en ambas tanto a nivel de selecciones como de clubes profesionales los resultados no han sido los mejores, en comparación a otras selecciones o clubes de la región, tales como Brasil, Argentina, Uruguay, entre otros.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar las causas que originaron estos resultados no satisfactorios, que tienen relación con la falta de planificación a largo plazo de las entidades que están al entorno del deporte del fútbol tales como la Federación Peruana de Fútbol (FPF), Asociación Deportiva del Fútbol Profesional (ADFP), el Instituto Peruano del Fútbol (IPD), los clubes profesionales de Fútbol, Ministerio de Educación, entre otros, la falta de infraestructura requerida para la competición y entrenamientos, la habilidad y el biotipo del futbolista profesional peruano así como sus motivaciones y comportamientos, las pocas oportunidades



que tienen los deportistas menores y finalmente su entorno familiar y de amistades que por la juventud que tienen están expuestos a las drogas, alcohol, vicios, traspasos, etc.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés de analizar como la gestión administrativa afecta a la competitividad del fútbol profesional en el Perú, analizando los aspectos administrativos relacionados con la planificación, organización, dirección y control de las entidades que regulan el fútbol profesional, así como la competitividad del deportista, sus motivaciones, sus comportamientos actitud, así como el contexto social, y laboral.

La investigación se realizó a través de la técnica de encuestas y el instrumento utilizado fue un cuestionario de 33 preguntas dirigidos a los futbolistas profesionales y cuerpo técnico de los clubes que participan en la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP), seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple.

Los objetivos del presente trabajo de investigación fueron el de determinar la influencia de la Gestión Administrativa a través de la Planificación, Organización, Dirección y Control en la competitividad del fútbol profesional en el Perú.

Este trabajo ha sido estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I se presentan los Fundamentos Teóricos, citando el marco histórico, marco teórico, las investigaciones, marco conceptual, marco legal, y el marco filosófico.

En el Capítulo II se realiza el planteamiento del problema de investigación, describiendo la realidad problemática y definiendo el problema general y los problemas específicos relacionados con las variables. Se presentan también los objetivos, las hipótesis y la clasificación así como la definición operacional de variables.

En el Capítulo III se desarrolla la Metodología, tipo, nivel, método y diseño del estudio, se precisan la población, muestra y muestreo; las técnicas de recolección de datos y las técnicas del procesamiento de la información.

En el Capítulo IV se realiza la Presentación y Análisis de Resultados, se cita la información recogida mediante tablas y gráficos; se presenta también la comprobación de hipótesis y la discusión de los resultados.

En el Capítulo V se precisan las Conclusiones y Recomendaciones a las cuales ha arribado el trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 MARCO HISTÓRICO

#### LA ADMINISTRACIÓN

La Administración es una ciencia joven que utiliza conceptos y principios que se emplean en las ciencias matemáticas, las humanidades, las ciencias físicas, el derecho, la ingeniería, la tecnología de la información, entre otras.

El enfoque clásico de la administración se inicia a principios del siglo XX con la llamada Escuela de Administración Científica de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que buscaba aumentar la eficiencia de la industria por medio de la racionalización del trabajo del obrero.

Otro enfoque de inicio del siglo XX lo desarrolló el francés Henri Fayol (1841-1925), con la llamada Teoría Clásica, la cual pretendía aumentar la eficiencia de la empresa en razón de su forma de organización y la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas, siendo su interés básico el de aumentar la eficiencia de la empresa por medio de la distribución adecuada de los órganos integrantes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales.

Ambos enfoques dominaron el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo pasado.

Posteriormente, vendría el enfoque humanista de la administración que se inició en la tercera década del siglo XX, dejando de lado la administración científica y la teoría clásica y enfocándose a las personas que trabajan o participan en las organizaciones. Pasa de los aspectos técnicos y formales a los psicológicos y sociológicos, siendo el experimento de Hawthorne desarrollado por Elton Mayo (1880-1949) que desencadenó esta teoría de las relaciones humanas.

Otro modelo administrativo que se desarrolló en la década de 1940 fue el modelo burocrático de la organización, quien su principal abanderado fue el sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), las características de este modelo son legal, formal y racional, impersonalidad, jerarquías, rutinas y procedimientos estandarizados, competencias técnicas y meritocracia, especialización, profesionalización y posibilidad de prever totalmente su funcionamiento, siendo sus ventajas evidentes, no obstante los dilemas de la burocracia.

La teoría estructuralista de la administración nace a finales de la década de los años 50, de esta teoría se origina la sociedad de las organizaciones que no es más que la interdependencia entre las organizaciones con su ambiente externo, es decir la sociedad y un nuevo concepto del hombre llamado hombre organizacional que desempeña papeles simultáneos en diversas organizaciones, también aparece el Análisis Organizacional comprende a la organización formal como informal y considera las recompensas, las sanciones materiales y sociales en relación con la conducta de las personas, también se tocan todo tipo de organizaciones, los diferentes niveles jerárquicos en el análisis organizacional, así

como las relaciones externas de las organizaciones con otras organizaciones.

Posteriormente, en la década de 1950 apareció el enfoque neoclásico de la administración, en donde dirige su atención en las funciones del administrador que son la planeación, la organización, la dirección y el control, las que en conjunto constituyen el proceso administrativo y en donde el administrador no solamente debe de conocer los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, sino, los relacionados con la dirección de las personas dentro de las organizaciones. Su principal abanderado fue Peter F. Drucker (1909-2005), quien es considerado como el líder más influyente del siglo XX, desarrolló conceptos como "privatización", "emprendimiento", "dirección por objetivos", "sociedad del conocimiento" o "postmodernidad", son hoy en día términos globalmente aceptados.

Casualmente, fue Peter F. Drucker en el año 1954 que publicó su libro "La Administración por Objetivos", modelo administrativo que se identificó con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica por lo que considerado como el padre de la APO, la misma que se basa en los objetivos, los criterios para establecerlos, la planeación estratégica, los planes tácticos y planes operacionales, entre otros.

En este mismo periodo (década de los 50), la teoría del comportamiento marca una gran influencia en la ciencia de la conducta de la administración, la que se basa en nuevos postulados sobre motivación humana, principales contenidos en las aportaciones de McGregor, Maslow y Herzber, para lo cual el administrador debe de conocer los mecanismos motivacionales

para poder dirigir adecuadamente las organizaciones por medio de las personas.

La teoría de Jerarquías de las necesidades de Maslow, que afirma que las necesidades humanas se presentan en niveles jerárquicos por orden de importancia e influencia y tiene forma de pirámide, en donde en la base se encuentran las necesidades más bajas (fisiológicas) y en la cúspide, las necesidades más elevadas (autorrealización), siendo su principio que mientras no satisface alguna de sus necesidades estas seguirán siendo motivadoras y una vez que las satisface dejan de motivarlas; la teoría x y la teoría y de McGregor que compara dos estilos opuestos y antagónicos de administración, de un lado el estilo basado en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática (teoría X), y de otro lado el estilo basado en las concepciones modernas de la conducta humana (teoría Y) y la teoría de los dos factores de Herzberg que explica la conducta de las personas en situaciones de trabajo identificando factores higiénicos o extrínsecos y factores motivacionales o intrínsecos, en donde concluye que la satisfacción en el puesto depende de los factores motivacionales o satisfactores, es decir, del contenido o las actividades desafiantes y estimulantes del trabajo que desempeña la persona y la insatisfacción depende de los factores higiénicos o insatisfactorios, tales como el ambiente laboral, el salario, las prestaciones, la supervisión, los compañeros y el contexto general que rodea al puesto ocupado.

Dentro de este mismo enfoque conductual, en la década de los 60 nació el Desarrollo Organizacional (DO) y que radica en la teoría del comportamiento y en los consultores en dinámica de grupos y de comportamiento organizacional, llegando a alcanzar un enfoque

sistémico, teniendo tres etapas básicas, la recolección o toma de datos, el diagnóstico organizacional y la acción de intervención.

Posteriormente se han presentado otros enfoques administrativos con menor relevancia tales como la teoría de sistemas, en donde las organizaciones son consideradas sistemas abiertos porque su comportamiento es probabilístico y no determinista, la teoría de contingencias que va un poco más de la teoría de sistemas, en donde se comprobó que las características de las organizaciones se derivan de lo que existe fuera de ellas, es decir sus ambientes.

Finalmente, encontramos nuevos enfoques emergentes que ayudan a la administración como ciencia a fin de buscar y encontrar competitividad, dentro de los que encontramos a la Mejora Continua que tiene como principio que a través del control estadístico podemos mejorar la calidad. También identificamos la Calidad Total que se deriva de la mejora continua pero orientada a satisfacer las necesidades del cliente y entre otros tenemos a la Reingeniería que significa aplicar una nueva ingeniería a la estructura organizacional, es decir reconstruir y no una simple reforma.

Toda esta evolución de la administración ha tenido una transformación trascendental con la influencia de la tecnología de la información y el desarrollo tecnológico que invadió a las organizaciones y a las personas, y para el caso específico del presente trabajo de investigación, se han considerado los enfoque neo clásico donde analizamos la planificación, la organización, la dirección y el control, así como la teoría del comportamiento donde analizamos las motivaciones, las necesidades del hombre, la conducta humana, entre otros.

## **LA COMPETITIVIDAD**

Adam Smith (1723-1790), basa la productividad en dos elementos fundamentales: la división del trabajo y la inversión. La División del Trabajo genera una mayor riqueza económica porque da por resultado: El aumento de la habilidad de trabajador, ahorro de tiempo y la posibilidad de generar la invención de nueva maquinaria. La concentración de la persona en una tarea particular hace que ésta sea más eficiente y por ende pueda llegar a innovar y por tanto a incrementar los niveles de competitividad. Smith argumenta: la división del trabajo origina el proceso de crecimiento, pero el capital genera la base, entre más grande sea la inversión, mayor será el crecimiento de cualquier nación.

David Ricardo (1772-1823), analiza la productividad en términos marginales, introduce la Ley de los Rendimientos Decrecientes. Para él, llega un momento en el proceso de producción en que el producto marginal disminuye, resultado de añadir más unidades de capital y trabajo a un mismo factor fijo. Para incrementar la productividad propone el aumento tanto de los insumos variables y del factor fijo utilizado para cada nivel de producción.

Carl Marx (1818-1873), dice que la productividad del trabajo se incrementa cuando el capitalista moderniza tecnológicamente su fábrica. “, también manifiesta que la productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto...” El aumento de la productividad se generará a través de la eficiencia en la mano de obra, dada su especialización y la introducción del factor tecnológico, pero sin aumentar el tiempo de trabajo.



Michael Porter (1991) señala, “El único concepto significativo de competitividad en el nivel nacional es la productividad. El objetivo principal de una nación es el de generar las condiciones para elevar el nivel de vida de sus ciudadanos. La habilidad para hacerlo depende de la productividad, y ésta se vincula con la forma en que las naciones utilicen el capital y el trabajo. La productividad es la cantidad de output producido por unidad de capital invertido.

## **EL FÚTBOL Y LA COMPETITIVIDAD DEPORTIVA**

### **ORÍGENES DEL FÚTBOL: GRAN BRETAÑA**

Según la página web fifa.com los orígenes del deporte más popular del planeta el fútbol abarcan más de 150 años de existencia. Comenzó en el 1863, cuando en Inglaterra se separaron los caminos del "Rugby-Football" (rugby) y del "Association Football" (fútbol), fundándose la asociación más antigua del mundo: la "Football Association" (Asociación de Fútbol de Inglaterra), el primer órgano gubernativo del deporte.

En la ciudad de Londres, el 26 de octubre de 1863, once clubes y numerosos colegios londinenses enviaron a sus representantes a la taberna Freemasons. El objetivo: establecer una serie de reglas válidas para todos, bajo las cuales jugar los partidos de fútbol entre sí. Así nació la Football Association (Asociación de Fútbol).

De ahí en adelante, el deporte se desarrolló a un ritmo vertiginoso. En 1871, apenas ocho años después de su fundación, la Asociación Inglesa de Fútbol contaba ya con 50 clubes. En 1872 se celebra la primera competición organizada de mundo: la Copa Inglesa. El primer campeonato de liga, en cambio, vio la luz 16 años más tarde, en 1888.

Mientras que en Europa y en otras partes del mundo casi no se hablaba de fútbol organizado, en Gran Bretaña ya se organizaban partidos internacionales. El primero, entre Inglaterra y Escocia, se disputó en 1872. Así, con el crecimiento del fútbol organizado y el ya sorprendentemente alto número de espectadores, se presentaron allí los inevitables problemas con los cuales tuvieron que enfrentarse, aunque mucho más tarde, el resto de los países. El profesionalismo del fútbol fue uno de ellos.

La primera referencia al respecto data del año 1879, cuando dos jugadores del equipo de Darwen, los escoceses John Love y Fergus Suter, parecen haber sido los primeros en haber recibido dinero por su arte futbolístico. Estos casos se multiplicaron y ya en 1885, la Asociación de Fútbol estuvo obligada a legalizar oficialmente el profesionalismo. Esto fue cuatro años antes de que se fundaran las asociaciones nacionales de Holanda y la de Dinamarca, las primeras fuera del sector británico.

Antes que estas dos, y posteriormente a la creación de la Asociación Inglesa, se había fundado la Asociación Escocesa de Fútbol (1873), la Asociación del País de Gales (1875) y la Asociación Irlandesa (1880). Considerando estrictamente el asunto, cuando se jugó aquel primer partido internacional en la historia del fútbol entre Inglaterra y Escocia, el 30 de noviembre de 1872, la asociación escocesa todavía no existía (se crearía recién tres meses más tarde).

Fuera de Inglaterra, el fútbol fue expandiéndose, principalmente a causa de la influencia británica, primero lentamente y luego, cada vez más rápido. Después de la fundación de las asociaciones de Holanda y Dinamarca (1889), siguieron las de Nueva Zelanda (1891), Argentina (1893), Chile, Suiza y Bélgica (1895), Italia

(1898), Alemania y Uruguay (1900), Hungría (1901), Noruega (1902), Suecia (1904), España (1905), Paraguay (1906) y Finlandia (1907).

En mayo de 1904 nació la FIFA, que tuvo siete miembros fundadores: Francia, Bélgica, Dinamarca, Holanda, España (representada por el Madrid FC), Suecia y Suiza. La Asociación Alemana declaró, el mismo día, su intención de afiliación vía telegrama.

La comunidad internacional de fútbol fue creciendo profusamente, no exenta de reveses y obstáculos, como puede imaginarse. En 1912, la Federation Internationale de Football Association (FIFA) contaba ya con 21 asociaciones; en 1925 con 36; en 1930, año de la primera Copa Mundial, con 41 asociaciones.

Entre 1937 y 1938, las Reglas del Juego modernas fueron establecidas por Santley Rous, quien sería más adelante Presidente de la FIFA. Rous tomó las reglas originales, creadas en 1886, y las ordenó de manera racional (serían revisadas por segunda vez en 1997).

Para el año 1950, cuando se volvió a competir por tercera vez por un título del mundo (no hubo torneos durante la II Guerra Mundial), la FIFA contaba ya con 73 asociaciones. Durante la segunda mitad del Siglo XX, la popularidad del fútbol atrajo nuevos devotos, y para el Congreso de la FIFA de 2007, FIFA contaba con 208 asociaciones miembro en cada rincón del planeta.

## **ORÍGENES DEL FÚTBOL: PERÚ**

Con ocasión del cumplimiento de los 100 años de fundación de la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (1912-2012), la ADFP editó el Libro de Oro, donde dentro de uno de sus artículos hacen mención a los antecedentes del fútbol peruano, detallando el periodista Carlos Enciso (2012) su histórico origen y nos cuenta que: como sucedió con la mayoría de los países sudamericanos, el fútbol llegó a sus costas desde Inglaterra con tripulantes británicos a fines del siglo XIX, quienes dejaron las primeras semillas futbolísticas jugando en el caso peruano, en improvisados terrenos baldíos del Callao y Lima. El juego del “foot ball” nos dice, fue traído por los numerosos marinos y mineros ingleses llegados entonces al Perú.

En el año 1912 se crea oficialmente la Liga Peruana de Foot Ball, quienes hacen su primera sesión histórica el 15 de febrero de 1912, con la agenda de discutir la conveniencia de la formación de una Liga y crear la reglamentación del juego, los torneos y tener el control efectivo sobre la disciplina de todos los clubes asociados.

Asistieron a la sesión como delegados representantes de los clubes Lima Cricket and Foot Ball, Miraflores Sporting Club, Club Jorge Chávez, Association Foot Ball Club, Club José Gálvez, Unión Miraflores, Sport Alianza (después Alianza Lima), Atlético Peruano y el club Sport Independencia, brillando por su ausencia los clubes del Callao. En la misma sesión se aprobó el nombre de la asociación, llamándose “Liga Peruana de Foot Ball”, cuyo primer presidente fue el Sr. H.G. Redshaw.

Posteriormente, el día 27 de febrero del mismo año, se realizó la segunda reunión preparatoria de la naciente Liga. Ello ocurrió en la

sede de la Bomba Cosmopolita No. 6, las que finalmente conformaron dos divisiones, la primera división conformada por los clubes: Lima Cricket Foot Ball, Association Foot Ball Club, Miraflores Sporting Club, Jorge Chávez No. 1, Escuela Militar, Sport Alianza, Sport Inca y Sport Vitarte. La segunda división estuvo integrada por los clubes: Sport Lima, Carlos Tenaud No. 1, Carlos Tenaud No. 2, Atlético Grau No.1, Unión Miraflores, Jorge Chávez No. 2, Atlético Peruano, Sport Libertad Barranco y Sport Magdalena.

En el año 1918 aparece la Federación Atlética Deportiva del Perú fundada el mismo año (1918), quienes propugnaron la salvación del ente que dirija el fútbol, de tal manera que en el año 1922 consiguió reunir a los representantes de los principales clubes de la Liga Peruana y del Callao, sembrando la raíz de la Federación Peruana de Fútbol, integrada por los citados clubes, pero sumados los clubes de provincias, creándose las Ligas distritales, provinciales y departamentales, la que finalmente el 23 de agosto de 1922 se fundara bajo la presidencia del Sr. Claudio Martínez Bodero.

Posteriormente, en año 1926 se reanudan los campeonatos oficiales, a través de la conformación de la Liga Regional Lima Callao y en donde participaron clubes consolidados tales como Alianza Lima, Universitario de Deportes, Sport Progreso, Atlético Chalaco, Sport Boys, Deportivo Municipal.

En el año 1941 la Asociación No Amateur (ANA), toma las riendas del fútbol peruano en reemplazo de la Liga Regional Lima y Callao, los torneos se denominaban de Selección y Competencias y culmina el año 1950 con el título del club Deportivo Municipal.

En el año 1951, es en donde el fútbol peruano ingresa a la era profesional, donde se forma la Asociación Central de Fútbol quien reemplaza a la Asociación No Amateur, siendo el primer campeón el club Sport Boys del Callao.

Finalmente, en el año 1962 la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP), sucede a la Asociación Central de Fútbol encerrando el ciclo Lima-Callao e iniciando el despegue del fútbol nacional a nivel de clubes de frontera a frontera con los campeonatos descentralizados desde el año 1966, así como el aporte de jugadores profesionales a las selecciones peruanas.

En la década de los 70, Perú disputó su primer mundial clasificatorio en donde alcanzó los cuartos de final del torneo, luego de ser eliminado por Brasil, que finalmente resultó siendo el campeón y el elenco peruano ocupó el 7to. puesto. En el año 1975 se logró coronar como campeón de la Copa América para culminar la década clasificando por segunda vez a una Copa del Mundo en Argentina 1978.

A principio de la década de los 80, Perú logró su clasificación al Campeonato Mundial de Fútbol de 1982 que se realizó en España.

Finalmente, entre el inicio del presente trabajo de investigación y su culminación, la selección peruana de fútbol clasificó y participó en el campeonato del mundo Rusia 2018, siendo eliminado en la primera ronda y habiendo ocupado el puesto N° 20 dentro de los 32 países participantes.

## 1.2 MARCO TEÓRICO

El marco teórico relacionado con el presente trabajo de investigación tiene relación con la Administración y la Competitividad con el fútbol nacional e internacional, visto desde el punto de vista de psicología del deporte, así como todo lo que se encuentra al entorno de los mismos, siendo así revisaremos a lo largo del presente capítulo la definición de los autores que han estudiado estos temas con sus diferentes enfoques y análisis, así como nuestra experiencia profesional a lo largo de los años.

### ADMINISTRACIÓN

Certo, Samuel (1994), definió a la Administración como el proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsadoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados.

Stoner, James F., Freeman R. Edward y Gilbert, Daniel A. (1996), define a la Administración como el proceso de planear, organizar liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos sus recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales que han sido definidos.

Koontz Harold y Weihrich Heinz (2004), manifiesta a la administración como "la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Hitt Michael, Black Stewart y Porter (2006), dice que la administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

### PLANIFICACIÓN

Stoner, James F., Freeman R. Edward y Gilbert, Daniel A. (1996), define la planificación como el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.

Jiménez Castro, Wilburg (1990), dice que la planificación es el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos.

Molina, José; Morales, Frank y Bonilla, María (2016), dice que planificación es un proceso para la toma de decisiones que nos lleva a prever el futuro de cualquier organización, usando los recursos necesarios tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar de una manera más eficiente y económicamente posible.

Chiavenato, Idalberto (2014), dice que la planificación es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Así mismo, es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y que se debe hacer para llegar a ellos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Comienza por establecer los objetivos y detallar los planes para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planificar es definir los objetivos y escoger de antemano el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planificación define a donde se quiere llegar, lo que se debe de hacer, cuándo, cómo y en que secuencia.



## ORGANIZACIÓN

Weber, Max (1922), dice que la organización laboral es un "grupo corporativo", siendo éste "una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo".

Argyris, Chris (1957), manifiesta que "Las organizaciones formales están basadas en determinados principios, tales como la especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección y la racionalidad".

Porter, L.W.; Lawler E.E. III & Hackman J.R. (1975), dice que "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo".

Díaz de Quijano, Santiago (1993), nos dice que "Organización son formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha,

a veces por el cómo conseguir los objetivos y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia”.

Chiavenato, Idalberto (2014), manifiesta que organización como una entidad social significa una empresa moldeada con la intención de alcanzar determinados objetivos. Esta definición se aplica a toda clase de organizaciones, tengan fines lucrativos o no, como empresas mercantiles, bancos, instituciones financieras, hospitales, clubes iglesia, etc. Desde este punto de vista, la organización se puede visualizar de dos maneras:

Organización formal, es la que se basa en una división racional del trabajo que especializa a los órganos y las personas en determinadas actividades. Por lo tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, autorizada por la dirección y comunicada a todos los medios de los manuales internos. En otras palabras, es la organización formalizada oficialmente.

Organización informal, es la organización que surge en forma espontánea y natural entre las personas que ocupan diferentes puestos en la organización formal, en razón de las relaciones humanas que establecen los ocupantes en esos puestos. Se forma a partir de relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

## DIRECCIÓN

Chiavenato, Idalberto (2014), nos dice que la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores de todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces es necesario que se oriente a las personas con una comunicación adecuada y con habilidad de liderazgo y motivación para dinamizarla y complementarlas.

Taylor, Frederick (1919), estableció en los principios de la administración la Unidad Dirección como un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

Fayol, Henry (1987), define la dirección al señalar: “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”.

Koontz Harold y Weihrich Heins (2004), dice que dirección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Kazmie, Leonard J (2006), manifiesta que la dirección es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Buchele, Robert B. (1977), indica que la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación).

Lerner, Joel (2006), dice que la dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

### CONTROL

Chiavenato, Idalberto (2014), dice que la finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos previamente. La esencia del control reside en comprobar si la actividad que se controla alcanzará o no los objetivos o los resultados deseados. El control es fundamentalmente un proceso que guía la actividad que se desarrolla hacia un fin determinado con anterioridad.

Eckles, Robert, Carmichael, Ronald y Sarchet, Bernard (1981), nos dicen que el control es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Fayol, Henry (1987), nos dice que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

### ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

Rojas, Cristhian Darío (2013), en su blog nos dice que "La Administración Deportiva no es más que la aplicación del proceso administrativo utilizado por la Administración de Empresas en general (planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar), así como el

uso, e implementación de todas aquellas habilidades humanas, técnicas y conceptuales que necesita el administrador para llevar a cabo una gestión efectiva. Adquiere un carácter deportivo cuando esas habilidades de Administración y Gestión, son aplicadas en aquellas entidades e instituciones deportivas que lo requieren para la consecución pertinente de sus objetivos, igualmente para cuándo se hace necesario desarrollar programas, proyectos y eventos con fines deportivos, de recreación, de actividad física, ocio y de aprovechamiento del tiempo libre".

Gómez Buendía, Hernando (1998), manifiesta que "La división del trabajo dentro de la organización deportiva debe consultar 2 grandes principios, primero, que las decisiones se toman – y las responsabilidades se establezcan- tan cerca de los usuarios como sea posible. Segundo que la distribución de responsabilidades esté acompañada de un reparto congruente de poderes".

### LA COMPETITIVIDAD EN PSICOLOGÍA DEPORTIVA

Houston, J., Harris, P., McIntire, S. & Francis, D. (2002), definieron la competitividad desde una perspectiva multidimensional, que hace referencia, por una parte, a la idea de que la competitividad sirve para “validar la superioridad de uno sobre la inferioridad de otros” en el deporte y, por otra, para reflejar el éxito personal y la satisfacción con este éxito, dando énfasis a los beneficios de la competitividad (por ejemplo, sentirse competente en la actividad).

Vales, Areces, Blanco y Arce, (2011), en un estudio sobre la prestación competitiva en equipos de fútbol en la Fase de Grupos de la UEFA Champions League en la temporada 2009-2010, encontró que los equipos ganadores presentan valores estadísticamente más altos en cuanto a la iniciativa de juego, el

índice de volumen ofensivo y el índice de precisión en el juego ofensivo, lo que indica claramente que las metas de maestría pasan a tener un rol secundario, en favor de metas de competitividad. El deporte de alto rendimiento está basado principalmente en la mejora individual (metas de maestría) para asegurar la competencia. No obstante, los objetivos competitivos son muy convenientes cuando el nivel de maestría de las personas en competición es muy similar, como suele pasar en el alto rendimiento.

Salinero, Ruiz y Sánchez (2006), dice “En el alto rendimiento, la mejora y el dominio personal (una perspectiva de orientación a la tarea) no son suficientes para crear un sentimiento de capacidad, porque las percepciones de competencia demostrada son normativas o son establecidas respecto a otros y el éxito subjetivo depende de una comparación favorable de las propias capacidades con las de los otros”. Además dice: “En una situación de competición interpersonal, la evaluación pública, el feedback normativo y/o el examen de destrezas valoradas, surgen con mayor frecuencia estados psicológicos de implicación del ego y por tanto del sentido de competitividad”.

Rosales, Raúl (2017), en un reportaje en el diario “Gestión” dice “Perú sin mundial, ¿de quién es la culpa? Todos tenemos un entrenador o dirigente dentro pero, ¿qué hay más allá de la crítica? Dice: Mirarse al espejo; es decir: para que nuestro fútbol se desarrolle es necesario que entendamos el rol que cada uno cumple dentro de esta compleja relación del deporte. Cuando el dirigente toma decisiones como hinchas, o cuando el padre de familia quiere que el entrenador ponga a su hijo, o cuando el jugador no entiende

que el equipo está por encima de cada persona, los roles se comienzan a tergiversar y obviamente nadie gana.

Añade: En el Perú no solo necesitamos mejores deportistas, entrenadores o dirigentes. Necesitamos también hinchas que apoyen y no hagan disturbios, consumidores que no compren boletos piratas, padres de familia que no presionen a los entrenadores para que pongan a sus hijos. En conclusión, necesitamos una mejor sociedad.

Fernando Callejo Muñoz (2015) en su blog Competitividad tanto en la vida como en el deporte, dice “Es vital que tanto los padres, profesores, entrenadores y demás personas que estamos involucrados en la educación escolar y deportiva de nuestros alumnos y deportistas, no perdamos de vista el concepto de competitividad como satisfacción personal por alcanzar un fin que ayudará a mejorar nuestro rendimiento como persona y como deportista”.

### 1.3. **INVESTIGACIONES**

Dentro de los estudios de competitividad y gestión administrativa relacionados con el fútbol profesional ya sea nacional e internacional, hemos encontrado las siguientes investigaciones:

Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial, presentada por Julián Salinas Fetzner (2016), de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima, Perú, titulada “Dirección Estratégica en una Organización Deportiva. Análisis del Club Centro Deportivo Municipal”

El objetivo general de este trabajo es analizar, para el caso de un club de fútbol profesional peruano, cómo se manifiesta la dirección estratégica a nivel de toma de decisiones y de implementación. Esto permite hacer el contraste con lo teórico y determinar qué aspectos de este proceso resultan determinantes. Es decir, qué aspectos de la teoría concuerdan o no con la realidad de los clubes de fútbol profesionales y cuáles adquieren una mayor importancia para el desarrollo de estas organizaciones. Para hacer esto, se trabaja sobre un caso de estudio: el Club Centro Deportivo Municipal (Municipal), equipo de fútbol de primera división peruana.

A raíz de este objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Revisar lo que es la dirección estratégica y su importancia para la gestión de organizaciones.
- Contextualizar la dirección estratégica para el fútbol profesional.



- Analizar el Club Centro Deportivo Municipal bajo los criterios de dirección estratégica.

Las principales conclusiones a que se llegaron fueron las siguientes:

- El plan estratégico elaborado en Municipal no sigue un proceso formal de elaboración ni comunicación, en el sentido que no hay un documento físico formalizado. Además, se ha desarrollado de manera más intuitiva y transmitida informalmente. Esto puede ser uno de los factores que expliquen las fallas que se encuentran en éste.
- Previo a su ascenso en 2015, en Municipal, no ha habido una dirección estratégica. La sumersión en el círculo vicioso ha sido tal, que nunca ha habido tiempo ni medio para mirar hacia el largo plazo. Asimismo, el número reducido de socios siempre ha concluido en una baja renovación dirigencial, en el sentido que, siempre entran los mismos a la junta directiva.
- Aunque ahora se tiene una propuesta de plan estratégico, a diferencia de los años previos, este se muestra en muchos aspectos mal planteado, específicamente refiriéndose a los objetivos y a la estrategia. Además, el llamado plan no representa en su totalidad las intenciones del club hacia los próximos años. Esto implica una necesidad de replantear el plan estratégico de una forma más concisa y ordenada.
- Tanto en la estrategia, como en los objetivos, hay aspectos mal formulados, que no calzan con lo que deberían ser estos elementos. Asimismo, dentro de los objetivos se tiene algunos que, aunque se encuentran bien formulados, son irrealistas para

la realidad del club. Se refiere a la asistencia al estadio y a la venta de dos jugadores al año.

- Municipal ha sido parte de la crisis general del fútbol peruano, por lo que no es una organización que cuente con grandes recursos y posibilidades financieras y económicas para invertir en un plan de largo plazo. El club primero se ha ordenado y parte del plan es consolidar este orden para que, en los siguientes años, el club pueda auto gestionarse y auto financiarse, como cualquier empresa, y no se vea de nuevo envuelto en los problemas y las improvisaciones del pasado.
- Municipal está desarrollando, en base a un recurso valioso como lo es su marca, una estrategia de posicionamiento (empezando por la renovación de la imagen institucional del club). Además, se está buscando aprovechar una oportunidad presente en el entorno: la ausencia de equipos grandes en el sur de Lima.
- Por el lado deportivo, se apunta hacia la máxima eficiencia productiva, construir un equipo ganador, capaz de lograr los objetivos del club, pero gastando lo mínimo indispensable, sin exceder las capacidades económicas. Así mismo, se está impulsando la diversificación hacia otros deportes –como vóley, básquet, futsal- con el fin de ampliarse como institución deportiva.
- Ahora bien, esta estrategia apunta por un lado, a mejorar el desempeño deportivo del club, y, por otro, a mejorar el desempeño económico. Es por ello que dentro de sus objetivos estratégicos se ha planteado lograr la clasificación a torneos internacionales, por el lado deportivo, y aumentar la asistencia al

estadio y el número de socios, por el lado económico. Esto último permitirá mejorar los ingresos del club y a la vez contribuir a su desarrollo como institución.

- El Gerente General no es el único en considerar como fortalezas y debilidades del Municipal las vistas en el punto de análisis estratégico. Más aún, las entrevistas en profundidad con personas como el Jefe de Marketing permitieron obtener nuevos puntos de vista que se adicionan al pensamiento estratégico del club.
- Comparando con lo visto en el marco contextual de la dirección estratégica en el fútbol, lo mencionado previamente coincide con los esfuerzos que debe realizar un club hoy en día en materia de dirección estratégica. No obstante, se incluyen dentro del plan estratégico objetivos que siembran interrogantes sobre su pertinencia, en el sentido de que dejan dudas sobre su realismo en función de las posibilidades del club. Estos objetivos son los de la venta de dos jugadores al año, y el aumentar la asistencia a 10,000 espectadores.
- La investigación permite identificar algunos aspectos a los que el club también apunta a llegar en los próximos años pero que no son recogidos en el plan, o al menos no de manera explícita. Por un lado está el deseo de institucionalizar al Municipal, lo que implica conseguir una infraestructura deportiva y social, que sirva para los trabajos del primer equipo y como sede institucional para el uso de los socios. En segundo lugar, está el tema de menores y la idea de que el plantel profesional sea principalmente abastecido por la cantera. Ahora bien, todo lo que hemos mencionado amerita una fuerte inversión y se tiene que tener en

cuenta que Municipal no es una gran empresa con grandes recursos financieros. Más aun, en los últimos años se ha encontrado en crisis económica y recién desde hace poco ha alcanzado una estabilidad.

- Para un club de fútbol profesional, la adopción de una estructura organizacional es un punto fundamental dentro del proceso de dirección estratégica. Especialmente, la adopción de una estructura funcional similar a la empresarial, que permita operar bajo las responsabilidades que demanda el fútbol en la actualidad. El club primero se vio en la necesidad de establecer una Gerencia General. Con él se creó la parte de soporte, por el lado administrativo y contable. Luego, se desarrolló el área de Marketing, especialmente por la importancia de esta función para el desarrollo del plan estratégico.
- Es importante destacar que el lineamiento estratégico del club parte desde el trabajo de la Gerencia General pero reúne las ideas y preocupaciones de la dirigencia. En este sentido, se vuelve a recalcar que todos en el club (personal ejecutivo, personal deportivo y dirigentes) van hacia la misma línea de pensamiento, al menos en lo que respecta a lo institucional y a la propuesta de plan estratégico.
- La investigación también ha llevado a descubrir otro aspecto de la dirección estratégica muy importante para el club. La gestión de la producción y sus estrategias funcionales en el área deportiva han permitido construir un plantel competitivo sin gastar más de lo que se tiene (y no es mucho).

Tesis elaborada por Carlos Arturo Santa María Ariza, Daniel Andrés Mejía Garzón y Diego Felipe Vergara Rojas (2012), de la Universidad del Rosario, Administración de Negocios Internacionales, Facultad de Administración, Bogotá D.C., titulada “Propuesta de Modelo de Negocio para un Club de Fútbol Colombiano”.

Objetivo General: Proponer un modelo de negocio para los clubes de futbol colombiano.

Objetivos Específicos:

- Analizar los modelos de negocio de un grupo de clubes de futbol profesional reconocidos por sus buenos resultados económicos, financieros y deportivos.
  
- Identificar los elementos que permiten explicar los resultados de los clubes analizados.
  
- Establecer los elementos constitutivos de un modelo de negocio para un club de futbol profesional en Colombia.
  
- Diseñar una propuesta de modelo de negocio para un club de fútbol profesional en Colombia.

Las principales conclusiones se resumen en lo siguiente:

- Los modelos exitosos de los clubes de futbol investigados se caracterizan por los siguientes aspectos:
  - Eficiencia de la organización empresarial
  - Fuerte inversión en investigación y desarrollo
  - Adaptabilidad en el entorno
  - Actuación en varios mercados.

- Los equipos de futbol pueden ser vistos como Empresas Multinacionales, dedicadas al ocio y entretenimiento, estas empresas disponen de unidades permanentes de comercialización en más de un país.
- Los resultados deportivos son una exigencia en el corto plazo que prima sobre los criterios de sostenibilidad económica y financiera de los clubes.
- El que un club de futbol sea una sociedad anónima, da un mayor control administrativo, no solo por parte de la junta directiva y de los socios, sino del Estado; también permite una mejor distribución de los recursos.
- La venta de derechos televisivos se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos de los clubes de futbol, que pueden ser implementadas en cualquier país.

Las principales recomendaciones se resumen en lo siguiente:

- ara este trabajo es de vital importancia tener en cuenta la veracidad en la recopilación y publicación de la información relacionada con el tema a investigar, ya que de este punto parten las potenciales conclusiones que obtendremos del análisis propuesto.
- El tipo de investigación debe ser descriptiva y a su vez comparativa ya que el marco de desarrollo para cada caso es particular y no aplicable para un modelo homogéneo.
- El escenario nacional es único e irrepetible, razón por la cual las variables q son aplicables son determinadas por la jurisdicción

nacional que para este caso es entidades gubernamentales y no gubernamentales como COLDEPORTES, Dimayor y CONMEBOL.

- El objetivo de este tipo de investigación es el planteamiento de un modelo de negocios, no se enfatiza en el desarrollo del mismo por lo que este dependerá del tipo de gestión que se emplee para conseguir los distintos resultados a los que se aspiran.

Tesis para optar el grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas, elaborada por Diego Ferrucho González (2013), de la Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Chile, titulada “Diseño de un Plan Estratégico para el Club Deportivo Magallanes”.

Los objetivos trazados fueron los siguientes:

- La realización de este trabajo tiene por objetivo definir un plan estratégico de gestión para el Club Deportivo Magallanes, sustentado sobre sus factores estratégicos actuales y sus metas organizacionales, el Club es miembro de la ANFP (Asociación de Fútbol Profesional), actualmente disputa el torneo de la primera B de Chile y es administrado por Magallanes SADP.
- El alcance de este proyecto de grado abarca desde el diagnóstico de la situación actual hasta el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el seguimiento del plan estratégico para el Club.

Las principales conclusiones se resumen en lo siguiente:

- El desempeño actual del club, se encuentra afectado principalmente por la estructura de la industria y su gobierno

corporativo lo que le ha permitido irse consolidando institucionalmente.

- El Club deportivo Magallanes tiene potencial para consolidar la reputación como ventaja competitiva en el largo plazo, siendo actualmente, sus recursos organizacionales, la educación y formación de talento su principal fortaleza.
- Actualmente elementos intangibles como su arquitectura interna, historia, cultura y valores institucionales otorgan al Club una competencia distintiva con respecto a otros clubes de su categoría, a partir del desarrollo de la capacidad de lograr resultados satisfactorios con menores gastos operacionales (excelencia operacional).
- Magallanes a partir de su avance en las actividades de educación y formación de talento en sus divisiones inferiores, debe considerar, esto como una prioridad estratégica ya que aporta transversalmente al valor social, económico y deportivo.
- Las condiciones macroeconómicas, el aumento del interés por la vida sana y el deporte por parte de las personas y el gobierno constituyen un marco ideal para expandir las actividades comerciales y servicios deportivos ofrecidos por el Club.
- El Club tiene oportunidad de consolidar su propuesta de valor en un mercado que ya tiene cautivo.
- El Club tiene como principales oportunidades de mejorar y aumentar su capacidad de generar ingresos y la gestión de la interacción con sus clientes externos.



- La estructura de la industria y el punto ciego de los competidores en cuanto a la intimidad con el cliente, abren un espacio para la diferenciación.
- El sistema de redistribución de los ingresos del CDF, así como, futuras regulaciones de la ANFP y el mercado de transferencias son factores que deben ser vigilados permanentemente por el Club.
- Aún sin la presencia de herramientas oficiales de administración estratégica el Club ha logrado mejorar sus resultados.
- Si bien el fútbol es una industria con características muy especiales las herramientas tradicionales aportan para su gestión estratégica.

Las principales recomendaciones fueron las siguientes:

- Continuar consolidando su capacidad de educar y desarrollar talento dentro de sus divisiones infantiles y juveniles, en el marco de un proyecto deportivo y social como base estratégica fundamental.
- Definir y adquirir las herramientas internas para el control de gestión de los negocios del Club.
- Mantener un excelente cuerpo administrativo como prácticas de gestión estratégica incorporadas en el proceso de toma de decisiones.
- Mantener un estado de resultados solvente.

- Acceder a otras fuentes de financiamiento externo.
- Crecer en los negocios actuales y desarrollar negocios complementarios que aporten a la sustentabilidad.
- Transformar el Estadio, Complejo Deportivo y sitio web oficial del Club en los canales estratégicos.
- Reforzar la estructura organizacional para sustentar la estrategia corporativa.
- Incrementar sus capacidades de marketing y comerciales con el fin de que su modelo de negocio adquiriera una orientación hacia el mercado.
- Mantener la excelencia operacional para rentabilizar los negocios del Club.
- Conseguir y mantener la participación en la Primera División de Fútbol Chileno con planteles integrados principalmente por jugadores formados por el Club.
- Ser el Club deportivo que identifique y prefiera la comunidad de la zona sur poniente de Santiago.
- Ser un formador reconocido de personas integrales y futbolistas profesionales para el mercado de transferencias local e internacional.
- Sobresalir tanto por su reputación como por la gestión de sus relaciones internas y externas.

Tesis elaborada por el maestrando Renzo Guerra (2009), de la Universidad de Palermo, Argentina, titulada “Una nueva propuesta de imagen corporativa para el fútbol peruano”, tesis sustentada para optar el grado de Maestría en Diseño.

Los objetivos planteados en la tesis fueron los siguientes:

- La presente tesis pretende atravesar la importancia del deporte en la sociedad, estudiar el elemento fútbol como factor determinante en el desarrollo de un país y en el de las personas, vincular el diseño a través de la identificación de nacionalidades y colores utilizándolo como medio visual de comunicación en el cual confluyen diversas técnicas de representación, como consecuencia de la evolución de las manifestaciones plástico-artísticas y de los avances científicos y tecnológicos.
- El arte, como expresión multiforme de la vida humana, coadyuva al enriquecimiento de quienes lo realizan y de quienes lo aprecian. Como actividad esencial del hombre, tiene como fin último ampliar y enriquecer el ámbito de lo humano, y es el único producto cultural que le permite reconocer su propia condición humana.
- Lo artístico adquiere particular significación en el proceso de educación integral, ya que representa un generador de la creatividad e intercambio de expresiones y valores individuales y sociales.
- El diseño gráfico, pese a su característica de recurso mediatizador, utiliza lenguajes estéticos definidos y códigos que lo emparentan con otras formas de expresión artística, y al igual que éstas, soluciona bidimensionalmente problemas de nuestra

cotidianidad. El diseño forma parte consustancial de nuestra vida diaria y su aplicación se encuentra en todos los medios visuales modernos (Bridgwater, 1992, Mulherin, 1993).

- Según Giu Bonsiepe: "toda presentación de conocimiento requiere la intervención de acciones proyectuales" (Entwurfshandlungen). Pero sin la intervención del diseño, la presentación del conocimiento y la comunicación simplemente no funcionarían, pues el conocimiento necesita ser mediatizado por una interface que puede ser percibida y asimilada. De otra forma, el conocimiento permanecería abstracto y no sería ni accesible ni experimentable.
- Es esta interface la oportunidad y la plataforma para utilizar la herramienta que proponemos: crecer el campeonato peruano de fútbol, abordando su problemática, sociedad y los entes que la regulan, proponiéndole la introducción a nuevos conceptos de comunicación, comerciales y de marketing, para así mejorar su presentación y promoverlo dentro del mercado nacional, regional y mundial. Este diseño aplicado al fútbol peruano debe concluir en una nueva imagen corporativa que le daría al campeonato peruano de fútbol de primera división la herramienta, desde lo comercial hasta lo social, para cambiar su posicionamiento interno y externo, centrandolo como objetivo principal darle a este campeonato una imagen sólida y profesional a la altura de las mejores ligas de fútbol del mundo, un nuevo concepto del fútbol peruano que lo represente ante sus seguidores locales y foráneos.

Las principales conclusiones se resumen en lo siguiente:

- Si, como se sostiene, "la identidad social está basada en una batalla discursiva siempre en curso, batalla que se libra alrededor

del sentido que van a tener las relaciones y posiciones sociales en la sociedad” (Vila: 1993, 1-2), el objetivo de proponer una nueva imagen corporativa como herramienta queda justificado porque constituye un espacio, que no es el único pero sí el más visible, en el que los distintos actores sociales y deportivos disputan la construcción de un único sentido para el fútbol peruano.

- Los medios construyen y distribuyen los imaginarios sociales, las representaciones globales de la vida social. O sea que la información estimula la imaginación social, y los imaginarios estimulan la información, es un proceso de circulación continua, en la que los fenómenos se contaminan permanentemente unos con otros en una forma extremadamente activa a través de la cual se ejerce el poder simbólico.
- El diseño ha demostrado en varias oportunidades que puede facilitar el acceso a la información ayudando a comprender ingentes cantidades de datos. El acceso a aquellos datos no debe considerarse solamente desde una óptica cognitiva por la cual podemos alcanzar determinado nivel de entendimiento o conocimiento de un asunto sino que también debemos considerarlo desde el punto de vista material, esto es, la posibilidad tangible de acceder a determinada información.
- Richard Wurman, quien afirma que “la información es poder”, sostiene a su vez que la información de naturaleza pública debe irremediablemente publicarse (tomar estado público) desde el preciso momento en que afectan a los intereses de la comunidad en su conjunto (Vinsentín, 2009).

- En la medida en que esta información se transforme en imagen y tenga un discurso que se conecte con lo nacional y con lo regional, la comunicación deportiva dejará de ser simplemente periodística, para convertirse en un espacio donde se propone un modelo de identidad. Con esto, sostenemos que podemos ser un reservorio y a su vez productor de “marca fútbol peruano” identitaria y correspondiente a un período para este deporte, generado en el imaginario colectivo del Perú como sociedad específica.
- Toda esta información se convierte en la base de inspiración del diseño aplicado al deporte como herramienta. Diseño gráfico que forja como profesión a la comunicación visual, hoy tan importante y global para la sociedad. Diseño gráfico que en su joven historia Latinoamericana fue pasando por distintos momentos, siempre de acuerdo al vaivén de lo social y económico de la región. Una región y en este caso un país que nunca se ha quedado quieto, ni social, ni política, ni económicamente hablando; y un lugar donde históricamente se han confrontado y mezclado diferentes culturas. Hoy el diseño ha logrado tomar un lugar protagónico, siendo vital para el desarrollo cultural, económico y social (Torres en Taborda y Wiedermann,
- Lo que vamos a encontrar tiene que ver no solo con el diseño entendido como una herramienta fundamental en la convivencia humana, sino también, tiene mucho que ver, con los sentimientos que se expresan con la fuerza del espíritu convertido en imágenes, colores y alfabetos comprendidos (Bermudez en Taborda y Wiedermann, 2008).
- Con respecto al producto fútbol, la demanda en el Perú genera una fuerte oferta sobre este deporte aun teniendo un limitado

desempeño deportivo. Patrocinadores, medios de prensa, radio y televisión e internet invierten muchísimo dinero en el fútbol. No obstante su potencial de talentos, este producto está muy por debajo de un nivel de competencia de alto nivel y participa poco de los crecientes beneficios que reporta la actividad en el plano internacional.

- Pareciera que la pasión de multitudes en Perú todavía no entendió las ventajas de la comunicación. La regla es el desmanejo, el caos y la improvisación, justo en el deporte más mediático y popular del país. La reciente huelga de futbolistas y las desprolijidades con las informaciones sobre escándalos extra deportivos son sólo un síntoma. El fútbol peruano está viviendo algo totalmente irreal, ahora hay que volver a la realidad (Valentín, 2009).
- Superar el problema descrito a lo largo de esta tesis hace imperativo un diagnóstico objetivo donde debemos aprovechar los valores que el hecho deportivo aporta a la vida social, una nueva forma de gestionar una organización deportiva acompañada de una nueva imagen corporativa que supone un nuevo concepto para el fútbol peruano. La nueva imagen de élite nos puede llevar a formar mejor a los nuevos talentos y entregar una base profesional para las instituciones deportivas que comprenden todo el sistema peruano deportivo, desde sus ligas distritales hasta el torneo de primera división y repercutir en un mejor espectáculo para los usuarios. Así las familias y empresas lo demandarían aún más; y los factores humanos y financieros para producir deporte-espectáculo empezarían a sentirse más cerca de lo que significa tener un producto de primer nivel.

- Es la utilización eficaz y eficiente de la información recogida en esta tesis la que debe llegar a un destinatario de información que solo espera un resultado final. La naturaleza misma de los medios masivos de comunicación determina que el público sólo “reciba” un mensaje, dejando en manos del diseñador el trabajo de recolección de datos, análisis y presentación de los mismos. Son estos los recursos los que pueden terminar en el ordenamiento del sistema deportivo nacional en función de los objetivos, estrategias y resultados que finalmente son los que determinan el desarrollo del deporte y que contribuyen al progreso de la sociedad.

Tesis elaborada por los graduandos Luis Aranda y Carlos Morgado (2012), de la Universidad Nueva Esparta de Caracas, Venezuela, para optar el título de Licenciado en Administración, titulada “Estrategia de Mercado para impulsar el turismo deportivo enfocado al fútbol, caso: Deportivo Petare Fútbol Club”.

Los objetivos planteados fueron los siguientes:

#### Objetivo General

- Proponer estrategias de mercado direccionadas al turismo deportivo de una organización deportiva integral, caso deportivo Petare Fútbol Club, con la finalidad de diversificar sus actividades comerciales dentro del entorno económico actual.

#### Objetivos Específicos

- Describir el mercado del turismo deportivo del Municipio Sucre, Estado de Miranda, Carcas-Venezuela.
- Identificar el mercado meta del turismo deportivo empresarial del Municipio Sucre, Estado Miranda, Caracas Venezuela.



- Reconocer la incidencia de un nuevo negocio del turismo deportivo en una organización deportiva integral.
- Verificar las estrategias de mercadeo actuales aplicadas en la estructura empresarial del turismo deportivo.
- Proponer estrategias de mercado para el desarrollo del turismo deportivo en la organización Deportivo Petare Fútbol Club, ubicada en el Municipio Sucre, Estado de Miranda, Caracas Venezuela.

Las principales conclusiones fueron las siguientes:

- Para finalizar este trabajo especial de grado, se suministró un análisis somero de lo que es el turismo deportivo; siendo una actividad dentro del mercado poco conocida. En la que se llevó a cabo un estudio general referente al tema, con el uso de diferentes bibliografías que aportaron información fundamental y apropiada, no solo para describir el mismo, sino para proponer estrategias novedosas que permitan el desarrollo del turismo deportivo en el país.
- Por otra parte, la empresa objeto del estudio (Organización Deportivo Petare Fútbol Club), ubicada dentro del Municipio Sucre, una de las zonas populares de la ciudad, es una de las organizaciones encargadas en apoyar e incentivar a los jóvenes deportistas mediante clínicas y/o actividades sociales que requieren el aporte táctico y técnico de los integrantes de la misma. Esta organización sólo busca fomentar la actividad deportiva dentro del Municipio Sucre, sin tomar en cuenta los patrimonios históricos ubicados en él, los cuales pudieran ser provechosos para incrementar el volumen de seguidores,

fanáticos y/o participes del deporte, y a su vez incrementar el impacto económico en el Municipio Sucre, el cual no se encuentra enfocado en implementar o vincular el sector turismo con el deportivo.

- Por otra parte, el mercado que se pretende explotar sería principalmente aquellos jóvenes a los cuales se puede evidenciar interés en el área deportiva y en el hecho de conocer los sectores que abarca el Municipio Sucre. De igual forma esta actividad comercial se puede enfocar a todos aquellos fanáticos y conocedores del deporte que le entusiasme conocer aquellos lugares visitados por sus equipos favoritos, como es el caso del Deportivo Petare Fútbol Club.
- A su vez, se puede decir, que al unir la pasión o el interés por el deporte, junto con el hecho de conocer y explotar los patrimonios históricos del Municipio Sucre, se tendría un gran impacto social y económico, debido al intercambio de cultura y al aporte económico que pudiera obtener mediante la actividad turística; de esta manera, se podría mejorar diferentes aspectos de la empresa, como por ejemplo, el acondicionamiento de instalaciones que permita conocer la trayectoria de la organización desde sus inicios, y el desarrollo coordinados de actividades deportivas dentro del municipio que permita la implementación de paquetes turísticos, reforzando la fidelización de los fanáticos y/o participes de deporte.
- Como consecuencia, en la actualidad existe una empresa nacional conocida como Grand Prix Tour, que se encarga de ofrecer paquetes turísticos a eventualidades deportivas, como por ejemplo, Formula 1, Liga BBVA, Champions League, Copa América, entre otros, generando un impacto positivo a nivel

nacional e internacional, ya que esta empresa por su solidez, ha logrado posicionarse dentro del mercado promoviendo la actividad del Turismo Deportivo. A través de esto, se desea implementar dentro de la Organización Deportivo Petare Fútbol Club una alianza con una empresa turística que permita ofrecer servicios a destinos con eventualidades turísticas deportivas, donde el usuario o consumidor pueda asistir como espectador o como participe de la actividad deportiva a desarrollarse fuera de su entorno habitual.

Las recomendaciones fueron las siguientes:

- Después del proceso de investigación que antecede a estas palabras, es importante ofrecer una serie de recomendaciones: en primer lugar incentivar y promover el turismo deportivo dentro del Municipio Sucre por medio de la Organización del Deportivo Petare Fútbol Club, con la finalidad de incrementar el número de seguidores y/o participes de la actividad, y aumentar el interés ya sea a nivel nacional o internacional, en conocer las costumbres, culturas y patrimonios ubicados dentro de su municipio. Una limitante que podría afectar esta actividad, es el índice delictivo que se presenta en dicha zona, ya que es uno de los más altos de Latinoamérica.
- Por otro lado, se puede recomendar la contratación de una “Outstaffing”, para que controle el área correspondiente a los servicios turísticos, con el fin de facilitar los procesos dentro de la organización y a su vez disminuir costos por el nuevo servicio a ofrecer, encargándose esta solamente de las actividades y/o eventualidades deportivas que se deseen llevar a cabo.

- Y por último, se pudieran organizar eventos, reuniones, espectáculos, entre otros, vinculados al Turismo Deportivo dentro de la organización que permita a los fanáticos y/o seguidores compartir ya sea con los directivos de la entidad o con los jugadores del mismo, generando un vínculo emotivo y a su vez fortaleciendo la relación entre la fanaticada y la Organización del Deportivo Petare Fútbol Club.

Tesis elaborada por los graduandos Sophia Sarahi García Gómez y Daniel Padilla (2012), de la Universidad José Antonio Páez, Caracas, Venezuela, para optar el título de Licenciado en Mercadeo, titulada “Estrategias de culto a la marca para la Federación Venezolana de Fútbol orientada al fortalecimiento de su imagen en la fanaticada venezolana”.

Los objetivos planteados en la tesis fueron los siguientes:

#### Objetivos Generales

- Proponer estrategias de culto a la marca para la Federación Venezolana de Fútbol dirigido al fortalecimiento de su imagen a la fanaticada venezolana.

#### Objetivos específicos

- Diagnosticar la imagen de la Federación Venezolana de Fútbol que actualmente existe en la mente de su público objetivo.
- Delimitar la segmentación psicográfica del público objetivo de la Federación Venezolana de Fútbol para la circunscripción de su cultura y motivaciones.

- Desarrollar estrategias de culto a la marca para la Federación Venezolana de Fútbol dirigido al fortalecimiento de su imagen en la fanaticada venezolana.

Las principales conclusiones fueron las siguientes:

- Es imprescindible la aplicación del “culto a la marca” para la Federación Venezolana de Fútbol para poder permitir así a la gente identificarse con ella al recurrir a la naturaleza humana de querer formar comunidad con aquellas personas que comparten mismos intereses: el fútbol. Alcanzar este estatus de leyenda no es cosa fácil, requiere: tiempo y esfuerzo constante.
- Hoy la oferta es tan amplia que al consumidor le resulta cada vez más complicado centrar la atención en un producto o servicio, y son las marcas de culto las que rehúyen de ese estandarte de ofrecer lo mismo que el resto: buscan ser únicas. Para alcanzar esta meta la marca debe involucrarse con un segmento objetivo, identificarse con él y formar parte de su estilo de vida, intereses, aspiraciones y gustos. Hay otros elementos como aquellas que han logrado establecerse como una leyenda, es decir, una historia que la envuelve y la involucre con sus consumidores, sin importar tanto si es cierta o no.
- La razón primordial que los ve nacer es que la gente se relaciona con el producto o con la idea de vivir una experiencia determinada, entonces busca sentirse parte de eso, obtener un sentido de pertenencia y ser parte de un grupo. Por ello es importante para una marca causar un impacto en la gente, que al final de cuentas será la encargada de determinar a qué marca dedica su culto, a cuál glorificarán.

- El consumidor es quien genera las percepciones alrededor de una marca y la transmite de manera consciente o inconsciente, por el tipo de reconocimiento que le da a la obra y el sentido que le da de pertenencia.
- Sus características son que se involucran con el estilo de vida de las personas, han logrado crear una ventaja diferencial respecto a otras marcas, transmiten empatía con los consumidores y es manipulable por los usuarios, con los que éstos se sientan parte de la marca, no solo compradores.

Las principales recomendaciones fueron las siguientes:

- Se recomienda aplicar las estrategias de culto a la marca planteadas dentro del presente trabajo de investigación a fin de solventar las debilidades presentes en la federación Venezolana de Fútbol.
- Crear a corto plazo campañas publicitarias más agresivas incentivando a la fanaticada a apoyar a la selección.
- Buscar el respaldo de patrocinantes que posean larga trayectoria dentro del país. Si bien “La Vinotinto” ya cuenta con una página web, se recomienda la mejora a nivel de contenido y la actualización constante de información ya que solamente maneja información básica.

## 1.4 **MARCO CONCEPTUAL**

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Chiavenato, Idalberto (2014), definió la administración como la dirección racional de las actividades, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización. Por lo tanto, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxitos de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitieran existir y crecer. Sin embargo, administración significa mucho más que planear, organizar, dirigir y controlar, como lo dicen la mayoría de los autores. Administrar implica tomar un conjunto de decisiones y acciones que se aplica a una variedad increíble de situaciones en una amplia variedad de organizaciones.

El mismo Chiavenato, manifiesta que la administración por su complejidad es al mismo tiempo, ciencia, tecnología y arte.

- Como ciencia, la administración se basa en fundamentos científicos, metodologías y teorías sobre los datos y la evidencia que son analizados, experimentados y comprobados en la práctica cotidiana. Como ciencia define qué causa qué, porqué lo causa y cuando lo causa; es decir, las relaciones de causa y efecto. En otras palabras, cuando una fuerza determinada hará que usted camine y cuándo hará que usted se detenga.

Para el caso específico del presente trabajo de investigación, es ciencia porque los fundamentos que analizamos lo hemos hecho a través de la demostración de las hipótesis, analizando cada una

de las variables y los indicadores, y lo hemos comprobamos científicamente a través de las contrastaciones de las hipótesis.

- Como tecnología, la administración utiliza técnicas, modelos, prácticas y herramientas conceptuales basados en teorías científicas que facilitan el trabajo del administrador y hacen que su responsabilidad sea más eficaz. ¿Y cómo se mide eso? A través de los resultados.

El presente trabajo de investigación tiene la característica de ser una tecnología porque se ha utilizado herramientas como la técnica denominada encuesta, la misma que fue registrada mediante el instrumento de recolección de datos de los formatos de cuestionarios de preguntas. La aplicación nos dio los resultados que son materia del presente trabajo de investigación.

- Como arte, la administración requiere que el administrador analice cada situación con una visión integral, con intuición y un enfoque creativo e innovador, no solo para resolver problemas, sino principalmente para crear, cambiar, innovar y transformar a las organizaciones, entendiéndose en el presente trabajo por las conclusiones y recomendaciones a que se ha llegado.

### COMPETITIVIDAD

Michael Porter, es de la opinión que la ventaja competitiva “se crea y se mantiene mediante un proceso altamente localizado. Las diferencias a escala nacional en estructuras económicas, valores, culturas, instituciones e historias contribuyen profundamente al éxito competitivo”. Esta concepción sustenta su teoría de la ventaja competitiva, misma que sus críticos y sus seguidores han



mantenido o modificado en la exposición de sus teorías, con las cuales supuestamente superan o actualizan la teoría de Porter.

Peter Drucker es uno de los precursores de la competitividad puesto que propone que esta debe ser llevada por un proceso de administración de objetivos y metas buscando la mejor estrategia, analizando la competencia y proponiendo un valor agregado.

De acuerdo a Sharon Oster “La Competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”.

Martens (1975), dice “la competitividad es uno de los componentes principales dentro de la motivación de logro, entendida como una disposición a satisfacer un estándar de excelencia respecto a las comparaciones que se hacen en presencia de evaluadores externos.

Weinberg, Robert & Gould, Daniel (1996), nos manifiesta algunas recomendaciones generales a los entrenadores para optimizar el desarrollo de destrezas deportivas, la autoconfianza y la diversión en sus jugadores son las siguientes:

- Centrarse en la enseñanza y en la práctica de destrezas deportivas.
- Cambiar frecuentemente las actividades.
- Establecer expectativas realistas para cada niño en función de su edad y su repertorio previo.
- Realizar demostraciones y dar instrucciones cortas y simples.

- Recompensar no solo los resultados, sino también la ejecución técnica correcta.
- Recompensar el esfuerzo además del resultado.
- Utilizar un enfoque positivo para corregir los errores.
- Reducir los miedos de los niños para ejecutar nuevas tareas motrices.
- Modificar las reglas para aumentar la acción y la participación de los jugadores.
- Ser entusiasta y contagioso.

Weinberg, Robert & Gould, Daniel (1996), al hablar de personalidad en el deporte, en términos generales se entiende la misma como "conjunto de características, o combinación de las mismas, que hacen que una persona sea única e independiente". La Personalidad estaría dividida en tres estructuras diferentes:

- Núcleo Psicológico: Es el nivel mínimo de la personalidad, está compuesto fundamentalmente por las actitudes, los valores, los intereses, los motivos, y los pensamientos sobre uno mismo. Constituye la pieza clave de la personalidad.
- Respuestas Típicas: Constituyen el medio por las que nos adaptamos al entorno, se trata de indicadores perfectos sobre el núcleo psicológico.
- Conducta Relacionada con el Papel Social: También conocida como conducta relativa al rol, siendo el aspecto más dinámico de la personalidad, debido básicamente a que la conducta cambia en función de la percepción del entorno.

Schilling, G (1992), la define de la siguiente manera: "La psicología del deporte no es otra cosa que una psicología especial. En el deporte aparecen que no son fáciles de observar en la vida diaria.

Esas tareas y posibilidades de la psicología del deporte la identifican como una rama o disciplina dentro de la psicología”.

Williams, J.M. (1993), dice: “La psicología del deporte estudia la motivación, personalidad, agresión, violencia, liderazgo, dinámica de grupos, ejercicios y bienestar psicológico, pensamientos y sentimientos de deportistas y muchos otros aspectos de la práctica precompetitiva, competitiva y post competitiva,

### PERSONALIDAD EN EL FÚTBOL

Robbins, Stephen & Judge, Timothy (2013), dice que “la personalidad es la suma de las formas en el que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos”.

Allport, Gordon W. (1937), manifiesta que “la personalidad es una organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno”.

### MOTIVACIÓN

Hellriegel, Don y Slocum, Jhon (2009), nos dice que la motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provoca que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas. Los expertos quizá no coincidan en cuanto a cuáles son las cosas que motivan a los empleados o a cuáles son los efectos que las condiciones de trabajo tienen en sus carreras, pero todos coinciden que una organización debe:

- Atraer a personas a la organización y fomentar que permanezcan en ella.
- Permitir que las personas desempeñan las tareas para las cuales han sido contratadas.

- Estimular a las personas para que vayan más allá de un desempeño rutinario y se vuelvan creativas e innovadoras en su trabajo.

Por lo tanto, para que una organización sea efectiva debe de atender los retos relacionados con la motivación que implica despertar en las personas el deseo de ser miembros productivos de la organización.

Robbins, Stephen & Judge, Timothy (2013), nos dice que la motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

## OTROS ASPECTOS PSICOLÓGICOS A CONSIDERAR EN EL FÚTBOL

### AUTOCONFIANZA

Morillas, Miguel (1994), dice que la autoconfianza es la creencia de que se pueda realizar satisfactoriamente una conducta deseada. Esta definición equivale al grado de certeza o seguridad que tiene el sujeto en realizar una determinada acción o habilidad motriz.

Las ventajas que proporciona la autoconfianza al futbolista son numerosas y en momentos claves o puntuales hacen que el deportista actúe de forma positiva. Dichas ventajas son las siguientes:

- La confianza produce en el sujeto emociones positivas.
- La confianza facilita la concentración del sujeto en la tarea realizada.
- La confianza influye en el grado de consecución de objetivos por parte del sujeto.
- La confianza hace que aumente tanto la intensidad como la duración del esfuerzo.
- La confianza interfiere en las estrategias del juego.
- La confianza afecta a las demás variables psicológicas.

### CONCENTRACIÓN

Gálvez Garrido, Alejandro, (2007), dice que La concentración es un factor comportamental importante a considerar en el transcurso de un partido de fútbol, sobre todo en lo que respecta al parámetro temporal, ya que como hemos observado en muchas competiciones de fútbol, los jugadores están sometidos a un gran esfuerzo físico, y lo que es más importante, extendido en el tiempo. Por eso, puede

considerarse a la concentración como un aspecto psicológico a tener en cuenta de forma detallada y pormenorizada.

Weinberg y Gould (1996), definen el término concentración como: "atención en las señales pertinentes del entorno y mantenimiento de ese foco de atención".

Por lo tanto, la concentración consistiría en focalizar la atención sobre los aspectos más determinantes de la ejecución que estemos realizando, y a su vez, mantener este foco atencional durante el tiempo que perdure la tarea, aunque es evidente que este foco atencional puede fluctuar en momentos puntuales.

### ANSIEDAD

Krane, V.; & Williams, J. (1994), la ansiedad es un estado emocional negativo que incluye sensaciones de nerviosismo, preocupación y aprensión, relacionadas con la activación o el arousal del organismo. Según esto, la ansiedad tiene un componente de pensamiento llamado ansiedad cognitiva, y un componente de ansiedad somática, que constituye el grado de activación física percibida. Las fuentes generadoras de ansiedad más importantes dentro de cualquier evento relacionado con el fútbol son las siguientes:

- El miedo que puede emitir hacia el fracaso, lo cual genera un nivel de ansiedad elevado sobre todo en lo que respecta a qué dirán los padres, amistades, público. Es decir la ansiedad viene determinada por el desprecio o rechazo que pudiese sufrir en un futuro el futbolista respecto a un punto o partido determinado.

- Miedo a no estar a la altura necesaria de la competición, es decir el jugador posee un menosprecio hacia él mismo que genera un alto grado de ansiedad.
- Manifestaciones Somáticas y psicológicas.

### ESTRES

González C, Luis G. (2001), dice que el estrés es un "desequilibrio sustancial entre la capacidad de demanda (física y/o psicológica) y la capacidad de repuesta, en condiciones en las que el fracaso en la satisfacción de dicha demanda tiene consecuencias importantes"

Existen diferentes fuentes que son buenos indicadores del estrés dentro del ámbito que rodea al futbolista, las más importantes son:

- Importancia del evento, por norma general, cuanto más importante es un partido de fútbol, más estrés produce en el deportista.
- Nivel de incertidumbre, cuando el futbolista se enfrenta a otro sujeto de condiciones parecidas, la incertidumbre provocada por la misma situación puede ser una fuente de estrés importante.
- Nivel de ansiedad rasgo que posea el futbolista.
- Autoestima, el grado de autoestima del futbolista produce que el estrés sea más o menos relevante.

### GESTIÓN DEPORTIVA

Aragón Carssino, Pedro (1991), define la Gestión Deportiva como la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva.

Inga, Claudia, (2017), hace referencia al club Sporting Cristal diciendo: “El campeón de la gestión” Sporting Cristal está muy cerca de cumplir la meta de ser auto gestionable en el 2020. Hoy, el 77% de los ingresos que obtiene son propios, añade: Los avances del club rumbo a la sostenibilidad han cobrado mayor relevancia ahora, tras la adquisición de su casa matriz SAB Miller (ex dueño de Backus) por parte de AB Inbev, y el lento retiro del aporte al fútbol local que ha ido mostrando Backus. En este partido-que Sporting Cristal viene jugando desde el año 2013- el club ha cumplido con auto gestionarse. Tanto es así que el aporte de Backus pasó de ser el 33% de los ingresos totales en el 2015 al 23% este año (2016), destaca Carlos Benavides, gerente general de la institución.

También dice: Actualmente, los celestes cuentan con un presupuesto alrededor de US\$ 12 millones, donde la mayor cantidad de ingresos provienen de la taquilla, sponsors y la venta de jugadores, con un 42% del total, seguido por los derechos de televisivos, y finalmente los ingresos de academias, escuela base y marketing.

### MARKETING

Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2013), define el marketing como un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. Así, definimos marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes.



El proceso de marketing según Kotler lo define en cinco (5) etapas o pasos:

- Comprender el mercado y las necesidades y deseos de los clientes.
- Diseñar una estrategia de marketing orientada a los clientes.
- Crear un programa de marketing integrado que entregue un valor superior.
- Construir relaciones rentables y crear deleite en los clientes.
- Captar valor de los clientes para generar utilidades y capital de clientes.

Stanton, Etzel y Walker (2004), dice que “El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de negocios ideados para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”.

Satesmases M, Miguel (2012), manifiesta que el marketing es “un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes, de los bienes y servicios o ideas que la otra parte necesita”.

MacCarthy E. Jerome, Perreault, William D. (1987), manifiestan que el marketing es “la realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercaderías y servicios del productor al consumidor o usuario a fin de satisfacer al máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa”

## MARKETING DEPORTIVO

Lovelock, Christopher/Reynoso, Javier (2004), nos dice que el marketing deportivo es una subdivisión del marketing que se centra tanto en la promoción de eventos y equipos deportivos, así como la promoción de otros productos y servicios a través de eventos deportivos y equipos deportivos. Es un servicio en el que el elemento promovido puede ser un producto físico o un nombre de marca. El objetivo es proveer al cliente con estrategias para fomentar el deporte o para promover algo que no sea el deporte a través del deporte.

Haya, Juan y Chadwick, Simon (2006), nos dice que “el marketing a través del deporte” es una estrategia de marketing que puede ser utilizada de dos maneras diferentes. En primer orden, el uso del marketing y la promoción se puede realizar a través del deporte o a través del club deportivo. En el primer caso, el uso de la comercialización es bajo la responsabilidad de las asociaciones deportivas diferentes, mientras que en el segundo caso, la responsabilidad recae sobre los clubes de diferentes disciplinas. De esta manera, la comercialización y promoción a través del deporte y de la participación de patrocinio del club, eventos corporativos y cajas de mercancías con licencia, los nombres y las imágenes también conocido como "mención", la publicidad a través de organismo de radiodifusión, la publicidad como la señalización de tierra / ropa / equipo, la promoción de los juegos, la promoción de jugadores que usan / club o la liga o en desarrollo oportunidades de negocio”

La empresa Arellano Marketing (2106), dice: “El 78% de peruanos afirma ser hinchas de algún equipo de fútbol o tener en casa a algún

apasionado por nuestro balompié”. Además dice “El fútbol peruano es seguido –por televisión- por el 83% de hinchas de Lima, Arequipa y Trujillo-cerca de 13 millones- siguen por televisión los partidos del torneo local” “Hay más hogares con hinchas que con microondas en el país. A todos nos gusta, pero al no ser consciente del tamaño de mercado, no sabemos que es una gran oportunidad de negocio” agrega: El fútbol no solo mueve pasiones, si sabe capitalizar, también genera grandes ingresos. Para ello, hace falta ver al fútbol como producto.

Mullin, Bernardo (1985), dice que “El marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos importantes avances: el primero la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y la segunda la comercialización utilizando el deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios”

El mismo Mullin (1985), precisa el significado de cada uno de los términos utilizados en dicha definición:

- Participantes primarios son aquellos que juegan a ese deporte.
- Participantes secundarios son los directivos, los árbitros, etc.
- Participantes terciarios alude a los periodistas, anunciantes, etc.
- Espectadores primarios son aquellos que presencian el evento en directo.

- Espectadores secundarios los que contemplan el evento a través de los medios de comunicación (televisión, radio, periódicos, revistas, etc.).
- Espectadores terciarios, los cuales experimentan el producto deportivo indirectamente (por ejemplo, verbalmente mediante comentarios de espectadores y participantes primarios o secundarios). También podría referirse a los que se asocian a un club o a un deporte dado, fruto de la adquisición de material o recuerdos deportivos correspondientes a los mismos.

Molina, Gerardo (2009), dice que “el marketing deportivo es un medio para establecer el propósito de las instituciones en términos de sus objetivos y planificación de largo plazo, planes de marca y prioridades en materia de asignación estratégica de recursos. Además dice la necesidad de la planificación de largo plazo y de una sinergia coherente entre las estrategias y los recursos de las diferentes áreas, en este estudio, el club de fútbol, para obtener resultados eficaces sobre la gestión.

Campos, Carlos & Nogales (2008), manifiesta que el marketing deportivo se puede entender en cuatro perspectivas o categorías:

- Marketing para promover la participación en programas de actividad físico-deportiva.
- Marketing para promover la venta de otros productos a través del deporte (patrocinio y promociones).
- Marketing para promover la asistencia y la atención prestada a los espectáculos deportivos y
- Marketing para promover la venta de productos asociados al espectáculo deportivo.

Campos, Carlos & Nogales (2006), también dice que “El reto ahora para los responsables de marketing está en lograr un mejor y mayor conocimiento del socio / abonado / espectador del entorno y tener una gran capacidad de adaptación para adecuar la oferta a la cada vez más cambiante demanda actual, una demanda que, sin lugar a ningún género de dudas, demandará más y mejores servicios

### MERCHANDISING

Kotler, Philip /Keller, Kevin (2012), dice que “el merchandising es el conjunto de actividades realizadas a nivel detallista con el objetivo de:

- Atraer la atención
- Interesar al cliente
- Despertar el deseo
- Accionar la compra

Amado, Juan de Andrés (1983), manifiesta que “El merchandising se considera una sub variable dentro de la variable líneas de negocio, está formado por todas las acciones de marketing realizadas en el punto de venta”.

Masson J.E. y Wellhoff A. (1984), dice que “Merchandising es el conjunto de métodos y técnicas conducentes a dar al producto un activo papel por medio de su presentación y entorno, para optimizar la rentabilidad”.

Diez de Castro, Enrique y Landa B. Francisco (2006), manifiesta que “Merchandising es un conjunto de acciones llevadas a cabo por la empresa en el punto de venta, que le permiten aumentar la rotación de sus productos”.

## MARCA

Kotler, Philip/Armstrong, Gary (2013), dice que las marcas son más que sólo nombres y símbolos. Son un elemento fundamental en las relaciones de la empresa con los consumidores. Las marcas representan las percepciones de los consumidores y sus sentimientos acerca de un producto y su rendimiento-todo lo que significa el producto o el servicio para los consumidores. En un análisis final, las marcas existen en las cabezas de los consumidores.

Kotler, Philip/Armstrong, Gary (2013), manifiesta que una marca poderosa tiene un alto capital de marca. El capital de marca es el efecto diferenciado que tiene el conocimiento del nombre de la marca en la respuesta del consumidor al producto o a su marketing. Es una medida de capacidad de la marca para captar la lealtad y preferencia de los consumidores. Una marca tiene un capital de marca positivo cuando los consumidores reaccionan más favorablemente ante ella en comparación con una versión genérica o sin marca del mismo producto; su capital de marca es negativo si los consumidores reaccionan menos favorablemente que ante una versión sin marca.

Las marcas varían en la cantidad de energía y el valor que poseen. Algunas marcas como Coca Cola, Nike, Disney, GE, McDonal's, Harley-Davidson y otras – se convierten en íconos emblemáticos que mantienen su poder en el mercado durante años, incluso generaciones. Otras marcas - tales como Google, YouTube, Apple, Twitter y Wikipedia – crean una emoción fresca y lealtad en el consumidor. Estas marcas ganan en el mercado no sólo porque ofrecen beneficios exclusivos o un servicio confiable; tienen éxito porque forjan profundas conexiones con los clientes.

Trout, Jack; Al Ries (2007), dijo la siguiente cita: “Los productos se crean en la fábrica, pero las marcas se crean en la mente”.

Arellano Marketing (2016), nos dice ¿Cómo capitalizar el fútbol?, afirma que es fundamental reconocer que están en la categoría de entretenimiento, donde compite con el cine o los conciertos. En la subcategoría fútbol, compite con otros clubes, con las populares pichangas y con el fútbol internacional. Añade, que la ventaja competitiva, señala, es la pasión que genera el club local y que se trasladará a su desarrollo de marca. “La marca acompañada de resultados deportivos, genera hinchas y con ello, consumidores”, sugiere que el club se asocie con marcas para la venta de snacks y captar ingresos. En el cine por ejemplo, una gaseosa cuesta dos o tres veces más que en el estadio, donde la venta es aislada.

## 1.5 **MARCO LEGAL**

El ente que regula las reglas y la administración del fútbol a nivel internacional es la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), organismo que está ubicado en la ciudad de Zurich, Suiza, para lo cual a lo largo de su historia ha ido normando legalmente las reglas de juego, sus principios, normas y administración del fútbol, dentro de los cuales están vigentes para todos los países afiliados del mundo las siguientes:

**Estatutos FIFA** (abril 2016), documento normativo de reciente actualización, este reglamento norma la administración de la federación, sus miembros, el proceso eleccionario de los mismos, la conformación de comisiones, medidas disciplinarias, financiamiento, derechos de competición, reglas de juego, arbitraje, entre otros, teniendo la FIFA como finalidad mejorar constantemente el fútbol y promoverlo en todo el mundo, considerando su carácter universal, educativo y cultural, así como sus valores humanitarios, particularmente mediante programas juveniles y de desarrollo, organizando competiciones internacionales propias y elaborando disposiciones y reglamentos rectores del fútbol y de todo aquello relacionado con el deporte y garantizar su aplicación.

**Reglas de Juego** (edición 2016-2017), elaboradas y aprobadas por la Internacional Football Association Board (IFAB), entidad afiliada a FIFA, la misma que ha efectuado este tipo de reglas desde el año 1863, y que cada dos años revisa sus posibles avances y modificaciones para ponerlo en práctica, dentro de los cuales su estructura normativa presenta las relacionadas con: El terreno de juego, el balón, los jugadores, el equipamiento de los jugadores, el



árbitro, los miembros del equipo arbitral, la duración del partido, el inicio y reanudación del juego, el balón en juego o fuera de juego, el resultado de un partido, el fuera de juego, las faltas y conducta incorrecta, los tiros libres, el penalti, el saque de banda, el saque de meta, el saque de esquina, entre otros.

**Código Disciplinario de la FIFA** (edición 2011), cuyo objetivo es el de definir las infracciones a las disposiciones contenidas en la reglamentación FIFA, estableciendo sanciones que las mismas conllevan y regula la organización y actuación de las autoridades disciplinarias competentes, siendo su ámbito de aplicación todos los partidos y competencias organizados por la FIFA.

**Código Ético de la FIFA** (edición 2012), refleja los principios del Código Deontológico de la FIFA, el cual define valores esenciales, de comportamiento y conducta en el seno de la institución, así como sus relaciones públicas. Los que sujetan a ello reflejarán que se adhieren en todo momento a los principios y objetivos de la FIFA, y las confederaciones, federaciones, asociaciones, las ligas y los clubes guardarán fidelidad a la FIFA y deberán de representar a estas entidades y comportarse hacia ellas con honestidad, dignidad, decencia e integridad, respetando el valor del juego limpio en todo aspecto.

Es en estos cuatro pilares en donde descansa el manejo y la práctica del fútbol profesional a nivel internacional, y estas, están por encima de cualquier norma interna que se pueda presentar en cada país, sin embargo, existen normas en el caso específico del Perú, que también se consideran para cualquier interpretación jurídica y deportiva, dentro de los que tenemos:

**Régimen laboral de los jugadores de fútbol profesional en el Perú**, Ley No. 26566 (1995), en donde se establecen que la relación laboral de los jugadores de fútbol profesional están sujetos a las normas que rigen la actividad privada, teniendo derecho a la seguridad social (salud y pensiones), estableciendo a los clubes profesionales como sus empleadores, con obligaciones y deberes de los futbolistas y de los clubes.

En este régimen la laboral de los profesionales de fútbol, y que tiene relación con la actividad privada, el trabajador tiene derecho entre otros beneficios:

- Seguridad Social (AFP's o SNP)
- Prestaciones Asistenciales y de Salud
- Gratificaciones Anuales
- Vacaciones
- Compensación por Tiempo de Servicios

**Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte**, Ley No. 28036 (2003) y sus modificatorias, cuyo objetivo es el de normar, desarrollar y promover el deporte como actividad física de la persona en sus diferentes disciplinas y modalidades a través de sus componentes básicos: la educación física, la recreación y el deporte, en forma descentralizada, a nivel del ámbito local, regional y nacional.

**Reglamento Único de Justicia de la Federación Peruana de Fútbol**, (2010), este reglamento aún vigente define las infracciones según las disposiciones contenidas en la reglamentación FIFA y de la Federación Peruana de Fútbol, estableciendo sanciones que las mismas conllevan y regulan la organización y actuación de las

autoridades disciplinarias competentes, así como el procedimiento a seguir.

**Bases del Campeonato Descentralizado de la ADFP, (2016)**, estas Bases norman el desarrollo del Campeonato Descentralizado del año 2016, organizado por la Asociación Deportiva del Fútbol Profesional (ADFP), y en donde los clubes participantes se someten a su estricto cumplimiento

**Reglamento para la Concesión de Licencias de Clubes de Fútbol Profesional de la Federación Peruana de Fútbol, (2016)**, norma recientemente aprobada por la FPF, en la cual regula el sistema nacional de concesión de licencias para los clubes de fútbol profesional, para lo cual se deberá de tener los méritos necesarios para la participación de los clubes en Torneos de Fútbol Profesional de primera división.

En este Reglamento de Licencias, se les exige a los clubes profesionales de fútbol que cumplan con todas las obligaciones pactadas en sus respectivos contratos de trabajo, con los beneficios adquiridos por ley, siendo importante para el sistema este punto ya que les da mayor seriedad a las instituciones y las hace más competitiva.

## 1.6

### **MARCO FILOSÓFICO**

La práctica del fútbol profesional a nivel mundial, es un deporte de multitudes, y como consecuencia de ello, en su entorno existen muchas actividades e intereses de tipo social, económico, tecnológico y hasta político, que tiene influencia en las personas, las sociedades, los pueblos, las ciudades, los países y hasta los continentes y que en la medida de que se ha desarrollado un fútbol profesional altamente competitivo, estos se han visto favorecidos por el crecimiento y desarrollo que han tenido.

Desde el punto de vista **axiológico**, podemos mencionar que el presente estudio, nos ha permitido identificar al deportista dentro de una cultura de valores, en donde su comportamiento y actitud han influenciado en que sea más competitivo en el fútbol profesional, el hombre se ha trazado metas en base a su misión y visión para alcanzar el bienestar general de una sociedad, entendiéndose que la competitividad en este deporte va a repercutir en la existencia de una sociedad con mejor salud, menos drogadicción, menos delincuencia, mejores valores morales y sociales, y como consecuencia de ello una mejor calidad de vida.

Desde el punto de vista **económico**, hemos observado como el fútbol profesional a nivel mundial influye en las grandes decisiones económicas de las naciones, las inversiones en infraestructura (camino, pistas y veredas, estadios, agua, luz, etc.), el crecimiento del turismo interno (transporte aéreo y terrestre, transporte interno, hoteles, restaurantes, teatro, discotecas, etc.), el desarrollo del marketing deportivo (sponsor, merchandising, publicidad, canjes, etc.), los derechos de transmisión (cables, señal abierta, circuito cerrado, etc.), son actividades y tendencias cuyo movimiento genera un alto crecimiento económico, una mayor oferta y demanda

de los productos y servicios, un crecimiento de la población económica activa (mayor cantidad de puestos de trabajo y como consecuencia de ello menos desempleo), un crecimiento del país en general.

Desde el punto de vista **tecnológico**, en un mundo globalizado en donde la velocidad de la información y los aplicativos están en su punto más alto, el fútbol profesional competitivo tiene un valor agregado, ya que en torno a ello, se desarrollan innumerables oportunidades de negocios, que van desde la transmisión de encuentros futbolístico a nivel mundial y local, los derechos y comercialización de la señal de transmisión, la fabricación y comercialización de televisores y equipos de alta tecnología cada día más sofisticados, la comercialización de deportistas profesionales, las reglas de juego con alta tecnología (VAR), etc., y como consecuencia de ello, los países que practican el fútbol de alta competitividad podrán aprovechar esta ventaja competitiva para poder desarrollarse y progresar más, en comparación de los que no lo practican. Existirá una alta correlación -entre el crecimiento tecnológico y el crecimiento económico,

Desde el punto de vista **político**, podemos determinar que en la política y en el fútbol el portador original del poder es el pueblo, el soberano, en donde si bien es cierto a nivel local habrán diferencias de posiciones o simpatías, a nivel nacional todos se juntan bajo una misma dirección, y es ahí en donde las autoridades aprovechan estas circunstancias para sacar ventajas de cualquier detalle relacionada con la práctica del fútbol.

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

El fútbol profesional posiblemente sea el deporte más popular en el mundo a nivel deportivo, así como a nivel social, económico, cultural e inclusive hasta nivel político, que se ha convertido en una fuente de ingresos económicos muy importante para las empresas y generadoras de puestos de trabajo, los gobiernos han invertido también en ello, por lo tanto a fin que esa inversión tenga un resultado positivo, es necesario que exista una adecuada Gestión Administrativa.

En el Perú las entidades que regulan la práctica profesional del fútbol, así como los clubes profesionales de Fútbol que las integran - salvo honrosas excepciones-, no planifican estratégicamente el negocio del fútbol, sus procesos y metas, las que por lo general son de corto plazo, no existe un financiamiento adecuado para cada una de las temporadas, administrativamente existe mucha informalidad, existen hasta 5 clubes profesionales con administraciones temporales (Universitario de Deportes, Alianza Lima, Melgar FBC, Sport Boys y Cienciano), que tienen deudas con el estado y a entidades privadas; los clubes carecen de profesionales competentes para gerenciar las instituciones, etc., motivos por los cuales no los hacen competitivos a nivel administrativo, financiero y deportivo.

Por otro lado, el problema del fútbol profesional peruano está en no ser considerado competitivo en términos de psicología deportiva a

nivel internacional, pues, a lo largo de su historia no ha alcanzado mayores títulos, sus mejores participaciones internacionales a nivel de selecciones nacionales se realizaron en la Copa América del año 1935 donde obtuvo el título de campeón, la clasificación y participación del mundial de México 70, donde ocuparon el honroso 7mo. puesto, el título en la Copa América del año 75, la clasificación y participación del Mundial Argentina 78 donde se ocupó el 8vo. puesto, la clasificación y participación del mundial España 82, donde ocupó el puesto No. 20 y finalmente, en el reciente mundial de Rusia 2018 donde la selección clasifico después 36 años de ausencia en los mundiales de fútbol, habiendo ocupado el puesto No. 20.

A nivel de clubes profesionales, los resultados a nivel internacional tampoco han sido alentadores, la competitividad deportiva de los clubes profesionales peruanos es una de las más deficientes de la región, los mejores resultados fueron la participación del club Universitario de Deportes en el año 1972 en la Copa Libertadores de América donde ocupó el sub campeonato; por el mismo torneo el Club Sporting Cristal ocupó el sub campeonato en el año 1997 y finalmente el Club Cienciano en el año 2004 fue campeón de la Copa Sudamericana y la Recopa Sudamericana, más allá de estas buenas participaciones no tenemos mejores resultados, a diferencia de otros países de la región como son Brasil, Argentina y Uruguay (potencias mundiales) y otros como Chile, Colombia, Paraguay y Ecuador.

También es necesario hacer mención que actualmente el gobierno a través del Ministerio de Educación, Instituto Peruano del Deportes, Federación Peruana de Fútbol entre otros, no fomenta adecuadamente la práctica del fútbol, no hay participación de

menores, escolares, universitarios entre otros, existen pocos torneos competitivos que permitan ver salir nuevos deportistas que practican el fútbol profesional.

El gran problema del fútbol profesional peruano está relacionado con las instituciones que lo regulan y administran, desde su más alto nivel es decir la FIFA, pasando por la Federación Peruana de Fútbol (FPF), la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP) de 1ra. y 2da. División, los clubes profesionales y sus directivos a nivel nacional. Al respecto, es de conocimiento general que durante años ha habido muchas irregularidades en cada uno de estos niveles, existiendo actualmente denuncias y arrestos de autoridades de todos los niveles, ya sea internacional como nacional, por diferentes motivos tales como corrupción, tráfico de influencias, mercado informal, contratos fantasmas, remuneraciones, etc.

Otro problema bastante álgido está relacionado con la competitividad de los futbolistas profesionales peruanos, su biotipo, sus habilidades y destreza para el manejo del balón, su formación tanto académica como deportiva, su conducta y comportamientos, la influencia con la familia, la sociedad, los medios de comunicación, etc., que de una u otra manera repercute en el rendimiento del jugador y que es necesario investigarlo.

Todo esto forma parte de la realidad problemática dentro del fútbol profesional en el Perú, siendo definitivamente que la competitividad en términos de psicología deportiva a nivel internacional está muy por debajo de otros países de la región que tienen presencia mundial en certámenes internacionales, con resultados muy positivos tales como Brasil, Argentina, Uruguay, Chile, entre otros.



### **2.1.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS**

La Administración ha pasado por diferentes etapas a través del tiempo, y son muchas las teorías que forman cada una de las Escuelas. Unas teorías ponen énfasis en la organización, otras en las máquinas y el modo de utilizarlas con el objetivo de aumentar los niveles de producción, finalmente, hay otras, que apoyadas por otras ciencias, como la psicología y la sociología han puesto un interés mucho mayor en el hombre.

Por otro lado, los científicos neo clásicos han coincidido en la definición de Administración como el proceso de planear, organizar dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización, y alcanzar los objetivos organizacionales que han sido debidamente definidos.

La Planificación es la definición de los objetivos a corto, mediano y largo plazo y el detalle de los planes para alcanzarlos de la mejor manera posible, definiendo donde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuando, como y en qué orden o secuencia.

La Organización son aquellas que están compuestas por individuos o grupos de individuos a fin de alcanzar ciertos fines y objetivos, a través de funciones y roles diferenciados, coordinando mediante sistemas de autoridad y comunicación la consecución de dichos fines y objetivos.

La Dirección es parte de la función administrativa que identifica a los administradores y subordinados para alcanzar las metas y objetivos de la organización, complementándose por una comunicación efectiva, liderazgo y motivación.

El Control cuyo objetivo es el de verificar si todo lo que ocurre obedece de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones emitidas y con los principios establecidos, adoptando medidas correctivas si fuese necesario.

La Competitividad se relaciona con procesos altamente localizados, con objetivos y metas, analizando la competencia y proponiendo un valor agregado con patrones de calidad específicos y utilizando más eficientemente los recursos y que son reconocidos por evaluadores externos.

Por otro lado, la Competitividad Deportiva está relacionada a la capacidad de lograr resultados por encima del promedio de lo que se realiza, es decir sirve para validar la superioridad de uno sobre la inferioridad de otros y por otro lado, para reflejar el éxito personal y la satisfacción que se logra con este éxito. El deporte de alto rendimiento está basado en la mejora individual y grupal para asegurar la competitividad.

### 2.1.3 **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### PROBLEMA PRINCIPAL

¿De qué manera la Gestión Administrativa influye en la competitividad del fútbol profesional en el Perú?

#### PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿De qué manera la Planificación influye en la competitividad del futbol profesional?

¿De qué manera la Organización influye en la competitividad del futbol profesional?

¿De qué manera la Dirección influye en la competitividad del futbol profesional?

¿De qué manera el Control influye en la competitividad del futbol profesional?

## **2.2 FINALIDAD Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 FINALIDAD**

La finalidad de esta investigación fue el determinar la influencia de la Gestión Administrativa en la competitividad del fútbol profesional peruano.

Este trabajo de investigación se considera de un importante valor para la Gestión Administrativa, ya que a través del estudio y análisis de las diferentes variables e indicadores, llegamos a conclusiones y recomendaciones que nos ha permitido demostrar la importante influencia que ejerce la Administración para llegar a ser más competitivos en el fútbol peruano, tanto local como internacionalmente.

### **2.2.2 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Determinar la influencia de la Gestión Administrativa en la competitividad del fútbol profesional en el Perú.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer la influencia de la Planificación en la competitividad del fútbol profesional.
- Establecer la influencia de la Organización en la competitividad del fútbol profesional.
- Evaluar la influencia de la Dirección en la competitividad del fútbol profesional.
- Evaluar la influencia del Control en la competitividad del fútbol profesional.

### **2.2.3. DELIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Delimitación espacial: El presente trabajo de investigación se desarrolló en la ciudad de Lima, con la colaboración de la Asociación Deportiva del Fútbol Profesional.

Delimitación temporal: el estudio se realizó desde el mes de julio de 2017 hasta el mes de setiembre de 2018.

Delimitación social: la investigación se llevó cabo exclusivamente entre los jugadores profesionales y cuerpo técnico que se dedican a la práctica del fútbol profesional en el Perú.

Delimitación conceptual: Administración, Marketing, Psicología, Competitividad Deportiva.

#### **2.2.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

El presente trabajo de Investigación se justifica plenamente, debido a que la competitividad del fútbol profesional peruano a nivel nacional e internacional no se ha visto reflejada en los resultados deportivos y económicos del país, de las instituciones que la regulan y de los clubes profesionales; durante toda su historia apenas se ha asistido solamente a 5 copas del mundo a nivel de selecciones, con resultados pocos auspiciosos, y a nivel de clubes profesionales de fútbol, peor aún, con solamente un título a nivel de Copa Sudamericana y con clubes llamados chicos quebrados financieramente.

#### **IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

Ha sido de importancia realizar el presente estudio, debido a que la Gestión Administrativa de los entes reguladores del fútbol peruano, es decir la Federación Peruana de Fútbol (FPF), la Asociación Deportiva del Fútbol Peruano (ADFP), así como los Clubes Profesionales de Fútbol, han sido institución dirigida por personas que no han tenido la capacidad de administrarla adecuadamente, y que los intereses personales y de poder han estado por encima de los intereses de la institución.

Clubos profesionales llamados grandes (Universitario de Deportes, Alianza Lima) y otros como Melgar FC, Cienciano y Sport Boys se encuentran actualmente con administraciones temporales impuestas por sus principales acreedores (Sunat), debido a su pésimo manejo administrativo y financiero y salvo honrosas excepciones, (Sporting Cristal y Universidad San Martín de Porres), no son conscientes de lo que significa Gestionar Administrativamente una entidad deportiva como empresa.

En lo relacionado a la Planificación, será importante que los clubes definan estratégicamente sus metas y objetivos a mediano y largo plazo. También será necesario contar con infraestructura deportiva, desarrollar fútbol para menores y financiar adecuadamente sus ingresos con sus egresos, etc.

A nivel de Organización, será muy importante que las instituciones deportivas deben de dejar de ser informales, deberán contar con una estructura orgánica que les permita dar soporte a la gestión administrativa para la consecución de mejores resultados.

Por otro lado, será necesario que los entes reguladores del fútbol profesional peruano y los clubes profesionales de fútbol deban de contar con directivos y profesionales idóneos que le den soporte a su proceso de Dirección.

En lo relacionado al proceso de Control, será muy importante que las instituciones reguladoras del fútbol profesional, tengan que continuar con el control del cumplimiento de sus obligaciones laborales, contractuales, tributarias, sociales, etc., que viene realizando el Órgano de Control Económico Financiero (OCEF), sin embargo, este proceso tiene que darse gradualmente, a fin de no afectar a los equipos llamados “chicos”, que están haciendo todos los esfuerzos necesarios para alcanzar los niveles de exigencias que les plantean, no solamente en el orden económico, sino en infraestructura, profesionalidad de sus directivos y cuerpo técnico, competencias de menores y damas, etc.

## 2.3. **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### 2.3.1 **SUPUESTOS TEÓRICOS**

La Gestión Administrativa y la competitividad del fútbol profesional en el Perú tiene aspectos muy controvertidos, si bien es cierto se consideran que son temas altamente mediáticos, que ha generado, generan y generarán pasiones de multitudes a nivel mundial, su administración y la competitividad deportiva del futbol profesional peruano son materia del presente estudio.

Se ha estudiado la problemática a partir de la interpretación de principios administrativos definidos por diferentes autores, dentro de los cuales encontramos James Stoner (1995) que nos dice que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos, y fue en ese sentido que analizamos la administración del fútbol profesional peruano y su competitividad en el mercado local e internacional.

Desde el punto de vista de la planificación, se estudió como las entidades relacionadas al fútbol (Federación, Asociación, Clubes Profesionales y estado, entre otros) establecen sus objetivos y detallan sus planes y si estos son mensurables y alcanzables. Idalberto Chiavenato (2014), nos dice que la planificación define a donde se quiere llegar, lo que se debe de hacer, cuándo, cómo y en que secuencia.

En lo relacionado a la organización, se analizó como las entidades relacionadas al fútbol están estructuradas, si son organizaciones formales o informales, si cuentan con unidades de dirección, cadenas de mando, infraestructura, etc. Al respecto, Díaz de Quijano (1993), nos dice que las organizaciones son formaciones



sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituye un sistema de roles, coordinando mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines.

Se estudió la dirección desde el punto de vista de las autoridades que gobiernan el fútbol profesional peruano, sus gerentes, sus administradores, sus directivos, gerentes deportivos entre otros, y ver como los guían y supervisan, al respecto Henry Fayol (1987) señala “una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”.

Posteriormente se analizó el control que ejercen las instituciones, esto a través de los órganos de control ya sea en la Federación, Asociación o de los clubes, a fin de asegurar que los resultados de lo que ha sido planeado se ciñan al cumplimiento de los objetivos trazados. Al respecto, Idalberto Chiavenato (2014), nos dice que la finalidad del control es asegurarse que los resultados de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos previamente.

Un caso muy interesante dentro de la administración deportiva de nuestro país es el estudio que hizo Julián Salinas Fetzer (2016) en su tesis titulada “Dirección Estratégica en una Organización Deportiva. Análisis del Club Centro Deportivo Municipal” donde concluye su trabajo de investigación con interesantes propuestas, siendo una de ellas la de institucionalizar al Club Centro Deportivo Municipal, a través de conseguir una infraestructura deportiva y

social, que sirva para los trabajos del primer equipo y de sus canteras, así como de sede social para el uso de los socios.

Para alcanzar la meta antes mencionada, propuso la adopción de una estructura organizacional como punto fundamental dentro del proceso de Dirección Estratégica. Vio con buenos ojos la necesidad de establecer una Gerencia General para dar soporte administrativo y contable a la organización. Destacando el lineamiento estratégico desarrollado involucrándose todos en el club (ejecutivos, deportistas y dirigentes), hacia una misma línea de pensamiento y a la propuesta de un plan estratégico.

Finalmente, descubrió que la gestión de la producción y sus estrategias funcionales en el área deportiva han permitido construir un plantel competitivo, sin gastar más de lo que tiene.

Esto es una muestra de lo que puede ejercer la Gestión Administrativa en la competitividad del fútbol en el Perú, un equipo deportivo con 84 años de fundado, con muy buenas, buenas, regulares y malas campañas, con ascensos y bajas de los torneos profesionales, un equipo quebrado económicamente en el año 2007 después de haber bajado de categoría, y posteriormente en el año 2015 regresa al primer nivel de competitividad, con otros aires y visión de futuro, y que en los últimos 4 años de competición profesional ha participado en Copa Sudamericana y Copa Libertadores, es pues digno de resaltar.

### **2.3.2 HIPÓTESIS PRINCIPAL Y ESPECÍFICAS**

#### HIPÓTESIS PRINCIPAL

La Gestión Administrativa influye positivamente en la competitividad del futbol profesional en el Perú.

#### HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HE<sub>1</sub>: La Planificación influye positivamente en la competitividad del futbol profesional.

HE<sub>2</sub>: La Organización influye positivamente en la competitividad del futbol profesional.

HE<sub>3</sub>: La Dirección influye positivamente en la competitividad del futbol profesional.

HE<sub>4</sub>: El Control influye positivamente en la competitividad del futbol profesional.

### **2.3.3 VARIABLES E INDICADORES**

Variable Independiente: Gestión Administrativa.

Variable Dependiente: Competitividad del Fútbol Profesional Peruano.

## DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

TABLA 1

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión Administrativa (Variable Independiente)	Planificación de la ADFP y FPF	Planificación a largo plazo de la FPF Planificación a mediano plazo de la ADFP
	Organización de los clubes, IPD, FPF y ADFP	Participación de clubes en campeonatos Infraestructura del IPD y clubes Recursos económicos de la FPF
	Dirección clubes, ADFP y FPF	Capacidad de directivos de la FPF Capacidad de directivos de la ADFP Nivel de dirección de Gerentes Deportivos
	Control de la ADFP, FPF, FIFA, OCEF	Control de directivos de resultados deportivos Nivel de cumplimiento de obligaciones Grado de autonomía de la CJ de la FPF Nivel de imparcialidad de la CJ de la ADFP
Competitividad del fútbol profesional (Variable dependiente)	Jugadores de fútbol Profesional	Tipos de biotipos para alta competitividad Nivel de habilidad para alta competitividad Grado de motivación y de incentivos Nivel de conducta y actitudes
	Actividades Deportivas amateur	Promoción de fútbol de menores y amateur Fomento de fútbol universitario y escolar Promoción del fútbol local, regional y nacional Nivel de identificación de la afición deportiva
	Marketing Deportivo	Influencia de consumidores por promoción en fútbol Interés de auspiciadores por el mercado del fútbol Nivel de inversión en responsabilidad social Intereses políticos aprovechándose del fútbol
	Logros deportivos	Logros deportivos a nivel de copa del mundo Liderazgo a nivel sudamericano Títulos a nivel de club

### Significado de siglas:

ADFP: Asociación Deportiva de Fútbol Profesional

FPF : Federación Peruana de Fútbol

IPD : Instituto Peruano del Deporte,

OCEF: Órgano de Control Económico Financiero

FIFA : Federación Internacional de Fútbol Asociados

CJ : Comisión de Justicia

## CAPÍTULO III

### MÉTODO TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### 3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: La población estuvo conformada por los clubes profesionales de fútbol debidamente inscritos en la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP) de 1ra. división, que cuentan con jugadores de fútbol profesional y personal del comando técnico.

Para efecto del presente estudio, se ha considerado un total de 20 profesionales por cada club, que da una población total de 320 personas a nivel nacional.

#### MUESTRA:

Para el estudio de determinar el grado de significancia de la Gestión Administrativa y la Competitividad del Fútbol Profesional, nuestra muestra está constituida por 175 profesionales del fútbol seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple al 95% de confianza con un margen de error de 0.05%.

$$P (-1.96 < z < 1.96) = 0.95$$

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = 320 profesionales del fútbol

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$E = 0.05$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 320}{320 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{307.39}{0.8 + 0.9604}$$

$$n = \frac{307.39}{1.76}$$

$$n = 174.65 = 175 \text{ profesionales}$$

Los clubes profesionales que aportaron con sus jugadores profesionales y comando técnico para la elaboración de las encuestas fueron los siguientes:

- Sport Huancayo 20
- Comerciantes Unidos 20
- Juan Aurich 20
- Sport Rosario 20
- Alianza Lima 20
- Universidad San Martín 20
- FBC Melgar 19
- Sport Boys 18
- Ayacucho FC 18

El tamaño de la muestra estuvo compuesta por 175 profesionales, de los cuales 147 fueron jugadores profesionales de fútbol (84%), mientras que 28 profesionales pertenecen al cuerpo técnico (16%).

La edad promedio de los jugadores profesionales de la muestra fue de 26 años cuyo rango va desde los 18 hasta los 35 años, mientras que para la del comando técnico la edad promedio fue de 45 años con un rango de edad entre los 36 hasta los 70 años.

En lo relacionado a su condición civil, 91 profesionales de la muestra (52%) son solteros, 78 tienen la condición de casados (45%), 4 son convivientes (2%), mientras que solamente 2 son separados (1%).

### 3.2 DISEÑO UTILIZADO EN EL ESTUDIO

TIPO: El tipo de Investigación fue Aplicada, porque se trabajó sobre realidades de hechos y su característica fue establecer cómo influye la Gestión Administrativa en la Competitividad del Fútbol Profesional en el Perú.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN: El nivel de Investigación fue Descriptiva y Explicativa, porque se utilizó instrumentos para medir las variables: Gestión Administrativa y Competitividad del Fútbol Profesional en el Perú.

MÉTODO: El método fue explicativo que consistió en determinar la influencia de la gestión administrativa en la competitividad del fútbol profesional en el Perú.

DISEÑO: Ex post facto porque responde a un estudio causal.

M1:  $O_{y2} (f) O_x$

Dónde:

M1: Muestra de profesionales del fútbol.

$O_{y2}$ : observación de la variables dependientes Competitividad del Fútbol Profesional en el Perú.

(f): en función de

$O_x$ : observación de las variables independientes: Gestión Administrativa.



### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se utilizó la técnica denominada Encuesta, la misma que se aplicó una prueba piloto que se realizó en dos momentos diferentes con el 10% de la muestra en cada momento.

La información fue registrada mediante el instrumento de recolección de datos de los formatos de cuestionario con preguntas cerradas.

### **3.4 PROCESAMIENTOS DE DATOS**

El procesamiento de los datos se realizó con la ayuda de un Software de encuestas llamado Survey Monkey apropiado para facilitar y asegurar la exactitud de la información y colaborar con la buena presentación de los resultados en el presente estudio y el procesamiento estadístico se realizó con el programa SPSS 21.

Los datos reclutados fueron analizados mediante estadística variable cualitativa ordinaria, aplicando para ello la prueba de correlación de Spearman con un nivel de significancia de 0.05.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para efecto de la presentación y análisis del presente trabajo, se están considerando las respuestas al cuestionario de los jugadores profesionales de fútbol y personal del comando técnico, a quienes llamaremos los encuestados.

#### **Influencia del proceso de Planificación en la Gestión Administrativa del fútbol profesional en el Perú**

##### **Pregunta N° 1**

A la pregunta de que si la Federación Peruana de Fútbol (FPF) planificaba a largo plazo las actividades deportivas relacionadas con el fútbol, el 30% de los encuestados manifestaba su disconformidad con dicho planteamiento y dice que no planifica o que tiene poca planificación, el 46% se inclina por decir que tiene una regular planificación, un 21% dice que la FPF tiene una buena planificación y solamente el 3% de los encuestados dice que tiene muy buena planificación a largo plazo.

TABLA 2  
**PLANIFICACIÓN DE LA FPF**

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No planifica	6	3,4
Poca planificación	46	26,3
Regular planificación	81	46,3
Buena planificación	37	21,1
Mucha planificación	5	2,9
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

## Pregunta N° 2

A la pregunta de que si la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP) establecía las bases necesarias para planificar a mediano plazo los campeonatos y torneos profesionales de fútbol, el 31% de los encuestados manifestaba su disconformidad con dicho planteamiento y dice que no planifica o que tiene poca planificación, el 42% se inclina por decir que tiene una regular planificación, un 22% dice que la ADFP tiene una buena planificación y solamente el 5% de los encuestados dice que tiene muy buena planificación a mediano plazo.

TABLA 3  
PLANIFICACIÓN DE LA ADFP

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No planifica	4	2,3
Poca planificación	51	29,1
Regular planificación	74	42,3
Buena planificación	38	21,7
Mucha planificación	8	4,6
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

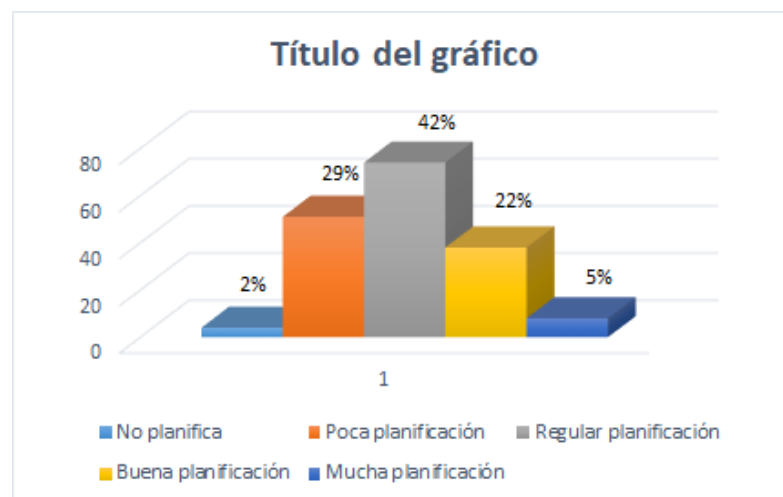


Figura 1: Planificación de la ADFP

## Influencia del proceso de Organización en la Gestión Administrativa del fútbol profesional en el Perú

Para determinar la influencia de la Organización en la Gestión Administrativa del fútbol profesional en el Perú, se tomaron en consideración las preguntas desde la 3 hasta la 7 de la encuesta, dando como resultado lo siguiente:

### Pregunta N° 3

Se le preguntó a los encuestados si los clubes profesionales de fútbol se preparaban debidamente para su participación en los campeonatos locales e internacionales, de los cuales una preocupante casi cuarta parte (23%) manifestaba que tienen poca preparación o simplemente no se preparaban, un poco menos de la mitad (46%) se pronunciaba con que tienen una regular preparación, un 22% se inclinaba porque tienen una buena preparación mientras que solamente un 9% manifiesta que los clubes le dan mucha preparación.

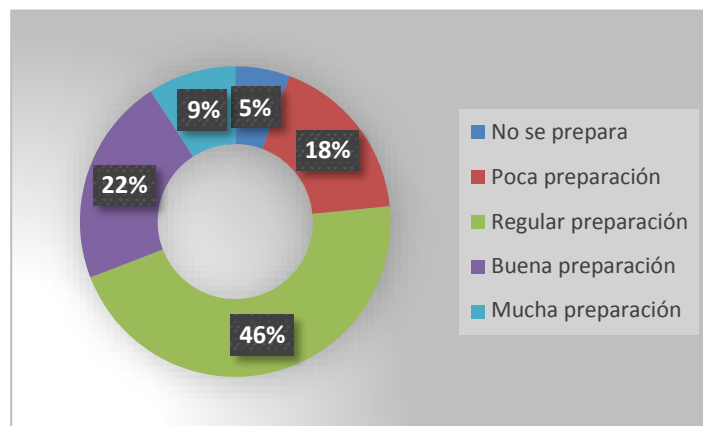


Figura 2: Preparación de clubes para torneos

#### Pregunta N° 4

Otra pregunta relacionada con la organización fue que si el Instituto Peruano del Deporte (IPD) cuenta con infraestructura necesaria (estadios, campos deportivos) para fomentar la práctica del fútbol amateur a nivel nacional, de los cuales más de la mitad de los encuestados (52%) manifiesta que hay poca o simplemente que no hay infraestructura, una tercera parte (34%) dice que hay regular infraestructura, mientras que solamente un 14% dice que existe una buena infraestructura.

TABLA 4  
INFRAESTRUCTURA DEL IPD

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No hay infraestructura	16	9,1
Poca Infraestructura	75	42,9
Regular infraestructura	60	34,3
Buena Infraestructura	23	13,1
Mucha infraestructura	1	,6
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

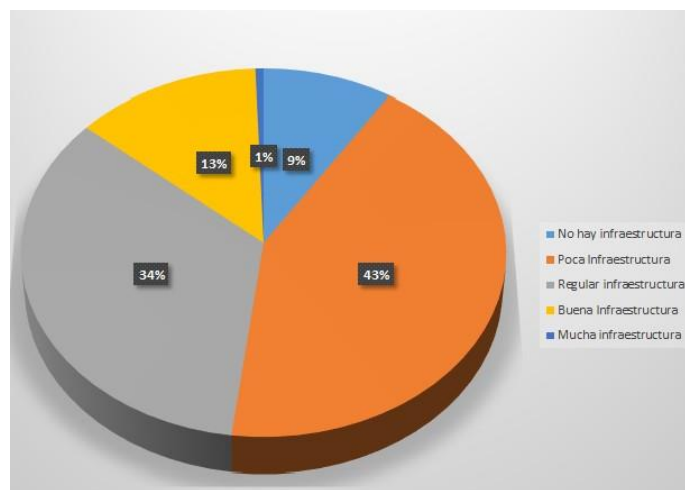


Figura 3: Infraestructura del IPD

### Pregunta N° 5

Posteriormente se preguntó si la Federación Peruana de Fútbol (FPF) cuenta con los recursos económicos que le permitan financiar adecuadamente la promoción y la práctica del fútbol profesional y amateur, en donde el 26% de los encuestados se manifestó diciendo que no hay o existe poco recursos económico, un importante 36% dice que existe un regular recurso económico mientras que otro importante 38% dice que hay buen o mucho recursos económico.

TABLA 5  
RECURSOS ECONÓMICOS DE LA FPF

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No tiene recursos económicos	14	8,0
Poco recurso económico	32	18,3
Regular recurso económico	63	36,0
Buen recurso económico	46	26,3
Mucho recurso económico	20	11,4
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

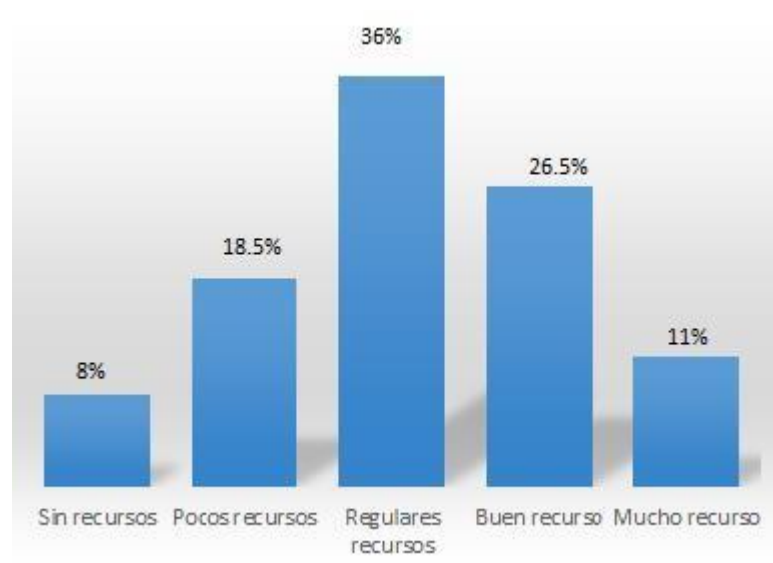


Figura 4: Recursos económicos de la FPF

### Pregunta N° 6

Otra pregunta relacionada con la organización en los clubes profesionales de fútbol, es ellos cuentan con infraestructura necesaria (estadios, campos deportivos, postas médicas, gimnasio, etc.) que les permite fomentar y desarrollar las actividades del fútbol profesional, de los cuales solamente un 14% de los encuestados se manifestaron diciendo que existe buena infraestructura, una tercera parte expresa que existe una regular infraestructura (31%), mientras que un preocupante 55% de los encuestados nos dicen que existe poca infraestructura o simplemente que no existe.

TABLA 6  
INFRAESTRUCTURA DE LOS CLUBES PROFESIONALES

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No hay infraestructura	13	7,4
Poca Infraestructura	83	47,4
Regular infraestructura	55	31,4
Buena Infraestructura	20	11,4
Mucha infraestructura	4	2,3
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

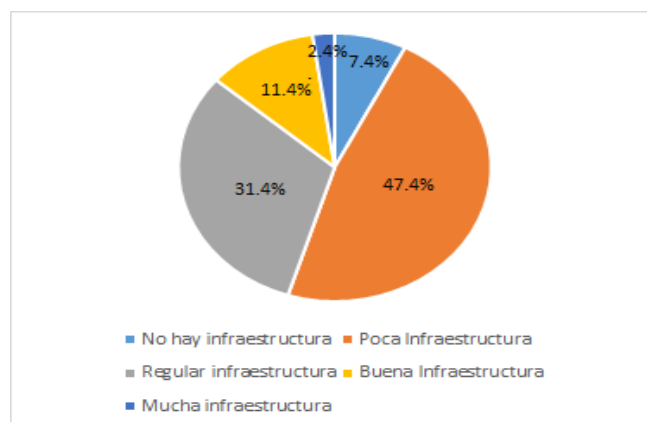


Figura 5: Infraestructura de los clubes profesionales

### Pregunta N° 7

La siguiente pregunta está relacionada con la organización del campeonato descentralizado de fútbol profesional, en donde se explora que si el diseño del mismo, le da a los clubes participantes igualdad de condiciones económicas, financieras y de infraestructura, cuyo resultado es bastante preocupante, el 44% de los encuestados manifiesta que hay poca o simplemente no hay igualdad de condiciones, el 38% indica que existe igualdad de condicione, mientras que solamente un 18% que encuentra que existe bastante o mucha igualdad de condiciones.

TABLA 7  
CONDICIONES ECONÓMICAS DE LOS CLUBES PROFESIONALES

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No hay igualdad	13	7,4
Poca igualdad	64	36,6
Regular igualdad	67	38,3
Bastante igualdad	28	16,0
Mucha igualdad	3	1,7
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia



Figura 6: Condiciones económicas de los clubes profesionales



## Influencia del proceso de Dirección en la Gestión Administrativa del fútbol profesional en el Perú

Para determinar la influencia de la Dirección en la Gestión Administrativa del fútbol profesional en el Perú, se tomaron en consideración las preguntas desde la 8 hasta la 10 de la encuesta, dando como resultado lo siguiente:

### Pregunta N° 8

Se les preguntó a los encuestados si la Federación Peruana de Fútbol (FPF) cuenta con directivos a nivel nacional que le permitan administrar adecuadamente el fútbol profesional, de los cuales un 45% manifestó que existen pocos directivos o no hay directivos que cumplan esa función, una tercera parte (34%) cree que los directivos son mediocres mientras que un 21% manifiesta que hay suficientes directivos a nivel nacional que pueden administrar adecuadamente el fútbol profesional.

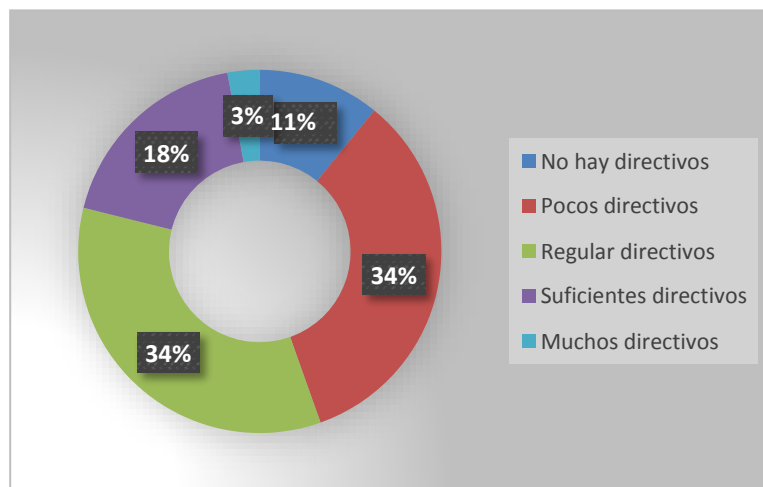


Figura 7: Directivos de la FPF

### Pregunta N° 9

Otra pregunta dirigida hacia los directivos y delegados que conforman la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP), en el sentido de ver si están debidamente capacitados para desempeñar con responsabilidad la función representativa de cada club profesional de fútbol, una tercera parte (36,5%) se pronunció diciendo que no están debidamente capacitados para ejercer dicha responsabilidad, un 45,5% de los encuestados dicen que están regularmente capacitados mientras que solamente un 19% se manifiesta que están bien o muy capacitados.

TABLA 8  
CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS DE LA ADFP

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No están capacitados	21	12,0
Poco capacitados	43	24,6
Regular capacitados	78	44,6
Bien capacitados	28	16,0
Muy capacitados	5	2,9
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

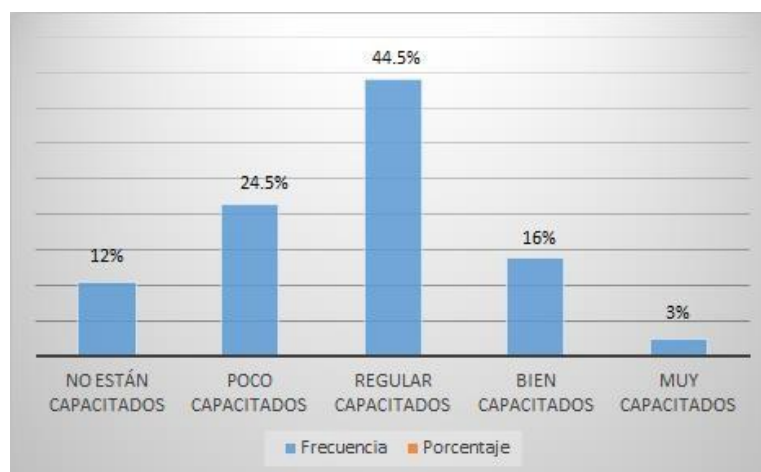


Figura 8: Capacidad de directivos de la ADFP

### Pregunta N° 10

Se exploró si es que los Gerentes Deportivos de los clubes profesionales dirigen adecuadamente a sus instituciones desarrollando actividades en bien del fútbol profesional peruano, de los cuales un 31% manifestaba que no dirigen adecuadamente a las instituciones, un 45% dice que lo dirigen regularmente mientras que una cuarta parte (24%) de los encuestados incidía en que los gerentes deportivos dirigen bien o muy adecuadamente sus instituciones.

TABLA 9

#### DIRECCIÓN DE LOS GERENTES DEPORTIVOS DE CLUBES

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No adecuadamente	6	3,4
Poco adecuadamente	49	28,0
Regular adecuados	78	44,6
Bien adecuadamente	39	22,3
Muy adecuadamente	3	1,7
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

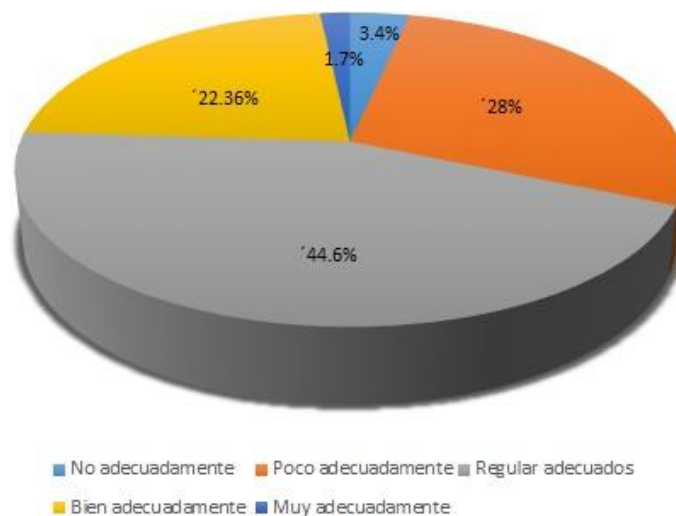


Figura 9: Dirección de los Gerentes Deportivos de clubes

## Influencia del proceso de Control en la Gestión Administrativa del fútbol profesional en el Perú

Para determinar la influencia del Control en la Gestión Administrativa del fútbol profesional en el Perú, se tomaron en consideración las preguntas desde la 11 hasta la 15 de la encuesta, dando como resultado lo siguiente:

### Pregunta N° 11

A la pregunta si los clubes profesionales supervisan a través de sus directivos las actividades y los logros desarrollados por el equipo profesional de fútbol, una tercera parte (34%) de los encuestados se pronunciaron en que sus directivos ejercía poca o ninguna supervisión, el 47% sentía que sus directivos ejercían una regular supervisión, mientras que el 19% restante manifestaba que sus directivos si ejercían una buena o muy buena supervisión.

TABLA 10  
SUPERVISIÓN DE DIRECTIVOS

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No supervisan	10	5,7
Poca supervisión	49	28,0
Regular supervisión	82	46,9
Buena supervisión	30	17,1
Muy buena supervisión	4	2,3
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

### Pregunta N° 12

La siguiente pregunta está relacionada con el control del cumplimiento de los pagos oportunos de las remuneraciones, aportes e impuestos a los jugadores profesionales de fútbol y cuerpo técnico ejercido por el Órgano de Control Económico Financiero (OCEF), al respecto el 27,5% de los encuestados manifiesta que ha habido poco a nada de control, el 47,5% se ha inclinado por una supervisión regular, mientras que el 25% restante dice que el OCEF ha tenido una buena y muy buena supervisión.

TABLA 11  
CONTROL DEL OCEF

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No ha verificado	6	3,4
Poca verificación	42	24,0
Regular verificación	83	47,4
Buena verificación	40	22,9
Mucha verificación	4	2,3
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

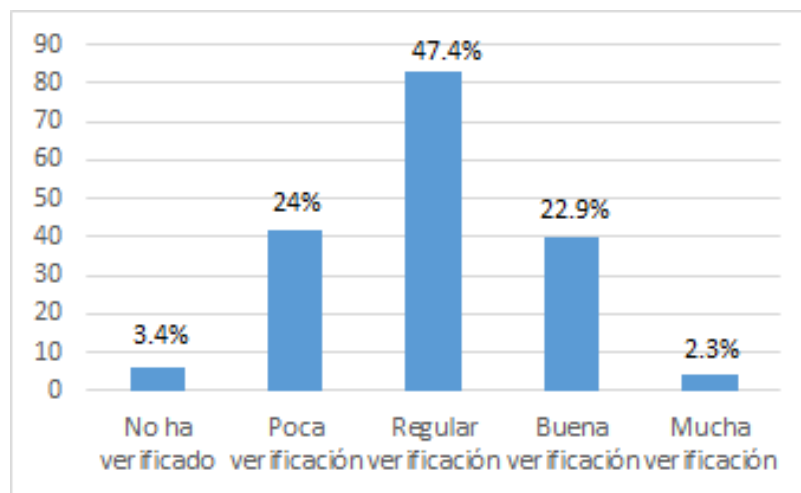


Figura 10: Control del OCEF

### Pregunta N° 13

Esta pregunta está orientada al Reglamento de Licencia y su exigencia para desarrollar y practicar un fútbol competitivo a nivel internacional, en donde un 22% de los encuestado manifiesta que hay poca o nada de exigencia para desarrollar el fútbol competitivo, un 42,5% dice que existe una regular exigencia mientras que un importante 35,5% percibe que hay una buena y muy buena exigencia para alcanzar un fútbol competitivo a nivel internacional.

TABLA 12  
EXIGENCIAS DE LA COMISIÓN DE LICENCIAS

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No hay exigencia	5	2,9
Poca exigencia	34	19,4
Regular exigencia	74	42,3
Buena exigencia	55	31,4
Mucha exigencia	7	4,0
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

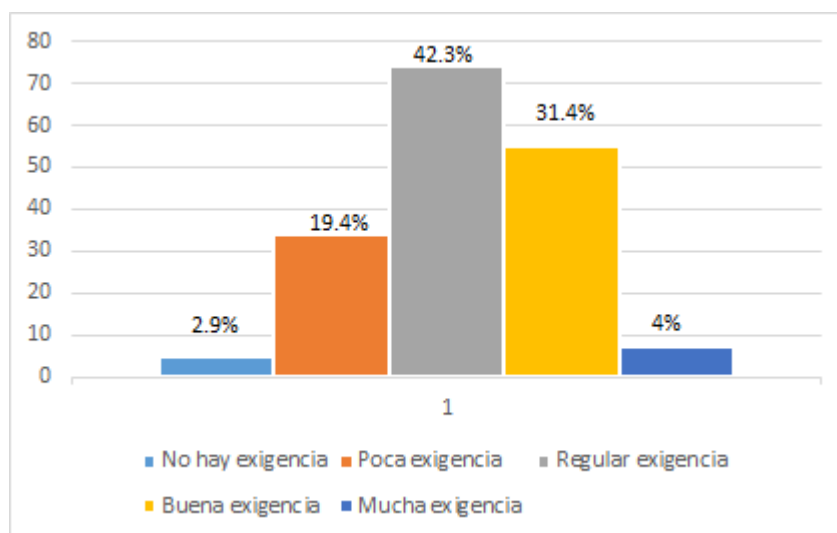


Figura 11: Exigencias de la Comisión de Licencias

#### Pregunta N° 14

La siguiente pregunta tiene relación con la imparcialidad y transparencia de la Comisión de Justicia de la FPF, al respecto un importante 38% de los encuestados manifiesta que la Comisión de Justicia de la FPF es poco transparente en sus decisiones, un 42% cree que dicha Comisión es regularmente transparente mientras que solamente un 20% de los encuestados opina que es bastante o muy transparente.

TABLA 13  
TRANSPARENCIA DE LA COMISIÓN DE JUSTICIA DE LA FP

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No es transparente	10	5,7
Poco transparente	56	32,0
Regular de transparente	74	42,3
Bastante transparente	29	16,6
Muy transparente	6	3,4
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

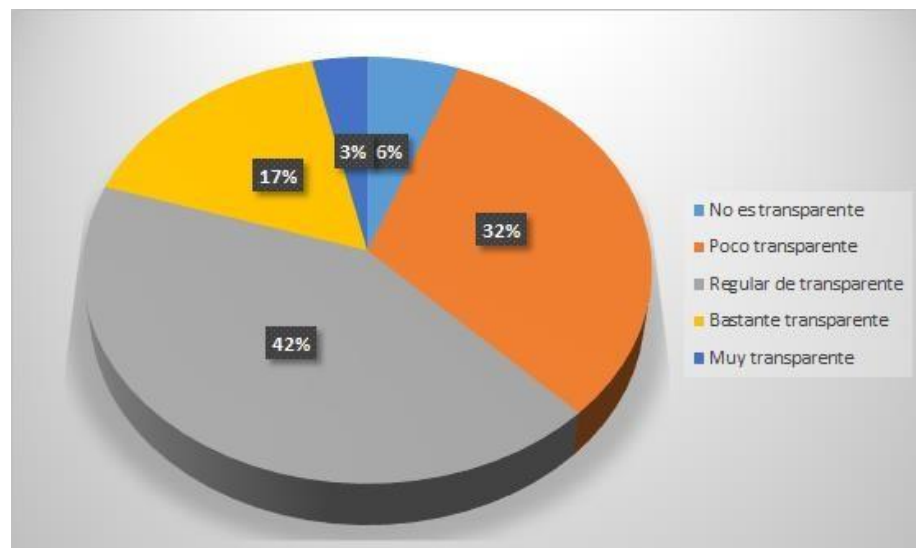


Figura 12: Transparencia de Comisión de Justicia de la FPF

### Pregunta N° 15

Finalmente, la siguiente pregunta tiene relación con la imparcialidad y transparencia de la Comisión de Justicia de la ADFP, al respecto un importante 42% de los encuestados manifiesta que la Comisión de Justicia de la ADFP es poco transparente en sus decisiones, un 38% cree que dicha Comisión es regularmente transparente mientras que solamente un 20% de los encuestados opina que es bastante o muy transparente.

TABLA 14  
TRANSPARENCIA DE LA COMISIÓN DE JUSTICIA DE LA ADFP

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No es transparente	18	10,3
Poco transparente	55	31,4
Regular de transparente	67	38,3
Bastante transparente	29	16,6
Muy transparente	6	3,4
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

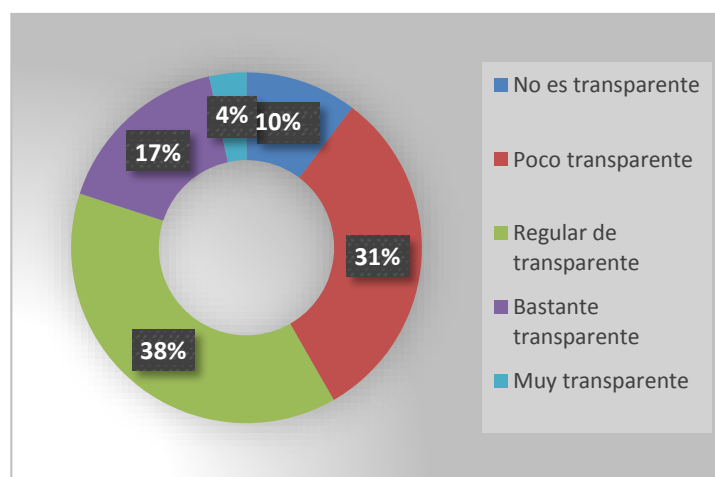


Figura 13: Transparencia de Comisión de Justicia de la ADFP



## Influencia del Deportista en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú

Para determinar la influencia del deportista en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú, se tomaron en consideración las preguntas desde la 16 hasta la 21 de la encuesta, dando como resultado lo siguiente:

### Pregunta N° 16

Esta pregunta está relacionada con la percepción de los encuestados para ver si los jugadores profesionales de fútbol cuentan con el biotipo (estructura muscular, estatura, composición corporal) necesario para participar en torneos de fútbol de alta competitividad, siendo los resultados que solamente el 21% identifica que el futbolista peruano tiene un buen o muy biotipo para desarrollar torneos de alta competitividad, más de la mitad de los encuestados (51%) nos dice que el futbolista peruano tiene un regular biotipo mientras que un 28% nos indica que el futbolista tiene poco o nada de biotipo necesario para desarrollar competencias de alta competitividad.

TABLA 15  
BIOTIPO DEL JUGADOR PROFESIONAL DE FÚTBOL

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No tiene el biotipo	10	5,7
Poco biotipo	40	22,9
Regular biotipo	89	50,9
Buen biotipo	29	16,6
Muy buen biotipo	7	4,0
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

### Pregunta N° 17

Esta pregunta está orientada a ver si el jugador profesional peruano cuenta con habilidades para desarrollar un fútbol de alta competitividad tanto a nivel local como internacional, el resultado es bastante interesante, el 61% de los encuestados manifiesta que el jugador peruano tiene buena y mucha habilidad para desarrollar un fútbol de alta competitividad, el 21% cree que tiene una regular habilidad, mientras que solamente un 18% dice que tiene poca o no tiene habilidad para desarrollar competencia de alta competitividad.

TABLA 16  
HABILIDAD DEL JUGADOR PROFESIONAL PERUANO

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No es hábil	4	2,3
Poca habilidad	28	16,0
Regular habilidad	37	21,1
Buena habilidad	75	42,9
Mucha habilidad	31	17,7
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

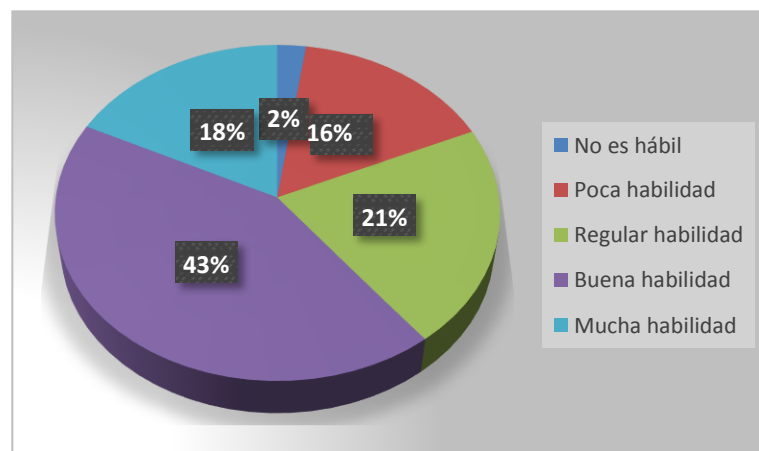


Figura 14: Habilidad del jugador profesional peruano

### Pregunta N° 18

Esta pregunta está orientada a ver el nivel de motivación del futbolista profesional peruano y su relación con las condiciones laborales, económicas y de bienestar que les brindan sus clubes profesionales, el 30,5% de los encuestados manifiesta su buena y alta motivación por las condiciones que le da el club donde militan, casi la mitad de los encuestados (43,5%) indican que están regularmente motivados mientras que 27% manifiesta que están poco o nada motivados por las condiciones que le da el club donde milita.

TABLA 17  
MOTIVACIÓN DEL JUGADOR PROFESIONAL PERUANO

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No están motivados	4	2,3
Poco motivados	42	24,0
Regular de motivados	76	43,4
Bien motivados	49	28,0
Muy motivados	4	2,3
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

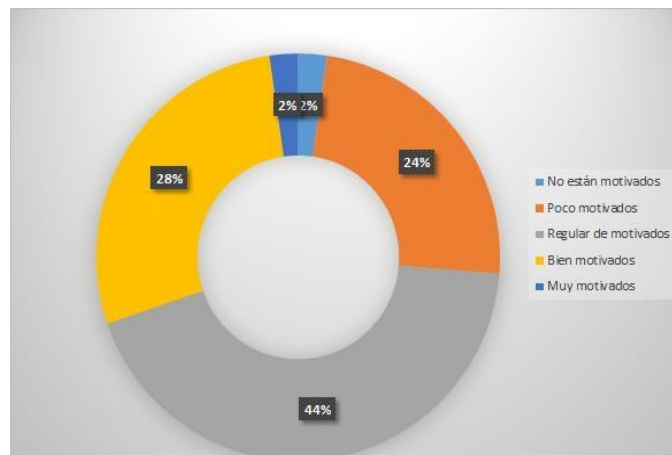


Figura 15: Motivación del jugador profesional peruano

### Pregunta N° 19

Esta pregunta tiene una incidencia con el entorno del futbolista profesional relacionado con el consumo de licor, drogas, fiestas, diversiones, etc. y la afectación a su rendimiento, y para efecto de su análisis los resultados lo vimos en forma inversa, de los cuales el 41% de los encuestados manifiesta que los futbolistas profesionales se ven seriamente afectados por el entorno que los rodea, el 30% dice que este entorno los afecta regularmente, mientras que un 29% de los deportistas dicen que poco o nada los afecta.

TABLA 18  
ENTORNO DEL JUGADOR PROFESIONAL PERUANO

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No se ve afectada	13	7,4
Poco afectada	37	21,1
Regular de afectada	53	30,3
Bien afectada	54	30,9
Muy afectada	18	10,3
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

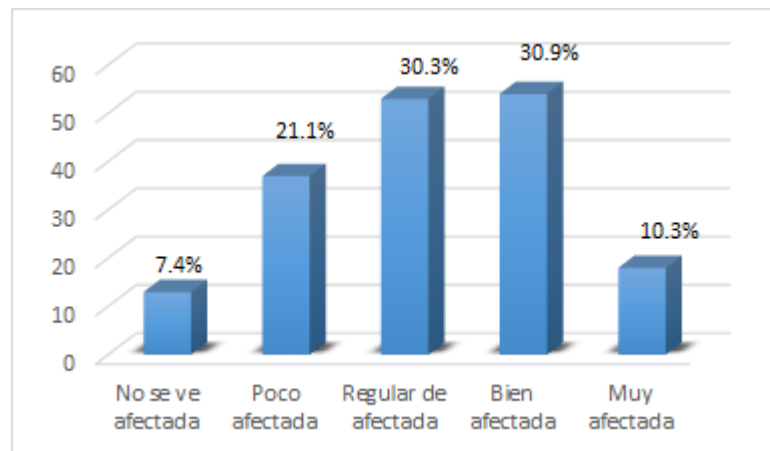


Figura 16: Entorno del jugador profesional peruano

### Pregunta N° 20

Esta pregunta tiene una incidencia con el entorno del futbolista profesional relacionado con los medios de comunicación (televisión, radio, diarios, revistas deportivas, etc.) y su influencia en su conducta y actitud, y se puede observar que un 39,5% de los encuestados su conducta y actitud se ve bien y altamente influenciado por los medios de comunicación, una tercera parte de los mismos (37,5) se ve regularmente influenciado, mientras que solamente un 23% dice que su conducta y actitud no se ve influenciado por los medios de comunicación.

TABLA 19  
INFLUENCIA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No influye	6	3,4
Poca influencia	34	19,4
Regular influencia	66	37,7
Buena influencia	44	25,1
Mucha influencia	25	14,3
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

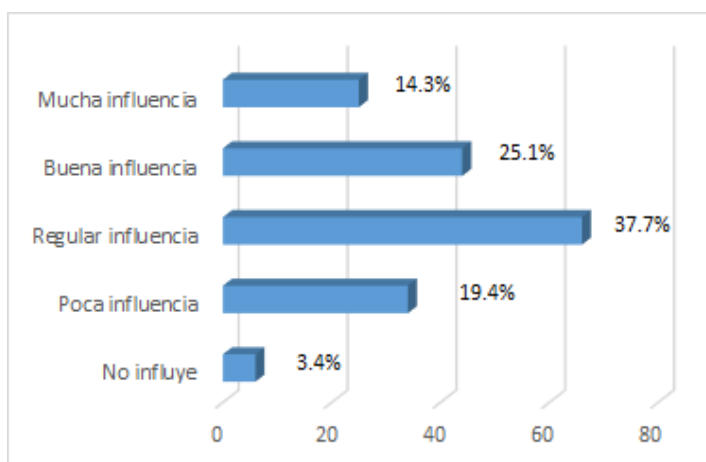


Figura 17: Influencia de los medios de comunicación

### Pregunta N° 21

Esta pregunta tiene relación con la familia del jugador profesional (padres, cónyuge, e hijos) y su nivel de motivación para un mejor rendimiento y actitud dentro de sus actividades, la respuesta fue contundente, el 78,5% de los encuestados manifiesta que la familia representa un alto y muy bien nivel de motivación que los incentiva a mejorar su rendimiento, un 10% cree que la familia los motiva regularmente, mientras que solamente un 11,5% de los encuestados manifiesta que la familia no tiene el poder de motivación para desarrollar sus actividades.

TABLA 20  
LA MOTIVACIÓN Y LA FAMILIA DEL JUGADOR

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No motiva	7	4,0
Poco motivador	13	7,4
Regular motivador	18	10,3
Buen motivador	57	32,6
Muy motivador	80	45,7
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

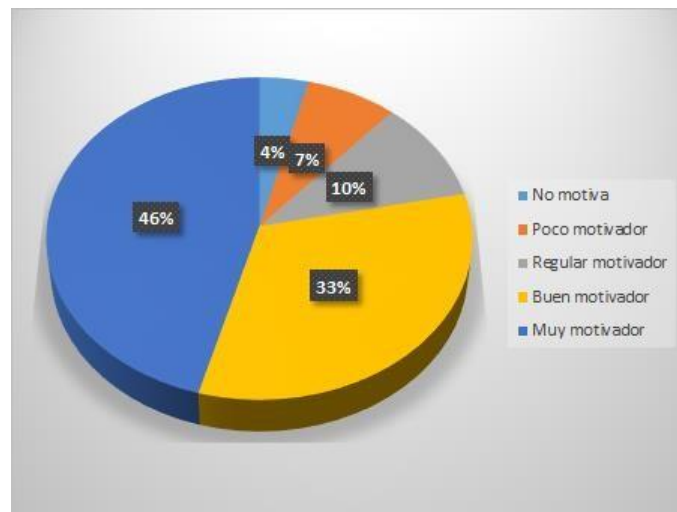


Figura 18: La motivación y la familia

## Influencia de las Actividades Deportivas en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú

Para determinar la influencia de las Actividades Deportivas en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú, se tomaron en consideración las preguntas desde la 22 hasta la 26 de la encuesta, dando como resultado lo siguiente:

### Pregunta N° 22

Esta pregunta tiene relación con el apoyo que dan los clubes profesionales para promover el fútbol de menores, como una base formativa de sus canteras, de los cuales casi la tercera parte de los encuestados (32%) manifiestan que los clubes no promueven o tienen poca promoción en el fútbol de menores, otro 42% percibe que los clubes brindan una regular promoción mientras que la cuarta parte de la muestra (26%) dice que existe una buena y muy buena promoción.

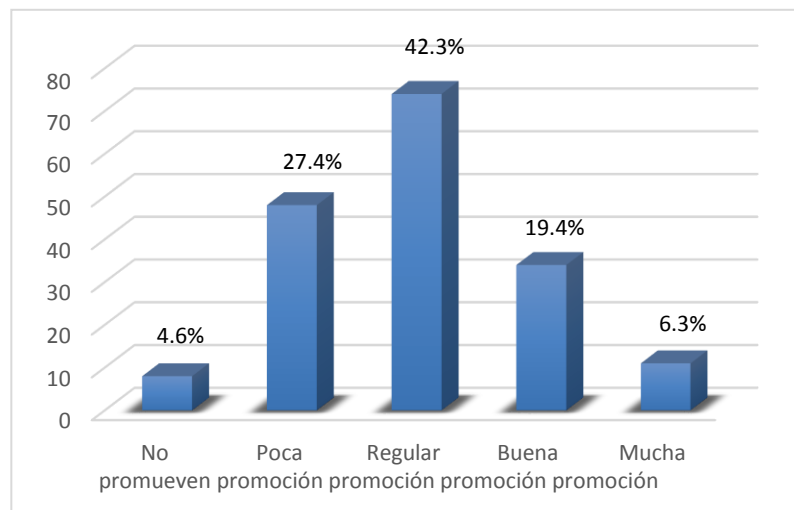


Figura 19: Apoyo de clubes a fútbol de menores

### Pregunta N° 23

Esta pregunta tiene relación con el apoyo que deben de dar las entidades del estado (Ministerio de Educación, IPD), así como la Federación Peruana de Fútbol (FPF) para auspiciar entre la población a nivel nacional de campeonatos inter escolares como un incentivo a la práctica del fútbol y formación de profesionales, al respecto el 41% de los encuestados manifiestan que dan poco auspicio o simplemente que no auspician, otro 43,5% dicen que solamente hay un regular auspicio mientras que un pequeño 15,5% de la muestra se manifiesta diciendo que hay un buen o mucho auspicio de las entidades para incentivar la práctica del fútbol.

TABLA 21  
AUSPICIO A CAMPEONATOS INTER ESCOLARES

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No auspician	21	12,0
Poco auspicio	51	29,1
Regular auspicio	76	43,4
Buen auspicio	22	12,6
Mucho auspicio	5	2,9
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

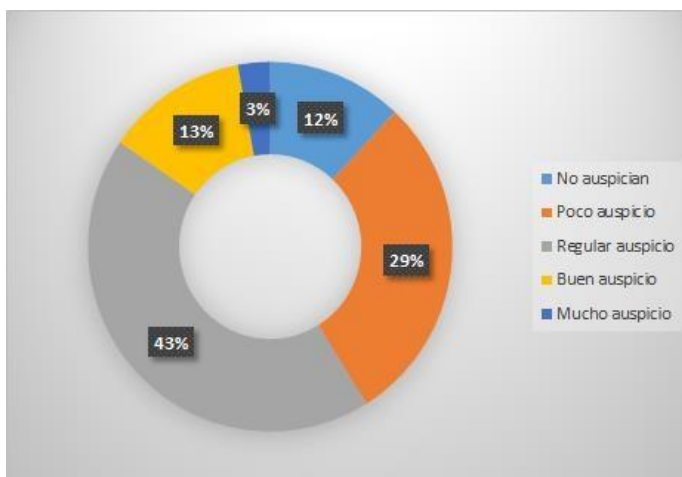


Figura 19: Auspicios a campeonatos inter escolares



### Pregunta N° 24

Esta pregunta tiene relación con el apoyo que deben de dar el gobierno así como las empresas privadas para auspiciar los campeonatos inter barrios de categorías infantiles y juveniles a nivel local, regional y nacional, al respecto más de la mitad de los encuestados (53%) nos dicen que el auspicio del estado y del sector privado es poco o nada, el 37% perciben que el auspicio es solamente regular mientras que solamente un 10% cree que el gobierno y las empresas del sector privado dan un buen auspicio.

TABLA 22  
AUSPICIO A CAMPEONATOS INTER BARRIOS

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No auspician	24	13,7
Poco auspicio	69	39,4
Regular auspicio	64	36,6
Buen auspicio	17	9,7
Mucho auspicio	1	,6
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

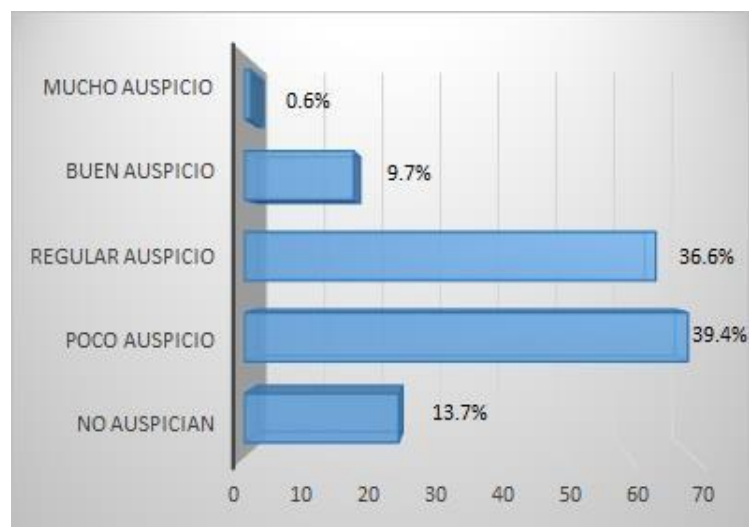


Figura 20: Auspicios a campeonatos inter barrios

### Pregunta N° 25

Esta pregunta tiene injerencia en la promoción del fútbol a través de las universidades nacionales y/o privadas, cuyas percepciones nos muestran resultados similares a las dos preguntas anteriores, en donde el 43% de los encuestados manifiestan que las universidades no promueven o tienen poca promoción de campeonatos de fútbol entre sus alumnos, otro 40% se pronuncian y dicen que existe solamente una promoción pero regular y finalmente solamente el 17% se manifiesta que si hay una buena promoción de parte de las universidades.

TABLA 23  
AUSPICIOS A CAMPEONATOS INTER UNIVERSIDADES

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No promueven	18	10,3
Poca promoción	57	32,6
Regular promoción	70	40,0
Buena promoción	28	16,0
Mucha promoción	2	1,1
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

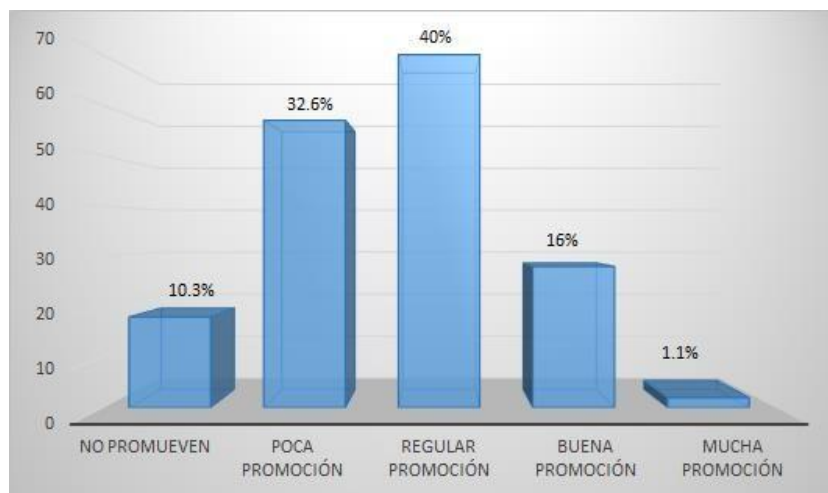


Figura 21: Auspicios a campeonatos inter universitarios

### Pregunta N° 26

Esta pregunta tiene una relación más sentimental que promocional y que influye indirectamente en la competitividad del futbolista peruano y que tiene relación con la afición y su apoyo al equipo que representa al país o al club, el 44% de los encuestados nos dicen que le dan un buen o mucho apoyo al club de su simpatía o al país que representa, una tercera parte (32,5%) nos dice que apoyan regularmente, mientras que el 23,5 restante nos dice que apoyan poco o simplemente no apoyan al club o al país.

TABLA 24  
APOYO DE LOS HINCHAS

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No apoyan	10	5,7
Poco apoyo	31	17,7
Regular apoyo	57	32,6
Buen apoyo	62	35,4
Mucho apoyo	15	8,6
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

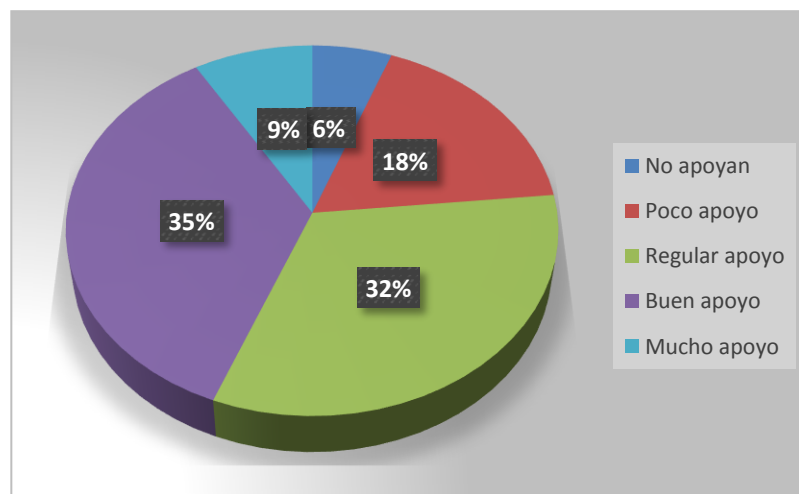


Figura 22: Apoyo de los hinchas

## Influencia del Marketing en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú

Para determinar la influencia del Marketing en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú, se tomaron en consideración las preguntas desde la 27 hasta la 29 de la encuesta, dando como resultado lo siguiente:

### Pregunta N° 27

Esta pregunta tiene una relación directa entre el comprador y los productos comercializados que están alrededor del fútbol (bebidas, ropa deportiva, salud, etc.) y que son promocionados por los medios de comunicación, al respecto casi la mitad de los encuestados (47%) dicen que muchas de sus compras la hacen con los productos promocionados que están alrededor del fútbol, una tercera parte (33%) se manifiestan que sus compras lo hacen regularmente con los productos promocionados mientras que solamente un 20% dicen que compran poco o simplemente no compran productos promocionados o relacionados alrededor del fútbol.

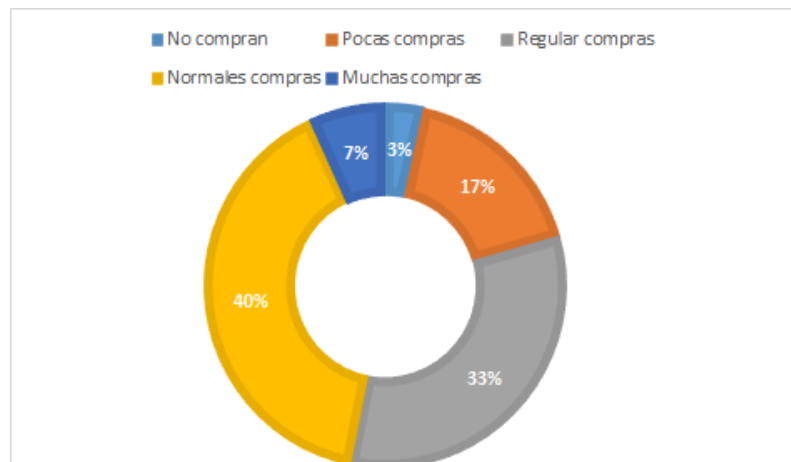


Figura 23: Promoción de medios de comunicación a productos

### Pregunta N° 28

Esta pregunta tiene una relación entre los auspiciadores que promocionan sus productos a través del fútbol y el mercado local a fin de explorar si es atractivo sus productos para ellos o no, de los cuales una tercera parte de los encuestados (33%) manifiestan que existe un mercado bien y muy atractivo para ellos, la mitad (50%) dicen que el mercado es bastante regular de atractivo y solamente el 17% dice que es poco o no es atractivo.

TABLA 25  
PROMOCIÓN DE AUSPICIADORES

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No es atractivo	2	1,1
Poco atractivo	27	15,4
Regular de atractivo	88	50,3
Bien atractivo	36	20,6
Muy atractivo	22	12,6
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

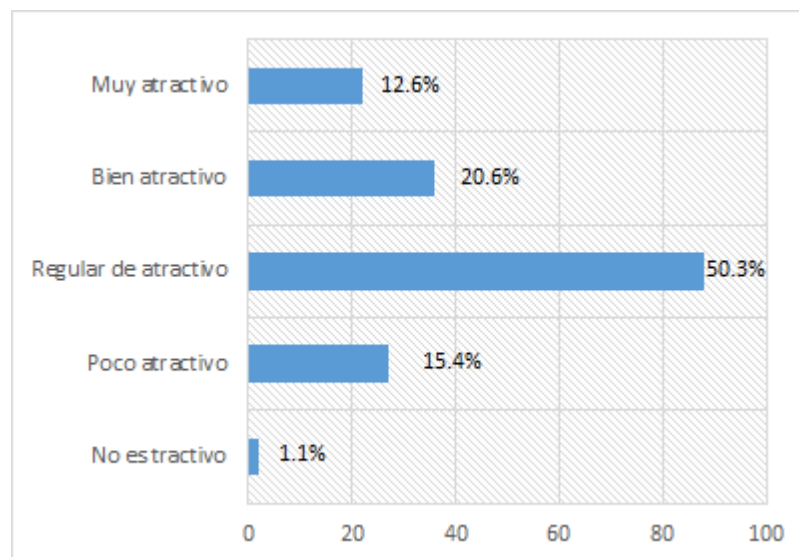


Figura 24: Promoción de auspiciadores

### Pregunta N° 29

Esta pregunta tiene una relación entre la imagen positiva que debe de dar el club profesional con la comunidad que los rodea a través de la inversión por medio de la responsabilidad social, la mitad de los encuestados (50%) dicen que el club donde militan hacen poca o simplemente no hacen inversión en responsabilidad social, el 36,5% manifiestan que el club hace regular inversión en responsabilidad social mientras que solamente un 13,5% perciben que sus clubes apoyan la inversión en responsabilidad social.

TABLA 26  
INVERSIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No invierten	22	12,6
Poca inversión	65	37,1
Regular inversión	64	36,6
Buena inversión	23	13,1
Mucha inversión	1	,6
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

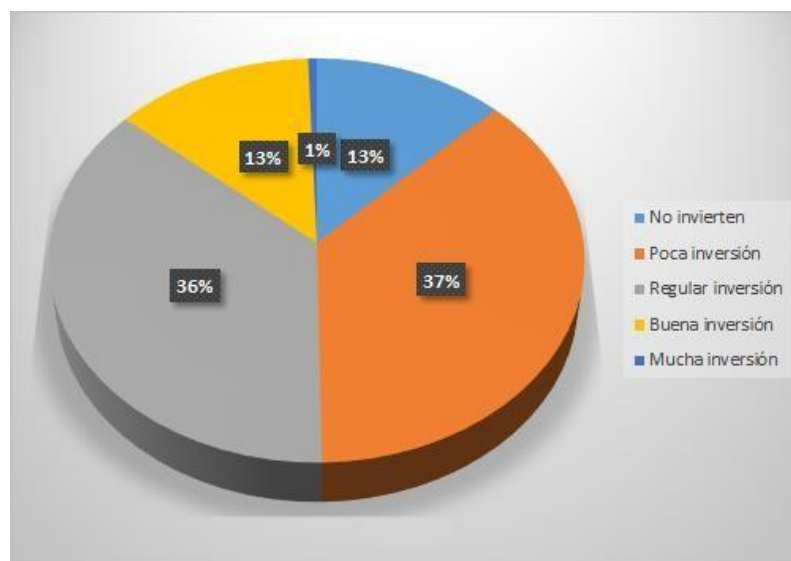


Figura 25: Inversión en Responsabilidad Social

## Influencia de los logros deportivos en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú

Para determinar la influencia de los logros deportivos en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú, se tomaron en consideración las preguntas desde la 30 hasta la 33 de la encuesta, dando como resultado lo siguiente:

### Pregunta N° 30

Esta pregunta tiene una relación entre el aprovechamiento de los políticos por los logros deportivos de terceros en beneficio personal, al respecto el 60% de los encuestados manifiestan que los políticos se aprovechan bastante o mucho de los resultados positivos para mejorar su imagen personal o de gobierno, el 21% dicen que se aprovechan regularmente, mientras que solamente el 19% opinan que se aprovechan poco o no se aprovechan.

TABLA 27  
INFLUENCIA DE LOS POLÍTICOS

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No se aprovechan	5	2,9
Poco se aprovechan	28	16,0
Regular se aprovechan	37	21,1
Bastante se aprovechan	61	34,9
Mucho se aprovechan	44	25,1
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

### Pregunta N° 31

Esta pregunta tiene una relación directa con los logros deportivos conseguidos por las selecciones peruanas de fútbol a través de sus participaciones en las diferentes copas del mundo, en donde el 54,5% de los encuestados manifiesta que las selecciones peruanas de fútbol no ha obtenido grandes logros en las copa del mundo, un 23,5% dice que los logros obtenidos han sido solamente regulares y finalmente solamente un 22% se manifiesta diciendo que ha tenido buenos logros.

TABLA 28  
LOGROS DE SELECCIONES PERUANAS DE FÚTBOL EN EL MUNDO

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No hay logros	36	20,6
Pocos logros	59	33,7
Regulares logros	41	23,4
Buenos logros	35	20,0
Muchos logros	4	2,3
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

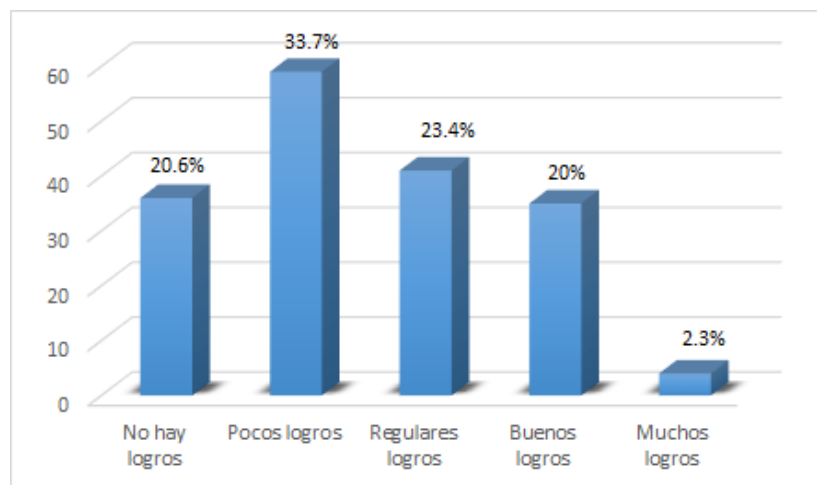


Figura 26: Logros de selecciones peruanas de fútbol en el mundo



### Pregunta N° 32

Esta pregunta es similar a la anterior con la diferencia de que los logros deportivos conseguidos por las selecciones peruanas de fútbol es a través de sus participaciones en el tiempo en la región, es decir en sud américa, en donde las opiniones están divididas en tres segmentos casi iguales, aproximadamente una tercera parte de los encuestados (31%) opina que el fútbol peruano no tiene o tiene poco liderazgo en la región, otra tercera parte (34%) manifiesta que el fútbol peruano mantiene un regular liderazgo dentro de la región y finalmente, una tercera parte (35%) dice que la selección peruana de fútbol ejerce un buen liderazgo.

TABLA 29  
LOGROS DE SELECCIONES PERUANAS DE FÚTBOL EN LA REGIÓN

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No hay liderazgo	16	9,1
Poco liderazgo	38	21,7
Regular liderazgo	60	34,3
Buen liderazgo	48	27,4
Mucho liderazgo	13	7,4
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia



Figura 27: Logros de selecciones peruanas de fútbol en la región

### Pregunta N° 33

Esta pregunta es similar a las dos anteriores con la diferencia de que los logros deportivos obtenidos son por los clubes profesionales de fútbol en su participación en competencias internacionales tales como la Copa Libertadores de América, la Copa Sudamericana, entre otras, al respecto aproximadamente las tres cuartas partes de los encuestados (72%), opina que los clubes profesionales de fútbol a nivel internacional han obtenido muy pocos o ningún títulos importantes, un 23% opina que ha conseguido regular o algunos títulos internacionales mientras que solamente el 5% es de opinión que si han conseguido importantes títulos.

TABLA 30

#### LOGROS DE LOS CLUBES PROFESIONALES DE FÚTBOL EN LA REGIÓN

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No hay títulos	37	21,1
Pocos títulos	90	51,4
Regulares títulos	40	22,9
Bastantes títulos	7	4,0
Muchos títulos	1	,6
Total	175	100,0

Fuente: Elaboración propia

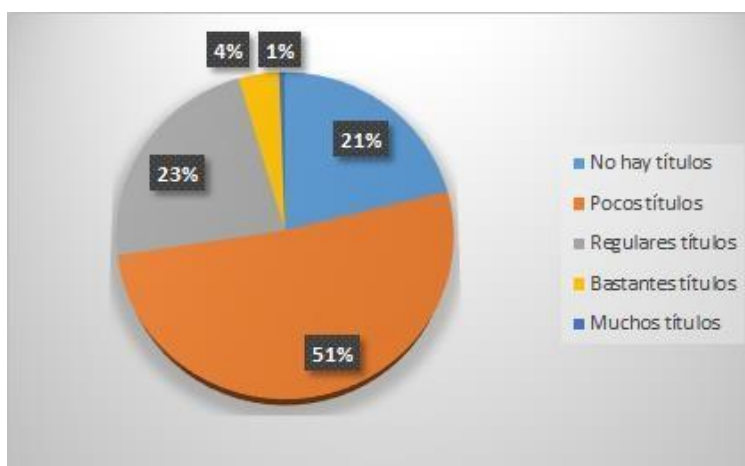


Figura 28: Logros de los clubes profesionales de fútbol en la región

## 4.2

### CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

#### HIPÓTESIS PRINCIPAL

La Gestión Administrativa influye positivamente en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

#### HIPÓTESIS NULA

La Gestión Administrativa no influye positivamente en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

TABLA 31

Correlaciones			1.- Gestión Administrativa	2.- Competitividad
Rho de Spearman	1.- Gestión Administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,613**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	175	175
	2.- Competitividad	Coeficiente de correlación	,613**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	175	175

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 31, se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman toma el valor de 0.613, lo cual nos indica que existe una relación moderada positiva entre la Gestión Administrativa y la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

El p-valor=0.000 es menor que el nivel de significancia igual a 0.05, lo cual nos indica que la Gestión Administrativa influye positivamente en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

Por consiguiente según los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, concluyendo que la Gestión Administrativa influye positivamente en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

## HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HE<sub>1</sub>: La Planificación influye positivamente en la Competitividad del fútbol profesional.

## HIPÓTESIS NULA

La Planificación no influye positivamente en la Competitividad del fútbol profesional.

TABLA 32

Correlaciones			3.- Planificación	2.- Competitividad
Rho de Spearman	3.- Planificación	Coefficiente de correlación	1,000	,510**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	175	175
	2.- Competitividad	Coefficiente de correlación	,510**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	175	175

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 32, se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman toma el valor de 0.510, lo cual nos indica que existe una relación moderada positiva entre la Planificación y la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

El p-valor=0.000 es menor que el nivel de significancia igual a 0.05, lo cual nos indica que la Planificación influye positivamente en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

Por consiguiente según los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que la Planificación influye positivamente en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

HE<sub>2</sub>: La Organización influye positivamente en la competitividad del futbol profesional.

**HIPÓTESIS NULA**

La Organización no influye positivamente en la competitividad del futbol profesional.

TABLA 33

**Correlaciones**

			4.- Organización	2.- Competitividad
Rho de Spearman	4.- Organización	Coeficiente de correlación	1,000	,415**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	175	175
	2.- Competitividad	Coeficiente de correlación	,415**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	175	175

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 33, se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman toma el valor de 0.415, lo cual nos indica que existe una relación moderada positiva entre la Organización y la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

El p-valor=0.000 es menor que el nivel de significancia igual a 0.05, lo cual nos indica que la Organización influye positivamente en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

Por consiguiente según los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que la Organización influye positivamente en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

HE<sub>3</sub>: La Dirección influye positivamente en la competitividad del fútbol profesional.

**HIPÓTESIS NULA**

La Dirección no influye positivamente en la competitividad del fútbol profesional.

TABLA 34

**Correlaciones**

			5.- Dirección	2.- Competitividad
Rho de Spearman	5.- Dirección	Coeficiente de correlación	1,000	,595**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	175	175
	2.- Competitividad	Coeficiente de correlación	,595**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	175	175

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 34, se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman toma el valor de 0.595, lo cual nos indica que existe una relación moderada positiva entre la Dirección y la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

El p-valor=0.000 es menor que el nivel de significancia igual a 0.05, lo cual nos indica que la Dirección influye positivamente en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

Por consiguiente según los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que la Dirección influye positivamente en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

HE<sub>4</sub>: El Control influye positivamente en la competitividad del fútbol profesional.

**HIPÓTESIS NULA**

El Control no influye positivamente en la competitividad del fútbol profesional.

TABLA 35

**Correlaciones**

			6.- Control	2.- Competitividad
Rho de Spearman	6.- Control	Coeficiente de correlación	1,000	,497**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	175	175
	2.- Competitividad	Coeficiente de correlación	,497**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	175	175

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 35, se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman toma el valor de 0.497, lo cual nos indica que existe una relación moderada positiva entre el Control y la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

El p-valor=0.000 es menor que el nivel de significancia igual a 0.05, lo cual nos indica que el Control influye positivamente en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

Por consiguiente según los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que el Control influye positivamente en la Competitividad del fútbol profesional en el Perú.

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Nuestra prueba de hipótesis alterna ha sido debidamente comprobada en lo relacionado a que la gestión administrativa influye positivamente en la competitividad del fútbol profesional en el Perú, gestión en donde hemos analizado en su conjunto los diferentes **enfoques administrativos** de las entidades que están al entorno del fútbol profesional en el Perú, es decir la Federación Peruana de Fútbol, la Asociación Deportiva del Fútbol Profesional, el Instituto Peruano del Deporte y los clubes profesionales de fútbol, en donde se ha considerado la planificación, su organización, la dirección así como la del control que ejercen dichas entidades.

Al respecto, Stoner, James F., Freeman R. Edward y Gilbert, Daniel A. (1996), definen a la administración como el proceso de planear, organizar liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos sus recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales que han sido debidamente definidos, mientras que coincidentemente Chiavenato, Idalberto (2014), define la administración como la dirección racional de las actividades, ya sea lucrativa o no, en donde se aborda la planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización.

En lo relacionado a **la planificación** se ha podido observar con mucha preocupación que las entidades que están al entorno del fútbol profesional peruano no planifican adecuadamente sus actividades a largo ni a mediano plazo, están concentrado



básicamente al corto plazo y la programación de sus actividades deportivas y torneos profesionales se desarrollan considerando las metas del ejercicio, culminado este, nuevamente planifican para el año siguiente sin un rumbo futurista y con recursos indistintos dependiendo la jerarquía del club.

Molina, José; Morales, Frank y Bonilla, María (2016), dice que **la planificación** es un proceso para la toma de decisiones que nos lleva a prever el futuro de cualquier organización, usando los recursos necesarios tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar de una manera más eficiente y económicamente posible.

Los resultados obtenidos en lo que respecta **a la organización** se ha podido observar una brecha muy alta en lo relacionado a los ingresos económicos importantes que recibe la Federación Peruana de Fútbol (FPF) y los ingresos económicos limitados para la práctica del fútbol que recibe el Instituto Peruano del Deporte (IPD), y que de una u otra manera afectan a la organización en la práctica del fútbol, mientras que por un lado, la FPF más se concentra en la participación a nivel de selecciones con todas las comodidades y ambientes requeridos, deja a los clubes profesionales de fútbol en un segundo nivel de prioridad, generando diferencias y controversias en las tomas de decisiones y programación de sus actividades, y por otro lado, el IPD con pocos recursos económicos no promueve ni apoya las actividades de fútbol para menores ni amateur.

Otro tema bastante controversial que afecta a **la organización** es la gran diferencia existente entre clubes profesionales llamados “grandes” con importantes recursos económicos, y los clubes

profesionales llamados “chicos” con limitados recursos económicos, mientras que en el primero los clubes se preparan debidamente y con bastante anticipación para sus campeonatos nacionales e internacionales, tienen adecuada infraestructura (estadios, campos deportivos, postas médicas, gimnasio, etc.) y gozan de mejores condiciones económicas en derechos de televisión, sponsoría, merchandising, entre otros, los segundos se preparan para los torneos con las mínimas condiciones, no tienen adecuada infraestructura y tienen que alquilar campos deportivos y estadios y tienen que ingeniárselas para conseguir mejores condiciones económicas en transmisiones de sus encuentros, auspiciadores entre otros.

Al respecto, Díaz de Quijano, Santiago (1993), nos dice que "**Organización** son formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines.

Porter, L.W.; Lawler E.E. III & Hackman J.R. (1975), nos dicen que "Las **organizaciones** están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo".

Se puede observar de acuerdo al estudio efectuado que **la dirección** en el proceso administrativo de la competitividad del fútbol profesional en el Perú juega un rol importante, pero la deficiencia en la falta de planificación y organización también se debe a que existe un alto porcentaje de directivos dentro de la FPF,

de la ADFP y de los clubes profesionales que no cumplen con el perfil profesional exigido y están integrados con personas empíricas que pueden tener mucha voluntad, pero les falta profesionalismo.

En relación a **la dirección** Chiavenato, Idalberto (2014), nos dice que es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores de todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces es necesario que se oriente a las personas con una comunicación adecuada y con habilidad de liderazgo y motivación para dinamizarla y complementarlas.

Lerner, Joel (2006), dice que la dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Finalmente, dentro de lo que representa la gestión administrativa encontramos el proceso de **control**, en donde se puede advertir positivamente que la FPF está poniendo en vigencia el Sistema de Concesión de Licencias, en donde a los clubes profesionales de fútbol le dan condiciones mínimas necesarias para otorgarles su Licenciamiento, para lo cual a cada uno de ellos, entre otras exigencias, deberán contar con la debida infraestructura (campos deportivos, estadios, gimnasio, posta médica, etc.), así como promover la participación de menores y mujeres en sus diferentes categorías. Actualmente el modelo de licenciamiento está en una etapa de implementación y existen plazos para su debida implementación.

Otro proceso de **control** que viene funcionando eficientemente desde el año 2012 a través de la ADFP y posteriormente por la FPF a partir del año 2017, es el Órgano de Control Económico Financiero (OCEF), que es la entidad que controla a los clubes profesionales de fútbol el cumplimiento de todas sus obligaciones laborales, tributaria, aportaciones y contribuciones, verificación de contratos de trabajo, aspectos contables y financieras, etc.

Fayol, Henry (1987), nos dice que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

## **LA COMPETITIVIDAD**

Coincidentemente, durante la elaboración y aprobación del proyecto de investigación del presente trabajo, desde abril hasta setiembre del año 2017 y posteriormente hasta la culminación del mismo, hubo un acontecimiento muy importante y trascendental competitivamente, la selección peruana de fútbol clasificó a una copa del mundo después de una ausencia de 36 años, eliminó a países competitivos como Chile, Ecuador y Paraguay y se ubicó como el 5to. mejor país de la región después de Brasil, Argentina, Uruguay y Colombia.

La selección peruana hasta antes del mundial, ocupó según la FIFA el puesto N° 11, durante el mundial se ubicó en el puesto N° 20 después de no pasar a la segunda ronda del mismo y actualmente

según el mismo ranking se mantiene en el puesto N° 20 a nivel mundial, que lo coloca en un país competitivo a nivel mundial.

Pero esta competitividad no solamente es el esfuerzo aislado de directivos, cuerpo técnico, clubes profesionales de fútbol, sino principalmente de los jugadores profesionales de fútbol, su entorno, su biotipo y motivaciones, las actividades y promociones deportivas, la promoción del estado, el marketing deportivo y la expectativa de logro, entre otros.

Martens (1975), nos dice “la competitividad es uno de los componentes principales dentro de la motivación de logro, entendida como una disposición a satisfacer un estándar de excelencia respecto a las comparaciones que se hacen en presencia de evaluadores externos”.

Salinero, Ruiz y Sánchez (2006), dice “En el alto rendimiento, la mejora y el dominio personal (una perspectiva de orientación a la tarea) no son suficientes para crear un sentimiento de capacidad, porque las percepciones de competencia demostrada son normativas o son establecidas respecto a otros y el éxito subjetivo depende de una comparación favorable de las propias capacidades con las de los otros”. Además dice: “En una situación de competición interpersonal, la evaluación pública, el feedback normativo y/o el examen de destrezas valoradas, surgen con mayor frecuencia estados psicológicos de implicación del ego y por tanto del sentido de competitividad”.

**El futbolista profesional** en el Perú goza de buenas habilidades y tiene un adecuado biotipo para desarrollar el deporte del fútbol, sin embargo, estas características tienen que estar acompañadas de

factores psicológicos, así como de sus relaciones con su entorno para de esta manera alcanzar una alta competitividad.

Se puede observar positivamente que la familia del **futbolista profesional** (padres, esposa e hijos) es su principal palanca motivadora que le genera mejorar su rendimiento, acompañada de la buena motivación que brindan las condiciones laborales, económicas y de bienestar que les dan sus clubes donde militan. Por ejemplo, el sueldo promedio de un futbolista profesional en el Perú está actualmente bordeando los US\$ 5, mil dólares americanos y de acuerdo a cotización en el mercado local puede llegar hasta US\$ 30, mil dólares americanos cifras bastantes buenas comparándolas con otro tipo de profesionales.

Sin embargo, la otra cara de la moneda tiene que ver con el entorno del deportista, ya que a través de sus amistades, por su juventud y vitalidad están expuestos al uso y consumo de drogas y alcohol, a la diversión nocturna, etc., que si no están debidamente controlados generan una adicción y atentan contra la integridad física del deportista y con su comportamiento y actitud dentro y fuera de su club y campos deportivos, generando la disminución de su rendimiento deportivo y haciéndolos menos competitivos en el mercado tanto nacional como internacional.

Psicológicamente, los futbolistas se ven afectado cuando los medios de comunicación les dan mucha importancia y sobrevaloran la capacidad de cada uno de ellos, volviéndolos ídolos de multitudes que generan que algunos de ellos modifiquen sus estilos de comportamientos y de actitudes hacia su entorno y que de una u otra forma afecte su rendimiento.

Lorenzo, J (1992), define a la psicología del deporte como un campo de aplicación de la propia Psicología (aunque actualmente se considera como una sub disciplina dentro de las Ciencias del Deporte), cuyos principios determinan qué se aplicará en cada área. La progresiva especialización indica cómo y en qué direcciones se aplicarán los principios psicológicos por tanto, la Psicología del Deporte estudia fundamentalmente:

- a. Los factores psicológicos que influyen en la participación y el rendimiento deportivo.
- b. Los efectos psicológicos derivados de la participación en un programa deportivo o de ejercicio físico.
- c. Los factores psicológicos que influyen en la participación y el rendimiento deportivo.
- d. Los efectos psicológicos derivados de la participación en un programa deportivo o de ejercicio físico.

Hellriegel, Don y Slocum, Jhon (2009), nos dice que la motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provoca que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas.

En lo relacionado a la programación de **actividades deportivas** para mejorar las habilidades y la autoconfianza de los futuros deportistas menores y/o amateur, que son las canteras de donde provienen los futuros futbolistas profesionales, podemos observar lamentablemente que las instituciones del estado (Ministerio de Educación, IPD), la FPF y la ADFP, los clubes profesionales, las universidades y las empresas privadas poco o nada aportan para promocionar y/o realizar **actividades deportivas** y competencias para menores y amateur, no existen campeonatos de fútbol locales ni regionales, no hay actividades en los distritos (inter barrios),

tampoco se promueven los campeonatos universitarios (inter universidades) y muy poco el fútbol de menores, variables necesarias en un proyecto a largo plazo para mejorar la competitividad del fútbol en el Perú.

Weinberg, Robert & Gould, Daniel (1996), nos manifiesta algunas recomendaciones generales a los entrenadores para optimizar el desarrollo de destrezas deportivas, la autoconfianza y la diversión en sus jugadores y entre otras son las siguientes: Centrarse en la enseñanza y en la práctica de destrezas deportivas, establecer expectativas realistas para cada niño en función de su edad y su repertorio previo así como reducir los miedos de los niños para ejecutar nuevas tareas motrices.

Siendo el **marketing deportivo** una palanca de comercialización de productos y/o servicios deportivos a los consumidores que están alrededor de este deporte y como un vehículo promocional para otros productos de consumo y servicios; y siendo el fútbol una actividad de consumo masivo, apoyado por los medios y que genera el movimiento de masas a su alrededor, se ve muy interesante mirar a este mercado bastante atractivo que genera mucha demanda (ropa deportiva, bebidas rehidratantes, gaseosas, bebidas alcohólicas, autos, servicios, etc.) y que son productos que están alrededor del fútbol y que cuya comercialización genera grandes ingresos económicos, por lo que los clubes tienen una gran oportunidad de buscar importantes ingresos a través de las sponsorías, auspiciadores, merchandising y otros, para que conjuntamente y en forma ordenada promocionen a sus clubes y a sus marcas y que generen ingresos para que les ayuden a aliviar sus gastos que generan toda la actividad del fútbol y esto se viene más beneficiado aun cuando hay importantes logros deportivos como es una participación en una copa del mundo.



Sin embargo, **un marketing deportivo** intangible lo podemos identificar en los programas sociales, en donde los clubes lamentablemente no han puesto los ojos, son pocos los que brindan apoyo a sus comunidades y que les permitiría su mayor identificación con ellos y que permitiría que más gente vaya a los estadios y que tengan un respaldo importante ante cualquier eventualidad que pudieran tener.

Molina, Gerardo (2009), dice que “el marketing deportivo es un medio para establecer el propósito de las instituciones en términos de sus objetivos y planificación de largo plazo, planes de marca y prioridades en materia de asignación estratégica de recursos.

Campos, Carlos & Nogales (2008), manifiesta que el marketing deportivo se puede entender en cuatro perspectivas o categorías:

- Marketing para promover la participación en programas de actividad físico-deportiva.
- Marketing para promover la venta de otros productos a través del deporte (patrocinio y promociones).
- Marketing para promover la asistencia y la atención prestada a los espectáculos deportivos y
- Marketing para promover la venta de productos asociados al espectáculo deportivo.

Finalmente los **logros deportivos** obtenidos por las selecciones de fútbol y los clubes profesionales peruanos no han sido muy positivos, si bien es cierto recientemente la selección de mayores se clasificó y participó del campeonato del mundo Rusia 2018 después de 36 años, ocupando el puesto N 20º, en el transcurso de toda su historia los resultados no han marcado diferencia

competitiva con otros países de la región tales como Brasil, Argentina, Uruguay; la mejor ubicación obtenida a nivel mundial fue el mundial de México del año 1970, es decir hace casi 50 años, en donde se obtuvo un meritorio 6º puesto; a nivel de clubes la situación es peor aún, durante toda la historia solamente se ha conseguido una sola copa Sudamericana con el club Cienciano y a nivel de Copa Libertadores de América ningún título.

Houston, J., Harris, P., McIntire, S. & Francis, D. (2002), definieron la competitividad desde una perspectiva multidimensional, que hace referencia, por una parte, a la idea de que la competitividad sirve para “validar la superioridad de uno sobre la inferioridad de otros” en el deporte y, por otra, para reflejar el éxito personal y la satisfacción con este éxito, dando énfasis a los beneficios de la competitividad (por ejemplo, sentirse competente en la actividad).

Vales, Areces, Blanco y Arce, (2011), en un estudio sobre la prestación competitiva en equipos de fútbol en la Fase de Grupos de la UEFA Champions League en la temporada 2009-2010, encontró que los equipos ganadores presentan valores estadísticamente más altos en cuanto a la iniciativa de juego, el índice de volumen ofensivo y el índice de precisión en el juego ofensivo, lo que indica claramente que las metas de maestría pasan a tener un rol secundario, en favor de metas de competitividad. El deporte de alto rendimiento está basado principalmente en la mejora individual (metas de maestría) para asegurar la competencia. No obstante, los objetivos competitivos son muy convenientes cuando el nivel de maestría de las personas en competición es muy similar, como suele pasar en el alto rendimiento.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **5.1**      **CONCLUSIONES**

- 5.1.1    **La Gestión Administrativa** influye positivamente en la competitividad del fútbol profesional en el Perú, y prueba de ello son los recientes logros obtenidos para la clasificación al último mundial de Rusia 2018 y la buena ubicación de la selección peruana de fútbol en el ranking de la FIFA, puesto 20, en donde se trazó un objetivo debidamente planificado, organizado, liderado y controlado, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales trazados.
- 5.1.2    La **Planificación** influye favorablemente en la competitividad del fútbol profesional en el Perú, y servirá para alcanzar resultados positivos en el fútbol profesional a nivel de selecciones y de clubes profesionales, destinándose los recursos necesarios tanto humanos como materiales para el logro de sus objetivos de manera eficiente.
- 5.1.3    La **Organización** influye positivamente para mejorar la competitividad del fútbol profesional en el Perú , siendo muy importante que las personas y las instituciones jueguen roles decisivos dentro de la toma de decisiones, con una organización debidamente estructurada, con principios de autoridad, comunicando y articulando estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos trazados y que permanezca a través del tiempo.

- 5.1.4 La **Dirección** influye favorablemente en la competitividad del fútbol profesional en el Perú, ya que con el esfuerzo y con la colaboración de la plana directiva se alcanzarán buenos niveles de productividad, con profesionales altamente motivados y con una buena supervisión y dirección.
- 5.1.5 **El Control** influye positivamente en la competitividad del fútbol profesional en el Perú, siendo sumamente importante la verificación de infraestructura, financiamiento adecuado, cumplimiento de obligaciones laborales, contractuales entre otros, exigencias que los clubes profesionales deben de adoptar para una adecuada gestión, siendo verificados estos por la Comisión de Licenciamiento y del Órgano de Control Económico Financiero (OCEF).
- 5.1.6. El jugador profesional de fútbol peruano es hábil y cuenta con el biotipo necesario para poder desarrollar el fútbol de alta competitividad, ya sea nacional como internacional, siendo la familia y las condiciones laborales y económicas palancas de motivación que influyen positivamente en su participación, comportamiento y el rendimiento deportivo.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- 5.2.1 Las instituciones que están al entorno del fútbol profesional en el Perú, (Federación Peruana de Fútbol, la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional, los clubes profesionales de fútbol), tienen que gestionar adecuadamente sus procesos administrativos con una debida planificación, con organizaciones modernas, con dirección de sus ejecutivos y con un control que les permita ver sus resultados oportunamente.
- 5.2.2 Las instituciones representativas del fútbol profesional en el Perú (clubes profesionales), deben de planificar sus actividades, teniendo en cuenta su visión y misión de cada una de ellas, estableciendo metas a largo, mediano y corto plazo y eligiendo los métodos y los medios necesarios para alcanzar dichas metas, orientados prioritariamente a:
- Mejorar su infraestructura deportiva y administrativa.
  - Fortalecer sus canteras de divisiones menores tanto de varones como de damas.
  - Mejorar su poder de negociación para sus contratos con los derechos de transmisión, sponsoría, entre otros.
- 5.2.3 Las instituciones que regulan el fútbol profesional en el Perú deben ser más participativa, a fin de descentralizar la organización y programación de sus actividades según el calendario establecido, y apoyar y promover su realización tanto económica como técnicamente, dando énfasis a la participación de menores y amateur para la práctica del fútbol, con el apoyo de entidades del estado, los gobiernos locales y regionales, así como las entidades privadas en general.

- 5.2.4 Las diferentes entidades que están alrededor del fútbol profesional en el Perú deben tener en cuenta que la selección de sus directivos y ejecutivos son muy importante para la buena marcha de la institución, por lo que es necesario que estos se ajuste al perfil profesional establecido a fin de poder realizar una adecuada gestión.
- 5.2.5 La Federación Peruana de Fútbol, a través de la Comisión de Licenciamiento y/o del Órgano de Control Económico Financiero (OCEF), deben de apoyar el cumplimiento de obligaciones a los clubes profesionales en lo relacionado a infraestructura, aspectos económicos y financieros exigidos, que de una u otra forma están afectando a las instituciones con menores ingresos económicos.
- 5.2.6 Los clubes profesional de fútbol a través de sus directivos deben de incentivar y promocionar a sus jugadores profesionales con el desarrollo de actividades relacionadas con sus familias y su entorno, así como de sensibilizarlos para evitar el consumo de drogas, alcohol, cigarrillos, así como las diversiones fuera de control, el mismo que afecta su competitividad deportiva.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Allport Gordon W., (1937), Personality: A Psychological Interpretation, Nueva York USA: editorial The Amazon Book Reviews.
2. Amado, Juan de Andrés (1983), Apuntes de merchandising. Madrid: España: editorial Editmex.
3. Aragón Carssino, Pedro (1991), Técnicas de Dirección y Marketing para entidades deportivas, cuadernos Unispor.
4. Arellano Marketing (2016), “El 78% de peruanos es hincha de algún equipo local” Lima, Perú: Diario “Gestión” del 13.06.2016.
5. Argyris, Chris (1957), Personality and Organization, New York, USA: editorial Harper & Brother.
6. Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (2012), Libro de Oro por el Centenario de la ADFP, Lima, Perú.
7. Buchele, Robert B, (1977), The Management of business and Public Organizations, Minnesota, USA: editorial McGraw-Hill.
8. Callejo Muñoz, Fernando (2015), blog “Competitividad tanto en la vida como en el deporte” UPAD Psicología y Coaching, Madrid España.
9. Campos, C. & Nogales, J. F. (2006), Análisis de la gestión organizativa de los servicios: una de las disciplinas madres de la gestión deportiva. Actas del I Congreso Internacional de Ciencias del Deporte. Pontevedra.
10. Certo, Samuel (1994), Modern Management: Diversity Quality, Ethics, and the Global Environment, Boston USA.: editorial Allyn & Bacon.
11. Chiavenato, Idalberto (2014), Introducción a la Teoría General de la Administración, México: editorial Mc Graw Hill Education 8ª. edición.

12. David Eduardo (1817) Principio de Economía Política y Tributación.
13. Díaz de Quijano, Santiago (1993), La Psicología Social en las Organizaciones, Barcelona, España: editorial PPU IURA.
14. Díez de Castro, Enrique y Landa Bercebal, Carlos (2006), Merchandising: Teoría y práctica, España: Ediciones Pirámide S.A. 2da. edición.
15. Eckles, Robert, Carmichael, Ronald y Sarchet, Bernard (1981), Supervisory Management, New York USA: editorial Wiley.
16. Fayol, Henry (1987), Administración Industrial y General, Buenos Aires Argentina: Librería "El Ateneo" editorial décimo cuarta edición.
17. Gálvez Garrido, Alejandro, (2007), Aspectos Psicológicos que influyen en el futbolista, Buenos Aires, Argentina: efdeportes.com, Revista digital año 11 No. 106.
18. Gómez Buendía, Hernando (1998), "La Agenda del Siglo XXI: hacia un desarrollo humano" Programa Naciones Unidas. Bogotá: TM, 1998.
19. Gonzáles Carballido, Luis Gustavo (2001), Estrés y deporte de alto rendimiento, México: editorial Iteso.
20. Haya, Juan y Chadwick, Simon (2006), The Marketing of sport, Prentice Hall and Financial Times.
21. Hellriegel, Don y Slocum, John (2009), Comportamiento Organizacional, México: Cengage Learning Editores, 12ª. edición.
22. Hitt Michael, Black Stewart y Porter (2006), "Administración", México: editorial, Pearson Educación, novena edición.
23. Houston, J., Harris, P., McIntire, S. & Francis, D. (2002), Artículo: Revising the competitiveness index using factor analysis. Psychological Reports.
24. Inga Martínez, Claudia (2017), artículo: "El Campeón de la Gestión", Lima, Perú: Diario "Gestión" del 16.01.2017.



25. Jiménez Castro, Wilburg (1990), Introducción al estudio de la teoría Administrativa, México: Editorial Limusa.
26. Kazmie, Leonard J. (2006), Estadística Aplicada a la Administración, México: editorial McGraw.
27. Koontz Harold y Wehrich Heinz, (2004), "Administración una Perspectiva Global", México: editorial McGraw-Hill Interamericana 12a. edición.
28. Kotler, Philip/Armstrong, Gary (2013), "Fundamentos de Marketing", México: editorial Pearson Educación, decimo primera edición.
29. Kotler, Philip /Keller, Kevin (2012), "Dirección de Marketing" México: editorial Pearson Educación, decimo cuarta edición.
30. Krane V. & Williams J. (1994), Ansiedad cognitiva, ansiedad somática y confianza en atletismo: El impacto de género, nivel competitivo y características de la tarea. Revista Internacional de Psicología del Deporte.
31. Lerner, Joel (2006), Introducción a la Administración y Organización de Empresas, México: editorial Mc Graw Hill.
32. Lorenzo, J. (1992), Psicología del Deporte, Madrid, España: editorial Biblioteca Nueva.
33. Lovelock, Christopher y Reynoso, Javier (2004), Administración de Servicios, México: editorial Pearson Educación.
34. Martens (1975), Social psychology and physical activity, New York, USA: editorial Harper & Row.
35. McCarthy, E. Jerome, Perreault William D, (1987), Comercialización, Basic Marketing, Buenos Aires Argentina: Librería "El Ateneo" 8va. Edición,
36. Masson, J.E. y Wellhoff (1984), El merchandising. Rentabilidad y gestión en el punto de venta, Bilbao, España: Ediciones Deusto S.A.

37. Molina, Gerardo (2009), Marketing deportivo II: cómo asociar con éxito su empresa al deporte. Buenos Aires, Argentina: editorial WA Ediciones.
38. Molina, José; Morales, Frank y Bonilla, María (2016), Planificación: Concepto e importancia, Maestría en la Universidad Fermín Toro, Barinas, Venezuela.
39. Morillas Cabezas, Miguel (1994), El papel del entrenador en la motivación deportiva. El Entrenador Español de Fútbol, España:
40. Mullin, Bernardo, (1985), Marketing Deportivo, Madrid, España: editorial Paidotribo.
41. Porter, Michael, (1991), La Ventaja Competitiva de las Naciones, Barcelona, España, editorial Plaza & James Editores
42. Porter, L.W.; Lawler, E.E. III y Hackman, J.R. (1975), Behavior in Organization. New York USA: editorial McGraw Hill Book Co.
43. Robbins, Stephen & Judge, Timothy (2013), Comportamiento Organizacional, México: editorial Pearson, decimo quinta edición.
44. Rojas, Cristhian Darío (2013), blog La Administración Deportiva, Colombia.
45. Rosales, Raúl (2017), columna Sport Business "Perú sin mundial ¿De quién es la culpa?", Lima, Perú: Diario "Gestión" del 16.01.2017.
46. Salinas Fetzer, Julián (2016), "Dirección Estratégica en una Organización Deportiva. Análisis del Club Centro Deportivo Municipal".
47. Salinero, J., Ruiz, G. y Sánchez, F. (2006), Orientación y clima motivacional, motivación de logro, atribución de éxito y diversión en un deporte individual, artículo en la revista del "Instituto de Ciencias Aplicadas a la Actividad Física y el Deporte" de la Universidad de Guadalajara, México.

48. Santa María Ariza, Carlos Arturo (2012), "Propuesta de Modelo de Negocio para un Club de Fútbol Colombiano". Tesis de Grado.
49. Santesmases Mestre, Miguel (2012), Marketing, conceptos y estrategias, Madrid España: editorial Piramide, , 6ta. edición.
50. Schilling, G (1992), State of the art Review of sport Psychology. Sport Science Review.
51. Stanton, Etzel y Walker (2004), Fundamentos de Marketing, México: editorial McGraw-Hill Interamericana 13a edición.
52. Stoner, James F., Freeman R. Edward y Gilbert, Daniel A. (1996), Administración, Englewood Cliffs, editorial Pearson Educacion Prentice-Hall.
53. Taylor, Frederick (1919), the Principles of Scientific Management, New York, USA, and London, Gran Bretaña: Karper & Brother Publisher.
54. Trout, Jack, Al Ries (2007), Posicionamiento, México: editorial McGraw-Hill Interamericana.
55. Vales, A., Areces, A., Blanco, H. y Arce, C. (2011), Diseño y aplicación de una batería multidimensional de indicadores de rendimiento para evaluar la prestación competitiva en el fútbol de alto nivel, International journal of sport scienc.
56. Weber, Max (1922), Economía y Sociedad, México, México: editorial Fondo de Cultura Económica, 3ra edición en español (2014).
57. Weinberg, Robert S. & Gould, Daniel (1996), Fundamentos de la Psicología del Deporte y del Ejercicio Físico, Madrid, España: editorial médica panamericana, 4ta. edición.
58. Williams, J.M. (1993), Psicología Aplicada del Deporte: Crecimiento personal hasta el máximo rendimiento. Vista desde la montaña. CA Mayfield.

## ANEXOS

### **INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **ENCUESTA DE ADMINISTRACIÓN DEL FÚTBOL PERUANO**

**Estimados amigos deportistas:**

**Por favor dediquemos unos minutos a llenar este cuestionario relacionado con la administración y la competitividad del fútbol en el Perú.**

**La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de competitividad del fútbol peruano a nivel nacional e internacional. Sea sincero y transparente, ya que sus repuestas serán tratadas en forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMAS, y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudar a mejorar la visión del fútbol peruano.**

**Lee detenidamente cada afirmación y responde solamente con una respuesta.**

1. Relación con el fútbol
  - FUTBOLISTA PROFESIONAL
  - MIEMBRO DEL COMANDO TÉCNICO
2. ¿Cuál es tu estado civil actual?
  - Casado
  - Viudo
  - Divorciado
  - Separado

Soltero

\*3. ¿Cuál es tu edad?

\*4. ¿A qué club profesional de fútbol perteneces?

Ítem 1 La Federación Peruana de Fútbol (FPF) planifica a largo plazo las actividades deportivas relacionadas con el fútbol profesional en el país.

- Mucha planificación
- Buena planificación
- Regular planificación
- Poca planificación
- No planifica

Ítem 2 La Asociación Deportiva del Fútbol Profesional (ADFP), establece las bases necesarias para planificar a mediano plazo los campeonatos y torneos profesionales de fútbol.

- Mucha planificación
- Buena planificación
- Regular planificación
- Poca planificación
- No planifica

Ítem 3 Los clubes profesionales de fútbol se preparan para su participación en los campeonatos locales e internacionales.

- Mucha preparación
- Buena preparación

- Regular preparación
- Poca preparación
- No se preparan

Ítem 4 El Instituto Peruano del Deporte (IPD) cuenta con la infraestructura (estadios, campos deportivos) para fomentar la práctica del fútbol amateur a nivel nacional.

- Mucha infraestructura
- Buena infraestructura
- Regular infraestructura
- Poca infraestructura
- No hay infraestructura

Ítem 5 La Federación Peruana de Fútbol cuenta con recursos económicos que le permiten financiar adecuadamente la promoción y la práctica del fútbol profesional y amateur.

- Mucho recurso económico
- Buen recurso económico
- Regular recurso económico
- Poco recurso económico
- No cuenta con recursos económicos

Ítem 6 Los clubes profesionales de fútbol cuentan con infraestructura (campos deportivos, estadios, postas médicas, gimnasio, etc.) que les permite fomentar y desarrollar la actividad del fútbol profesional.

- Mucha infraestructura
- Buena infraestructura

- Regular infraestructura
- Poca infraestructura
- No cuenta con infraestructura

Ítem 7 El Campeonato Descentralizado de Fútbol Profesional está diseñado para darles a los clubes participantes igualdad de condiciones económicas, financieras y de infraestructura.

- Mucha igualdad de condiciones
- Buena igualdad de condiciones
- Regular igualdad de condiciones
- Poca igualdad de condiciones
- No hay igualdad de condiciones

Ítem 8 La Federación Peruana de Fútbol cuenta con directivos a nivel nacional que le permitan administrar adecuadamente el fútbol profesional y amateur.

- Muchos directivos
- Suficientes directivos
- Regular directivos
- Pocos directivos
- No cuenta con directivos

Ítem 9 Los directivos y delegados que conforman la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP) están debidamente capacitados para desempeñar con responsabilidad la función de representatividad de cada club profesional de fútbol.

- Muy capacitados
- Bien capacitado

- Regular capacitados
- Poco capacitados
- No están capacitados

Ítem 10 Los Gerentes Deportivos de los clubes profesionales dirigen adecuadamente a sus instituciones desarrollando actividades en bien del fútbol profesional peruano.

- Muy adecuados
- Bien adecuado
- Regular adecuados
- Poco adecuados
- No adecuados

Ítem 11 Los clubes profesionales supervisan a través de sus directivos las actividades y los logros desarrollados por el equipo profesional de fútbol.

- Mucha supervisión
- Buena supervisión
- Regular supervisión
- Poca supervisión
- No supervisan

Ítem 12 El Órgano de Control Económico Financiero (OCEF) ha verificado que los clubes cumplan con pagar oportunamente las remuneraciones, aportes e impuestos a los jugadores profesionales de fútbol y cuerpo técnico.

- Mucha verificación
- Buena verificación



- Regular verificación
- Poca verificación
- No ha verificado

Ítem 13 El Reglamento de Licencias recomendado por la FIFA y promocionado por la FPF permitirá que los clubes profesionales de fútbol cuenten con las exigencias mínimas necesarias para desarrollar y practicar un fútbol competitivo a nivel internacional.

- Mucha exigencia
- Buena exigencia
- Regular exigencia
- Poca exigencia
- No hay exigencias

Ítem 14 La Comisión de Justicia de la FPF imparte justicia en forma transparente.

- Muy transparente
- Bastante transparente
- Regular transparente
- Poco transparente
- No es transparente

Ítem 15 La Comisión de Justicia de la ADFP imparte justicia en forma transparente.

- Muy transparente
- Bastante transparente
- Regular transparente

- Poco transparente
- No es transparente

Ítem 16 El jugador de fútbol profesional peruano cuenta con el biotipo (estructura muscular, estatura, composición corporal) necesario para participar en torneos de fútbol de alta competitividad.

- Muy buen biotipo
- Buen biotipo
- Regular biotipo
- Poco biotipo
- No tiene el biotipo

Ítem 17 El jugador profesional peruano cuenta con habilidad para desarrollar un fútbol de alta competitividad a nivel local como internacional.

- Mucha habilidad
- Buena habilidad
- Regular habilidad
- Poca habilidad
- No es hábil

Ítem 18 Los jugadores de fútbol profesional peruano se encuentran motivados por las condiciones laborales, económicas y de bienestar que les brindan los clubes profesionales.

- Muy motivados
- Bien motivado
- Regular motivados

- Pocos motivados
- No están motivados

Ítem 19 La conducta del jugador profesional de fútbol se ve afectada por su entorno social y sus costumbres (licor, droga, fiestas, diversiones, etc.).

- Muy afectada
- Bien afectado
- Regular de afectada
- Poco afectada
- No se afecta

Ítem 20 Los medios de comunicación (televisión, radio, diarios, revistas deportivas, etc.) influyen en la conducta y actitudes del futbolista profesional.

- Mucha influencia
- Buena influencia
- Regular influencia
- Poca influencia
- No Influye

Ítem 21 La familia (padres, cónyuge e hijos) son el principal incentivo motivador para un mejor rendimiento y actitud del futbolista profesional.

- Muy motivador
- Buen motivador
- Regular motivador

- Poco motivador
- No motiva

Ítem 22 Los clubes profesionales promueven la práctica del fútbol de menores y les sirve de cantera para sus equipos profesionales.

- Mucha promoción
- Buena promoción
- Regular promoción
- Poca promoción
- No promueven

Ítem 23 El Ministerio de Educación a través del IPD y con apoyo de la FPF auspician campeonatos inter escolares a nivel nacional como incentivo a la práctica del fútbol y formación de profesionales.

- Mucho auspicio
- Buen auspicio
- Regular auspicio
- Poco auspicio
- No auspician

Ítem 24 El gobierno y las empresas privadas auspician los campeonatos inter barrios de categorías infantil y juvenil a nivel local, regional y nacional.

- Mucho auspicio
- Buen auspicio
- Regular auspicio
- Poco auspicio

- No auspician

Ítem 25 Las universidades nacionales y privadas promueven campeonatos de fútbol inter universidades a nivel nacional.

- Mucha promoción
- Buena promoción
- Regular promoción
- Poca promoción
- No promueven

Ítem 26 La afición del fútbol peruano apoya al equipo que representa al país o al club.

- Mucho apoyo
- Buen apoyo
- Regular apoyo
- Poco apoyo
- No apoyan

Ítem 27 Los consumidores o compradores que se encuentran alrededor de productos relacionados con el fútbol (bebidas, ropa deportiva, salud, etc.), prefieren comprar productos difundidos a través de los medios de comunicación.

- Muchas compras
- Normales compras
- Regular compras
- Pocas compras
- No compran

- Ítem 28 Los auspiciadores del fútbol profesional peruano ya sea nacionales o extranjeros encuentran un mercado atractivo en el fútbol.
- Muy atractivo
  - Bien atractivo
  - Regular de atractivo
  - Poco atractivo
  - No es atractivo
- Ítem 29 Los clubes profesionales de fútbol invierten en responsabilidad social (ayuda a la comunidad).
- Mucha inversión
  - Buena inversión
  - Regular inversión
  - Poca Inversión
  - No invierten
- Ítem 30 Los políticos (nacionales, regionales, locales, etc.) se aprovecha del fútbol para beneficio personal.
- Mucho se aprovechan
  - Bastante se aprovechan
  - Regular se aprovechan
  - Poco se aprovechan
  - No se aprovecha
- Ítem 31 La selección peruana de fútbol ha conseguido importantes logros deportivos a nivel de copa del mundo.
- Muchos logros

- Buenos logros
- Regular logros
- Pocos logros
- No ha habido logros

Ítem 32 La selección peruana de fútbol es líder y se encuentra a la vanguardia del fútbol de la región.

- Mucho liderazgo
- Buen liderazgo
- Regular liderazgo
- Poco liderazgo
- No hay liderazgo

Ítem 33 Los clubes profesionales del fútbol peruano han conseguido importantes títulos a nivel internacionales en Campeonatos de Copa Libertadores, Sudamericanos, etc.

- Muchos títulos
- Bastantes títulos
- Regulares títulos
- Pocos títulos
- No hay títulos

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PRUEBA PILOTO  
ENCUESTA : GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMPETITIVIDAD EN EL FÚTBOL PROFESIONAL  
1RA. VUELTA  
FECHA: 02.11.2017  
JUGADORES Y CUERPO TÉCNICO DEL CLUB SPORT HUANCAYO

PREGUNTAS	ENCUESTADOS																		MODA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Pregunta No. 1	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	2	2	1	3	2	3
Pregunta No. 2	2	4	3	3	2	3	2	3	2	4	3	4	2	2	2	1	2	3	2
Pregunta No. 3	2	4	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	4	1	3	2	2
Pregunta No. 4	1	4	3	2	2	2	1	2	3	2	4	4	2	2	1	2	3	2	2
Pregunta No. 5	2	4	2	1	1	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	1	3	2	2
Pregunta No. 6	2	4	2	3	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	3	1	1	3	2
Pregunta No. 7	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
Pregunta No.8	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2
Pregunta No. 9	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2
Pregunta No. 10	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	2	2	2	2	3	2	3
Pregunta No. 11	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2
Pregunta No. 12	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2
Pregunta No. 13	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2
Pregunta No. 14	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	2	2
Pregunta No. 15	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	3	2	3	2	2	2	4	3	2
Pregunta No. 16	3	1	2	3	3	3	3	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	3
Pregunta No. 17	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	1	2
Pregunta No. 18	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2
Pregunta No. 19	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4
Pregunta No. 20	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	3	1	2
Pregunta No. 21	3	1	2	2	3	2	3	2	2	1	1	4	2	2	3	2	2	4	2
Pregunta No. 22	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	2	2	1	2	2	2
Pregunta No. 23	1	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2
Pregunta No.24	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1	3
Pregunta No. 25	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	1	2	1	2
Pregunta No.26	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	1	1	1	2	3	3
Pregunta No. 27	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2
Pregunta No. 28	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2
Pregunta No. 29	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2
Pregunta No. 30	1	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2
Pregunta No. 31	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	3	2
Pregunta No. 32	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Pregunta No.33	2	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2



PRUEBA PILOTO  
ENCUESTA : GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMPETITIVIDAD EN EL FÚTBOL PROFESIONAL  
2DA. VUELTA  
FECHA: 15.12.2017  
JUGADORES Y CUERPO TÉCNICO DEL CLUB AYACUCHO FC

PREGUNTAS	ENCUESTADOS																		MODA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Pregunta No. 1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	1	3	3	2	3	1	3	2	3
Pregunta No. 2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	4	3	4	2	2	2	1	2	3	3
Pregunta No. 3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	3	3	2
Pregunta No. 4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	3	3	2	2	1	2	3	2
Pregunta No. 5	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2
Pregunta No. 6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	1	1	3	3
Pregunta No. 7	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2
Pregunta No.8	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	2	2
Pregunta No. 9	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2
Pregunta No. 10	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	4	3	1	3	2	3	3	2	3
Pregunta No. 11	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
Pregunta No. 12	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
Pregunta No. 13	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2
Pregunta No. 14	2	3	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	2	2
Pregunta No. 15	3	2	3	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	2
Pregunta No. 16	1	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	3	3	3	2	1	2	2	2
Pregunta No. 17	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2
Pregunta No. 18	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2
Pregunta No. 19	3	3	3	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	5	4
Pregunta No. 20	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2
Pregunta No. 21	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	4	2
Pregunta No. 22	2	2	4	3	2	2	3	1	3	3	3	1	3	2	2	2	2	1	2
Pregunta No. 23	2	4	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2
Pregunta No.24	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	1	3
Pregunta No. 25	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1	3	3	2	1	3	1	2	2	2
Pregunta No.26	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	3
Pregunta No. 27	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2
Pregunta No. 28	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2
Pregunta No. 29	3	1	3	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2	1	2
Pregunta No. 30	3	2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2
Pregunta No. 31	2	2	2	4	3	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2
Pregunta No. 32	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	2
Pregunta No.33	3	1	1	4	2	3	3	2	2	2	2	4	2	1	2	2	1	2	2

ENCUESTA : GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMPETITIVIDAD EN EL FÚTBOL PROFESIONAL  
PRUEBA PILOTO  
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Cuestionario de preguntas	1ra. Vuelta	2da. Vuelta	Coeficiente Correlación de Pearson
1.- La Federación Peruana de Fútbol (FPF) planifica a largo plazo las actividades deportivas relacionadas con el fútbol profesional en el país	3	3	0.81
2.- La Asociación Deportiva del Fútbol Profesional (ADFP), establece las bases necesarias para planificar a mediano plazo los campeonatos y torneos profesionales de fútbol.	2	3	
3.- Los clubes profesionales de fútbol se preparan para su participación en los campeonatos locales e internacionales	2	2	
4.- El Instituto Peruano del Deporte (IPD) cuenta con la infraestructura (estadios, campos deportivos) para fomentar la práctica del fútbol amateur a nivel nacional.	2	2	
5.- La Federación Peruana de Fútbol cuenta con recursos económicos que le permiten financiar adecuadamente la promoción y la práctica del fútbol profesional y amateur.	2	2	
6.- Los clubes profesionales de fútbol cuentan con infraestructura (campos deportivos, estadios, postas médicas, gimnasia, etc) que les permite desarrollar el fútbol.	2	3	
7.- El Campeonato Descentralizado de Fútbol Profesional está diseñado para darles a los clubes participantes igualdad de condiciones económicas, financiera y de infraestructura.	2	2	
8.- La Federación Peruana de Fútbol cuenta con directivos a nivel nacional que le permitan administrar adecuadamente el fútbol profesional y amateur.	2	2	
9. Los directivos y delegados que conforman la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP) están debidamente capacitados para desempeñar su puesto.	2	2	
10. Los Gerentes Deportivos de los clubes profesionales dirigen adecuadamente a sus instituciones desarrollando actividades en bien del fútbol profesional peruano.	3	3	
11. Los clubes profesionales supervisan a través de sus directivos las actividades y los logros desarrollados por el equipo profesional de fútbol.	2	2	
12. El Órgano de Control Económico Financiero (OCEF) ha verificado que los clubes cumplan con pagar oportunamente las remuneraciones, aportes e impuestos de los jugadores.	2	2	
13. El Reglamento de Licencias recomendado por la FIFA y promocionado por la FPF permitirá que los clubes profesional puedan ser competitivos.	2	2	
14. La Comisión de Justicia de la FPF imparte justicia en forma transparente.	2	2	
15. La Comisión de Justicia de la ADFP imparte justicia en forma transparente	2	2	
16. El jugador de fútbol profesional peruano cuenta con el biotipo (estructura muscular, estatura, composición corporal) necesario para participar en torneos competitivos.	3	2	
17. El jugador profesional peruano cuenta con habilidad para desarrollar un fútbol de alta competitividad a nivel local como internacional.	2	2	
18. Los jugadores de fútbol profesional peruano se encuentran motivados por las condiciones laborales, económicas y de bienestar que les brindan los clubes.	2	2	
19. La conducta del jugador profesional de fútbol se ve afectada por su entorno social y sus costumbres (licor, droga, fiestas, diversiones, etc.	4	4	
20. Los medios de comunicación (televisión, radio, diarios, revistas deportivas, etc.) influyen en la conducta y actitudes del futbolista profesional.	2	2	
21. La familia (padres, cónyuge e hijos) son el principal incentivo motivador para un mejor rendimiento y actitud del futbolista profesional.	2	2	
22. Los clubes profesionales promueven la práctica del fútbol de menores y les sirve de cantera para sus equipos profesionales.	2	2	
23. El Ministerio de educación a través del I.P.D. y con apoyo de la F.P.F. auspician campeonatos inter escolares a nivel nacional, como incentivo a la práctica del fútbol.	2	2	
24. El gobierno y las empresas privadas auspician los campeonatos inter barrios de categorías infantil y juvenil a nivel local, regional y nacional.	3	3	
25. Las universidades nacionales y/o privadas promueven campeonatos de fútbol inter universidades a nivel nacional.	2	2	
26. La afición del fútbol peruano apoya al equipo que representa al país o al club.	3	3	
27. Los consumidores o compradores que se encuentran alrededor de productos relacionados con el fútbol prefieren comprar productos difundidos a través de los medios.	2	2	
28. Los auspiciadores del fútbol profesional peruano ya sea nacionales o extranjeros encuentran un mercado atractivo en el fútbol.	2	2	
29. Los clubes profesionales de fútbol invierten en responsabilidad social (ayuda a la comunidad).	2	2	
30. Los políticos (nacionales, regionales, locales, etc.) se aprovecha del fútbol para beneficio personal.	2	2	
31. La selección peruana de fútbol ha conseguido importantes logros deportivos a nivel de copa del mundo.	2	2	
32. La selección peruana de fútbol es líder y se encuentra a la vanguardia del fútbol de la región.	2	2	
33. Los clubes profesionales del fútbol peruano han conseguido importantes títulos a nivel internacionales en Campeonatos de Copa Libertadores, Copa Sudamericana, etc.	2	2	