

**Wilson Andrés Cárdenas-Polania<sup>1</sup>**

Facultad de Marketing en la Universidad de Santo Tomás (Bogotá, Colombia)

**Propuesta sobre el proceso productivo para financiar  
empresas del deporte a partir del estudio de sus seguidores**  
**Proposal on the production process to finance companies sport from studying  
his followers**

**Resumen**

El seguidor del deporte debe ser el centro de la operación de las empresas del deporte. Para eso hay que entenderlo y a partir de sus necesidades desarrollar el modelo de negocio que regirá a la empresa del deporte para lograr sostenibilidad financiera. Se plantea una propuesta que se sustenta en la psicología social y la sociología en lo teórico y dos investigaciones en lo metodológico: una descriptiva correlacional transversal y la otra se basa en análisis estadístico de datos textuales. Tomando algunas de sus conclusiones, orientan la propuesta hacia canalizar las necesidades del seguidor del deporte hacia un intercambio denominado consumo cultural. Transita para esto, los elementos necesarios que la empresa debe desarrollar para maximizar emociones, motivaciones e identidades durante los partidos, torneos y eventos deportivos. Lo hace utilizando la amplificación de los valores simbólicos, desarrollar estadísticas y promover la práctica del deporte. Con ese recorrido, surgen actores que deben acompañar el proceso para su éxito: deportistas, medios de comunicación y anunciantes. Con estos insumos se podrá hacer una intersección entre el seguidor y el consumidor del patrocinador.

**Palabras clave:** marketing deportivo, seguidor del deporte, modelo de negocio, necesidades del consumidor

**Abstract**

The follower of sport should be the focus of the operation of sport companies. For that we must understand their needs so we can develop the business model that gives direction to the sport company to achieve financial sustainability. The proposal is based on social psychology and sociology at the theoretical part and in two methodological research: A transversal cross-correlation descriptive and the other is based on statistical analysis of textual data. Taking some of its conclusions,

---

<sup>1</sup> Profesor de la Facultad de Marketing en la Universidad de Santo Tomás (Bogotá-Colombia). Es Candidato a doctor en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Argentina (UCA), Magister en Psicología del Consumidor de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz (Colombia) y Administrador de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia). Ha trabajado en empresas del deporte desde 2000. Mail: [proyectos.consultor@gmail.com](mailto:proyectos.consultor@gmail.com) Twitter: @acardenas74 LinkedIn: [co.linkedin.com/in/AndresCardenaspolania](https://www.linkedin.com/in/AndresCardenaspolania)

the proposal aimed to channel the needs of the follower of sports to an exchange called cultural consumption. For this, the necessary elements that the company must develop to maximize emotions, motivations and identities during games, tournaments and sporting events. It does this using the amplification of symbolic values, develop statistics and promote the practice of sport. With this tour, arise actors that the process for its success must accompany: Athletes, media and advertisers. With these inputs we can make an intersection between the follower and the consumer of the sponsor.

**Keywords:** sport marketing, fan of sports, business model, costumer needs

## **Introducción**

Para sobrevivir y prosperar, toda empresa debe lograr alinear sus recursos de tal manera que pueda desarrollar sus operaciones. Las empresas del deporte, no son la excepción. Estas empresas (clubes, escuelas deportivas, entre otras), mantienen al tiempo dos retos constantes: el primero es lograr resultados trazado en lo deportivo. El segundo objetivo es mantener a flote su operación administrativa y obtener lo necesario para financiar y sostener en el tiempo lo deportivo. Entonces busca las cantidades que requiere de recursos logísticos, administrativos y financieros y con ello poder cubrir entrenamientos, desplazamientos, fogueos, campeonatos, partidos, uniformes, entre otros.

Este escrito es una reflexión sobre una propuesta para la generación de recursos poniendo como eje central el espectador o seguidor del deporte; donde se sabe que el seguidor es importante para el deporte pero es descuidada su incorporación en partidos, torneos y eventos deportivos (PTE) que no son de alta envergadura, como eventos locales o familiares, es decir de poca envergadura.

## **Metodología**

Para sustentar la propuesta sobre el funcionamiento de las empresas del deporte alrededor del seguidor o espectador, se utilizó teoría de las ciencias sociales, básicamente psicología social y sociología. Porque las empresas trabajan para satisfacer necesidades humanas. Entonces, a partir de estas ciencias se plantearon dos investigaciones. La primera fue descriptiva correlacional mediante encuesta, para desarrollar un diseño no experimental de tipo transversal donde participaron 350 personas en Colombia, seguidores y no seguidores del deporte con un muestreo no probabilístico. Por medio de la recolección de información, se indagó la forma en que se da la correlación estadística entre 347 diferentes variables asociadas a la psicología social, la sociología y el consumo cultural; y todas se contrastaron con la variable discreta dicotómica “seguimiento del deporte”. Por medio de algunas de estas relaciones, se construyó y justificó una propuesta de modelo de negocio del deporte que se presenta, basado en las necesidades de los seguidores del deporte.

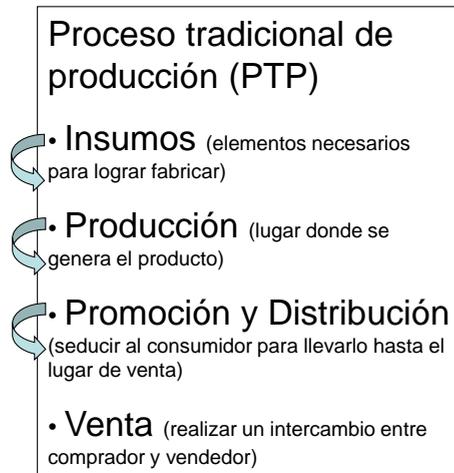
El instrumento tenía preguntas nominales y ordinales cerradas orientadas a conocer aspectos demográficos de la persona, sus preferencias en el seguimiento del deporte, pasadas y presentes; opiniones y posturas frente a elementos del deporte y conocimientos y percepciones sobre actividades del mundo del deporte. Esto fue apoyado en Excel y SPSS.

La segunda investigación de apoyo se basa en el análisis de datos realizada bajo el Análisis Estadístico de Datos Textuales (Bécue, 1992). Con ello, se desarrolló un recuento de frecuencias de las palabras más mencionadas por los participantes del estudio alrededor de lo que significa para ellos el seguir deportes; y se revisaron las concordancias para la interpretación de las palabras surgidas. Todo esto usando el software Spad.

### Planteamiento de la Propuesta

El seguidor se define como esa persona que asiste a las graderías y/o ejerce algún tipo de seguimiento sobre sus deportes y/o equipos favoritos. También lo ejerce por medio de la televisión o la radio, leyendo periódicos o participando en redes sociales alrededor de su deporte. Lo hace porque busca emociones y con su seguimiento puede sembrar los insumos necesarios para financiar la operación que la empresa del deporte necesita.

Para empezar la propuesta, hay que determinar los pasos que normalmente se establecen en un proceso bien general de producción de cualquier empresa de cualquier sector productivo de la economía<sup>2</sup>. La figura 1 lo muestra:



**Figura 1.** Proceso tradicional y general de producción  
Elaboración propia.

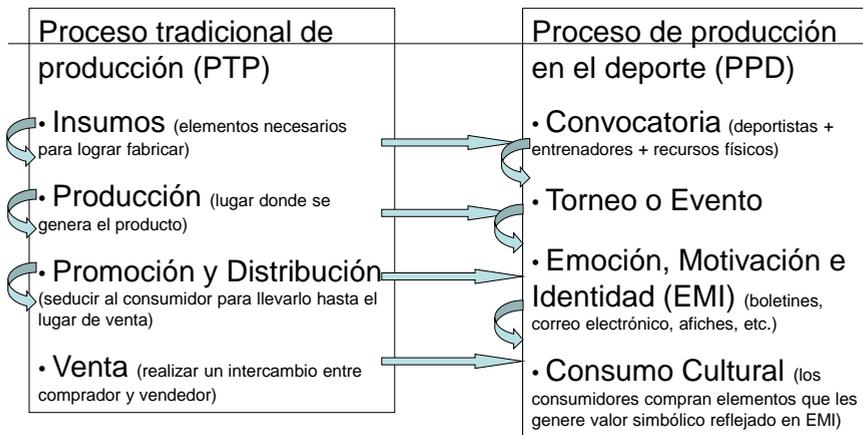
<sup>2</sup> No se desconoce que existen procesos productivos diferentes y particulares. Lo mostrado es eso el proceso común y general que suele existir

La descripción del proceso es el siguiente. Este comienza con la adquisición de los insumos necesarios. Estos se procesan para construir un producto. Luego se distribuye y se promociona, es decir se acerca el producto al consumidor. Al final, se genera la compra al intercambiar el producto por su dinero.

Teniendo en cuenta estos pasos, normalmente se ha pensado que el proceso productivo termina en partidos, torneos o eventos deportivos (PTE)<sup>3</sup>. De tal manera que el proceso, supuestamente termina en la venta del partido, por lo general reflejado en la taquilla que el espectador paga, la valla en el estadio, o el aviso en la camiseta de los jugadores. Sin embargo, el proceso productivo del deporte requiere analizarse mejor.

Para ese análisis, se empezará estableciendo los comparativos de la figura anterior con respecto al proceso productivo general del deporte. Estos se muestran en la figura 2:

## Comparación de procesos de abastacemiento



**Figura 2.** Comparación entre el proceso tradicional y general de producción y el proceso de producción del deporte

<sup>3</sup> Partido, torneo o evento deportivo se le llamará PTE

## Insumos

El proceso productivo del deporte comienza con la convocatoria. Esta etapa se constituye en el equivalente a los “insumos” requeridos para poder desarrollar el partido, el torneo o el evento deportivo (PTE). La convocatoria se divide en tres tipos de insumos: los humanos<sup>4</sup>, es decir deportistas que participan del juego, jueces, entrenadores, colaboradores. Dos, los físicos: balones, cancha, graderías, vistieres, etc. Y tres, los de ampliación del valor simbólico: medios de comunicación.

Cuando se habla de insumos, hay que entender muy bien que se quiere decir y que es lo que se esperan de estos, especialmente los insumos humanos y los de la ampliación del valor simbólico. Esto porque ambos responden a estímulos y motivaciones, como seres humanos que son.

El torneo sin humanos simplemente no existe. Y por el lado de los estímulos y motivaciones, el deportista estará en el evento deportivo porque tiene motivaciones para, primero, prepararse para el evento (entrenar, superarse, etc.) y segundo, debe sentir que hay motivaciones que lo impulsan a prepararse para esa competencia e ir hasta el evento. De él —el deportista— depende la calidad del espectáculo. Por eso dentro de los insumos humanos hay que incluir la presupuestación de los premios y recompensas por los esfuerzos que harán. Las recompensas para el deportista pueden ser simbólicas y/o económicas. Hasta aquí, nada nuevo.

Para los que actúan como amplificadores del valor simbólico, los medios de comunicación, son también gerenciados por seres humanos y por lo tanto también esperan motivaciones para estar en el evento; no bajo recompensas y premios como los deportistas sino en el interés de que existan espectadores o seguidores dispuestos a escucharlos, verlos, etc. Entonces los intereses de los amplificadores son exactamente los mismos de los organizadores del evento deportivo, partido o torneo: tener las graderías llenas de seguidores o en el caso de ellos, todos pendientes de la transmisión.

¿Por qué hay que tener en cuenta a los medios de comunicación? Porque ellos realizan el papel que hace el micrófono dentro de un concierto. El cantante en este caso es el deportista. Pero, si no hay micrófonos el espectáculo no se disfruta igual. En otras palabras, los amplificadores del valor simbólico tienen el papel de incrementar la capacidad de recepción del valor simbólico; tal cual como el micrófono amplifica el sonido en el concierto y con ello el disfrute del mismo.

Suplir el cubrimiento de medios de comunicación en el PTE se debe hacer por medio de terceros y/o desarrollarse con recursos propios por parte de la organización del evento. Lo que sí es claro es que la amplificación (o medios de comunicación) obligatoriamente se requiere. Es decir, o son periodistas invitados o es periodismo desarrollado por los propios organizadores. Parece obvio, pero los PTE familiares o de baja envergadura, no los incluyen, los consideran un lujo.

Pero los amplificadores no llegan solo porque se les invite. Ellos estarán si hay público que se interese en ellos como se mencionó antes, pero ese interés

---

<sup>4</sup> Un insumo humano hace referencia solo a que se necesitan seres humanos para que el deporte se pueda desarrollar. No se pretende cosificar al hombre.

surge de tener hechos destacados, ósea noticias que llamen la atención. Y ¿en dónde están esas noticias y hechos destacados? En el valor simbólico del deporte: La incertidumbre.

La incertidumbre debe ser la curiosidad de no saber qué va a pasar en el futuro (Ferrand, et. al, 2007, págs. 29-31) y no, como pasa en muchos eventos deportivos: la ignorancia de no saber qué ha pasado antes. La incertidumbre es la piedra angular del modelo de negocio del deporte. Esto quiere decir, que los organizadores deben levantar y proveer un inventario amplio de estadísticas previas, historias y anécdotas que enriquezcan el pasado del PTE -y divulgarlo, claro- (Ferrand, et. al, 2007, pág. 29), para qué alimento lo que puede ser el contenido del PTE. Los deportistas, con su generación de emociones, deberán desafiar esas estadísticas, historias y anécdotas (Ferrand, et. al, 2007). Esto no es romanticismo y mucho menos un lujo. ¡Es importante! Así se genera identidad, la cual, junto con la emoción son las dos necesidades que busca satisfacer el seguidor.

Para esto, Berger y Luckmann (1995) al escribir sobre las teorías de la identidad, manifiestan que:

“La identidad constituye, por supuesto, un elemento clave de la realidad subjetiva y en cuanto a tal, se halla en una relación dialéctica con la sociedad. La identidad se forma por procesos sociales. Una vez que cristaliza, es mantenida, modificada o aun reformada por las relaciones sociales. Los procesos sociales involucrados, tanto en la formación como en el mantenimiento de la identidad, se determina por la estructura social”. (Berger & Luckmann, 1995, pág. 214)

Interpretando el fragmento, es claro que cuando Berger y Luckmann mencionan que la identidad se cristaliza, se debe hacer del PTE algo más conocido de sus acontecimientos pasados; es decir divulgar lo que ha pasado en PTE pasados antes del PTE actual. En otras palabras, la incertidumbre debe derivar en la construcción de expectativas.

Para corroborar este planteamiento, dentro del instrumento, se preguntó si había o no relación entre el “seguimiento del deporte” y la variable “conocidos en la cancha para disfrutar”. Esta última variable busca identificar si existía relación entre ejercer el seguimiento del deporte y “Si habiendo alguien conocido en la cancha, se disfruta más un PTE”. Pues se encontró que esta variable si está relacionada con el seguimiento de manera positiva, presentando un nivel de significancia inferior al 5% (aceptando la hipótesis). La relación se sustenta en que en la categoría de la variable “completamente de acuerdo” existen residuos corregidos mayores a 2, y por lo tanto existe la probabilidad de que se dé la relación entre ellas si se repitiese el experimento. Ver anexo 1.

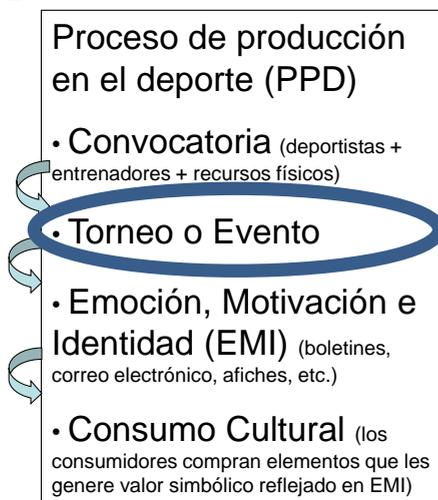
La relación entre el seguimiento y el disfrute con alguien conocido en la cancha lleva a deducir que es importante para la identidad que se conozca el pasado de ese alguien previamente y que con la confianza que da el conocerlo, se genera identidad hacia él y con ello se amplifica el valor simbólico. Es decir, se disfruta más el PTE cuando se conocen previamente sus estadísticas, historias y anécdotas.

Por último en esta sección, ¿son realmente los medios de comunicación amplificadores del valor simbólico? Se revisó si había correlación entre el

seguimiento y los medios de comunicación y si lo hay. Véase el anexo 2, allí se evidencia que hay relación con el seguimiento en los medios de comunicación: asistencia a escenarios, televisión, radio, prensa, redes, internet. En todos se evidenció aprobación de la hipótesis en la correlación con el seguimiento. Los medios favoritos fueron televisión e internet; pero los otros aunque las cifras pueden ser más hacia el no seguimiento, concluyendo con esto una relación negativa, mostró que los que si hacen seguimiento estarían dispuestos a responder al llamado de ese medio. Esto se deduce de los residuos corregidos.

## Producción

Pasando al siguiente eslabón de la cadena productiva del deporte, viene la etapa de producción, la cual es el Partido, el Torneo o el Evento Deportivo (PTE). A continuación, su explicación:



**Figura 3.** Proceso de producción del deporte (PPD) – Etapa 2: Torneo o Evento  
Elaboración propia.

En esta etapa viene la generación (la producción) de valor simbólico. El desarrollo del PTE<sup>5</sup> es el área de producción porque con las distintas jugadas y movimientos del encuentro se generan momentos de emoción, pasión, júbilo y alegría.

Para apoyar esta afirmación, hay que basarse en la identidad; específicamente, en el conector que existe entre los procesos individuales y los grupales que menciona Tajfel: la motivación de la persona a pertenecer a ese grupo, tal como se encuentra en el siguiente esquema propuesto por el autor:

<sup>5</sup> PTE significa partido, torneo o evento deportivo

PROCESOS PARA LA BÚSQUEDA DE IDENTIDAD SOCIAL			
PROCESOS INDIVIDUALES	Motivación de la persona para evaluarse a sí misma	+ Importancia de la pertenencia de la persona a ese grupo	= Motivación de la persona a pertenecer a ese grupo
PROCESOS GRUPALES	Motivación de la persona a pertenecer a ese grupo	+ Comparación entre grupos	= Grupos particularizados o Diferenciados de otros "Grupo Distintivo"
PROCESOS MACROSOCIALES	Contexto social	=> Establece las comparaciones	^ Establece lo distintivo

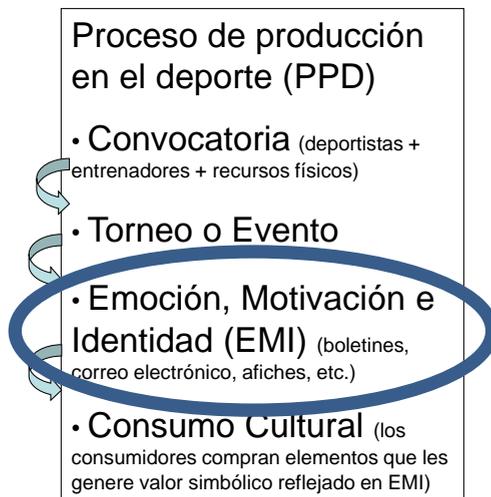
**Cuadro 1.** Proceso para la Búsqueda de Identidad Social Adaptado a partir de la propuesta de Tajfel

Para indagar “la motivación de la persona a pertenecer a ese grupo” se desarrolló un análisis de datos textuales donde se le pidió a los encuestados escribir palabras que asociaran a “seguir el deporte”. Al hacerse el análisis, las palabras más repetidas fueron: emoción, alegría, pasión y júbilo. Luego dentro del método de encuesta, se establecieron estas 4 palabras como líderes de 4 grupos con otras 2 palabras adicionales. Otra vez, emoción, con 53,4%; pasión, con un 59,4%; júbilo, con un 69,2%; y alegría, con 56,5% fueron las más escogidas. Entonces, emoción, alegría, pasión y júbilo son las motivaciones que se deben producir durante el PTE y los medios de comunicación son quienes deben amplificarlos. Para ver los resultados completos, ver anexo 2.

Nótese que al describir la producción no necesariamente se menciona la palabra “ganar”. Ese es solo un aspecto importante que generan grandes dosis de emoción. Complementando, se encontró que cuando se preguntó si había correlación entre la variable “seguimiento del deporte” y la variable “seguir aunque no gane”, no se encontró correlación. Lo cual significa que puede o no, ser decisivo que gane el equipo para ser seguido; es decir, algunos seguirán y otros no. Esto explica porque se hace seguimiento de algunos equipos y/o jugadores aunque no tengan oportunidad de salir victorioso o no se gane. Ver anexo 1

## Distribución y Promoción

La tercera etapa es la promoción y la distribución. Para la cadena del deporte, se llamará: “Emoción, Motivación e Identidad (EMI)”. Su explicación es:



**Figura 4.** Proceso de producción del deporte (PPD) – Etapa 3: Promoción y Distribución  
Elaboración propia.

“La promoción, sin importar a quien vaya dirigida, es un intento por influir” (Stanton, et al., 2007) y la distribución técnicamente es dejar en capacidad al consumidor para poder acceder a los servicios ofrecidos (Zeithaml, et al., 2009, pág. 439).

Bajo estas definiciones, lo que impulsaría a los espectadores al consumo cultural en un evento deportivo son las emociones, motivaciones e identidades (EMI) que se imagine que pueda llegar a tener en el PTE. Es decir las expectativas que se generan sobre lo que puede ser el PTE. Por lo tanto es deber de los organizadores despertar el valor simbólico entre los espectadores, haciendo evidente los elementos motivacionales del PTE.

Para facilitar este despertar, existen dos alternativas que provienen de lo conocido: uno son las estadísticas y el otro es promover la práctica de ese deporte. Berger y Luckmann (1995), por medio de la socialización se determina que son las experiencias las que influyen en los caminos que se escogen para recorrer.

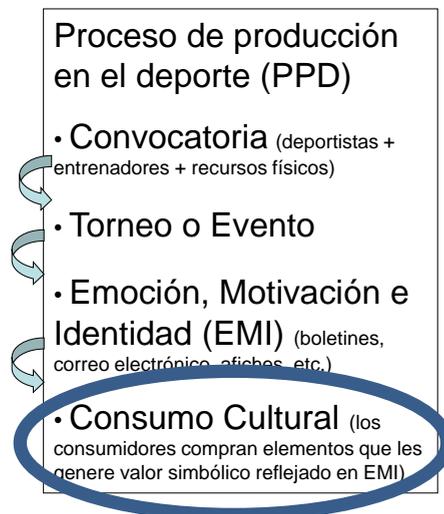
Con las estadísticas se generan historias y anécdotas con los cuales se puede hacer más conocido el evento. La experiencia de un PTE anterior es la materia prima del siguiente PTE; por eso hay que procurar que se queden buenos recuerdos.

Para la segunda medida, la propuesta de promover los PTE por medio de la práctica del deporte está basado en que se evidenció que la práctica está correlacionada con el seguimiento del mismo (ver anexo 1). El promover la práctica redundará en que el individuo se habrá relacionado con los elementos motivacionales de ese deporte, conocerá mejor los actores (los deportistas) y por ello

habrá edificado mejor sus identidades. Entonces la práctica se puede promocionar con actividades promocionales donde potenciales seguidores participen de juegos relacionados con el deporte, es decir, como lo llaman en marketing, generación de activaciones de marca. También, entre quienes se entrena y practica el deporte, se da una mayor posibilidad de estar presente en las graderías, siguiendo el PTE, por lo tanto hay que asegurarse de invitarlos.

## Venta

Por último, se desarrolla el consumo cultural como mecanismo de venta. Consumo cultural significa “conjunto de procesos de apropiación y usos de productos en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso y de cambio, o donde al menos estos últimos se configuran subordinados a la dimensión simbólica” (García-Canclini, 2006, pág. 73).

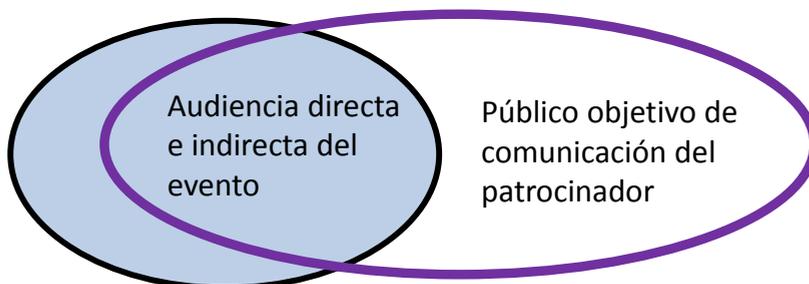


**Figura 5.** Proceso de producción del deporte (PPD) – Etapa 4: Venta  
Elaboración propia.

El consumo cultural se encontrará en el intercambio (compra-venta) de elementos que le permitan fortalecer la identidad social y la socialización del espectador. Es un intercambio de valores de uso por valores de cambio, donde el valor de uso es la taquilla, la camiseta, el souvenir, etc. Por su parte el valor de cambio es el dinero que se paga por el bien (Marx, 2005). El intercambio, tal como lo menciona García-Canclini (2006) se da no por el valor de uso, sino por su valor simbólico, porque por ejemplo, en la camiseta, esta no es lo que se compra (valor de uso) si no lo que significa en sí (valor simbólico).

Ahora bien, se encuentra el elemento de la pauta que los anunciantes pagan por aparecer en el PTE; en vallas o en las camisetas de los jugadores. Allí también se da un proceso de intercambio. Éste también se rige por las mismas reglas

del valor simbólico ya que como dicen Ferrand, et. al, (2007, pág. 36) “Teniendo en cuenta su público objetivo de comunicación, el patrocinador analiza la compatibilidad con la audiencia del evento”, expresado en la figura que ellos exponen:



**Figura 6.** Intersección entre el público objetivo del evento y el público objetivo de comunicación del patrocinador Ferrand, et. al, 2007, pág. 36

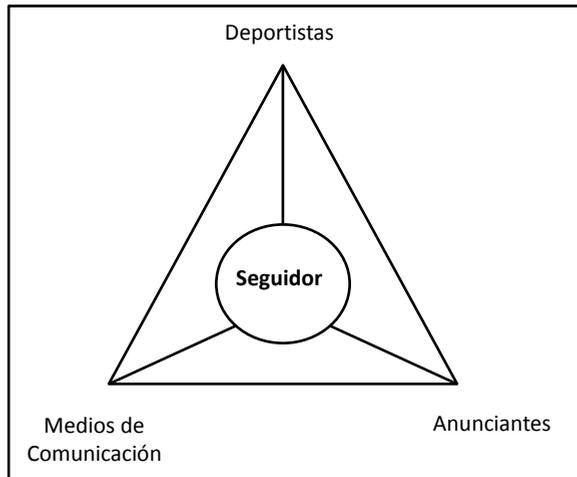
Entonces si el anunciante invierte en pauta o en una táctica comercial o de mercadeo es porque encuentra en el espectador presenciando el PTE, una empatía con sus valores simbólicos.

Otro tipo de intercambio que se suscita es el pago que hacen los medios de comunicación por adquirir los derechos de transmisión del evento. Ellos, los medios, como amplificadores del valor simbólico, pagan por éste derecho, buscando que con su transmisión lleven el PTE hasta espectadores que por lo general no se encuentran físicamente dentro del escenario deportivo. Resulta importante para el medio de comunicación pagar porque existe importancia (por su valor simbólico) para suficientes espectadores y por otro lado, existen suficientes marcas dispuestas a pagar por anunciar en su transmisión. Es decir que los medios de comunicación al adquirir los derechos de transmisión, esperan tener los mismos beneficios de los organizadores del torneo.

## Discusión

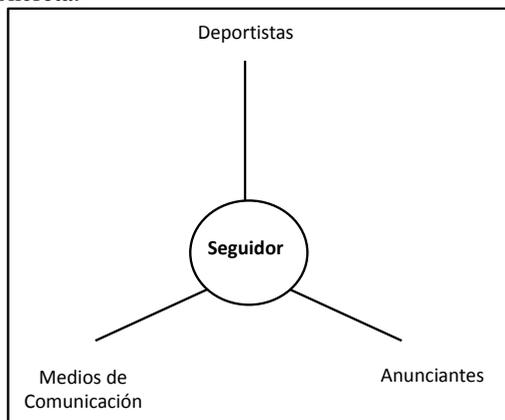
1. Interacción entre seguidor y actores clave del modelo de negocio del deporte:

La etapa de consumo cultural dentro del proceso de producción del deporte es la que le genera ingresos a los organizadores del PTE y es lo que motivó éste escrito a indagar las variables que se relacionan con el seguimiento del deporte, porque así se podrá hacer una mejor oferta deportiva y con ello mejorar las condiciones de las empresas, instituciones y actores que intervienen en el deporte. Pero para lograr que el consumo cultural se dé, los organizadores deberán tener en el centro de toda ésta operación al espectador o seguidor. Los deportistas, los medios de comunicación y los anunciantes son actores importantes dentro del proceso de operación, pero todos giran alrededor del espectador (seguidor). La figura 7 muestra cómo se da esta interacción con el seguidor y el resto de los actores.



**Figura 7.** Interacción entre el espectador y los actores de negocio del deporte  
Elaboración propia.

Entre deportistas, medios de comunicación y anunciantes presentan una línea directa hacia el seguidor porque cada uno de ellos necesita algo del seguidor. Para el deportista, el seguidor incrementa su valor de mercado porque se valoriza en la medida en que más personas lo sigan. Para los medios, entre más espectadores los sigan, más se valoriza su audiencia para la pauta. Y para el anunciante, el seguidor es el que desea cautivar dentro de su propuesta comercial y de mercadeo. La figura 8 muestra esta relación concreta:



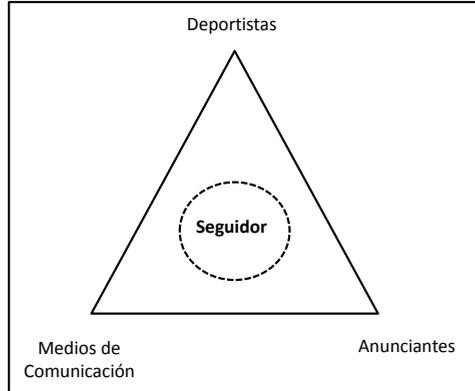
**Figura 8.** Interacción entre el espectador y los actores de negocio del deporte. Solo con el seguidor  
Elaboración propia.

Pero entre ellos se forma un triángulo porque se necesitan: Sin los medios de comunicación se limita la promoción del deportista; y sin una relación con el anunciante, el deportista no logra los suficientes ingresos que este requiere.

A su vez, los Medios de comunicación requieren del deportista para poder tener que contar en sus coberturas (generación de contenidos) y estos, los medios, necesitan de los anunciantes para generar sus ingresos.

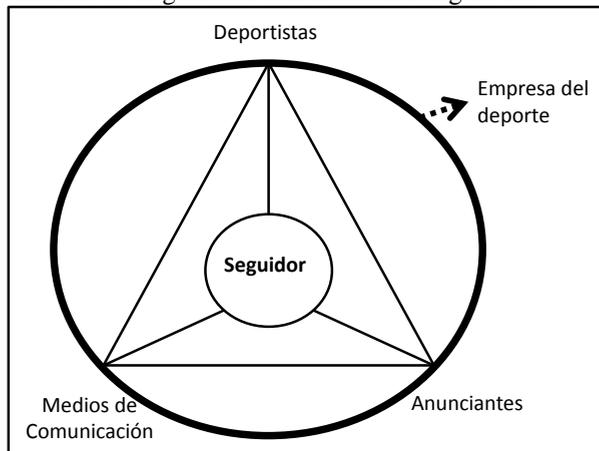
Sobre los anunciantes, estos necesitan de los deportistas para que sean la identidad que enganche sus propuestas comerciales y de mercadeo; y sobre los medios de comunicación, estos le servirán de canal para hacerse visibles.

La figura 9 muestra esta relación:



**Figura 9.** Interacción entre el espectador y los actores de negocio del deporte. Solo entre actores  
Elaboración propia.

Es evidente que se requiere fusionar la figura 8 con la 9. De estos dos sale la figura 7. Pero es en la figura 10 donde se completa el accionar, ya que falta el papel que desarrolla la empresa de deportes con todas estas relaciones que se configuran. El papel entonces, de las empresas del deporte es velar para que todos actúen en armonía. La empresa de deportes debe aprovechar esa armonía para que pueda desarrollar su modelo de negocio. A continuación la figura 10:



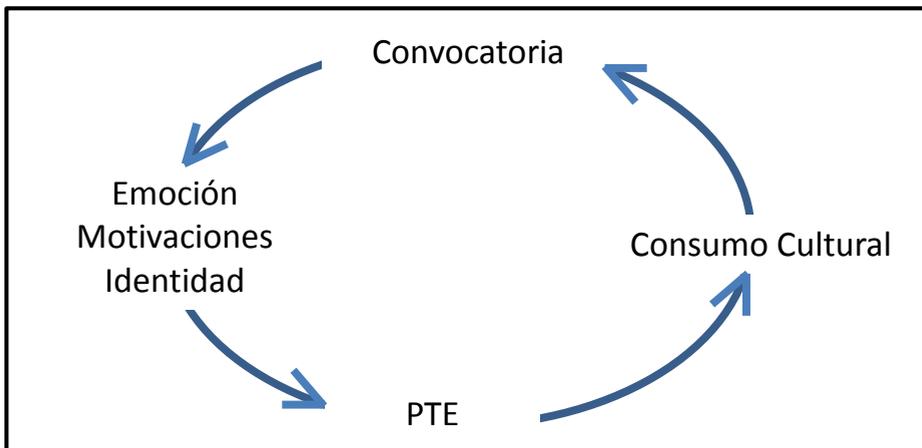
**Figura 10.** Interacción entre el espectador y los actores de negocio del deporte - Integrado  
Elaboración propia.

2. La secuencia del proceso de producción del deporte:

Por último, el orden del proceso de producción hay que revisar dos aspectos. El primero, debido a las características propias de los productos intangibles o también llamados servicios; la promoción y la distribución tienden a darse primero que la producción (Zeithaml, et al., 2009). Esto debido a que un producto intangible primero se promociona, luego se vende y luego se fabrica. Con lo cual la etapa dos (producción) se da en la etapa tres; y la etapa tres (promoción y distribución) se da en la dos dentro de la de la figura 2.

El segundo aspecto de esto, es que debido al continuo proceso de socialización, el consumo cultural promueve una nueva convocatoria ya que las emociones, motivaciones e identidades logradas en el ciclo anterior ejercen influencia sobre un nuevo ciclo. Entonces no se puede desconocer que las vivencias recordadas en eventos anteriores (e inclusive parecidos) influyen en las expectativas del al actual PTE.

La figura 11 muestra cómo quedaría el proceso de producción del deporte con los dos ajustes:



**Figura 11.** Proceso de producción en el negocio del deporte (PPD) - Ajustado  
Elaboración propia.

La forma de circularidad de la figura 11 en ves de una lineal de la figura 2, refleja la continuidad en la producción, donde el PTE anterior, reflejado en el consumo cultural, va a influir en la convocatoria y así sucesivamente. E inclusive resulta difícil determinar donde se da el consumo cultural ya que específicamente este se da durante todo el proceso manifestado en diferentes formas pero se ubica así para poderlo poner en la figura. Entonces lo que resulta no son etapas separadas y demarcadas como la figura 2, sino algo continuo como lo es un círculo.

Para terminar, nótese que el esquema desarrollado se ha fundamentado en lo que realmente vende el deporte: valores simbólicos, a través de emociones, motivaciones e identidad. Es por eso que la propuesta de negocio del deporte debe incorporar la maximización de estos elementos durante sus PTE, para que generen el

ingreso de recursos y con ello poderle brindar a la entidad deportiva la sostenibilidad financiera que esta requiere.

### Conclusiones

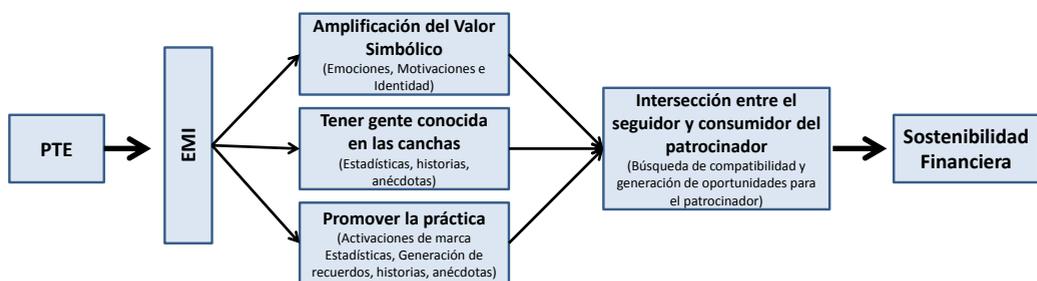
No se puede olvidar que el objetivo último pretendido en este escrito no es simplemente generar emociones e identidad en los seguidores, sino procurarle alternativas de sostenibilidad financiera a las empresas del deporte. Esto resulta importante porque lograr emociones es lo que se busca del deporte como entretenimiento, pero olvidar que esto se debe convertir en ingresos es declarar un pobre rendimiento del espectáculo del deporte a futuro porque no es sostenible. Los deportistas para lograr buenos rendimientos, se les debe garantizar un trabajo de preparación de mediano plazo y sostenido; por lo tanto garantizar ingresos sostenidos es lo clave para ello.

El siguiente modelo, resume de manera general lo pretendido con la propuesta:



**Figura 22.** Modelo simplificado de proceso de producción en el negocio del deporte (PPD)  
Elaboración propia.

Y de manera específica, lo propuesto es lo siguiente:



**Figura 33.** Modelo ampliado de proceso de producción en el negocio del deporte (PPD)  
Elaboración propia.

Con esta propuesta se pretende comprender de manera holística el negocio del deporte para que este, además de darle sentido de vida a muchas personas como lo hace actualmente, se pueda consolidar como opción laboral más sólida, ya que un mejor funcionamiento de la empresa del deporte, hará que esta pueda generar mejores condiciones laborales a quienes contrata y podrá incrementar el número de colaboradores en la medida en que podrá brindar mejores y más completos y complementarios servicios.

ANEXO 1

Cuadro 2. Correlación entre seguimiento y las variables descritas

Nombre de la variable	Porcentaje de los SI seguidores	Porcentaje de los NO seguidores	Porcentaje total seguidores	Resultado del Chi-cuadrado de Pearson	Se acepta o se rechaza la hipótesis (mayor a 0,05)	Conclusión
Conocidos en la cancha para disfrutar	CA <sup>6</sup> : 43,7% A: 41,7% D: 9,2% CD: 5,3%	CA: 22,5% A: 42,5% D: 20% CD: 15%	CA: 40,2% A: 41,9% D: 11% CD: 6,9%	0,008	Se Acepta	Hay correlación positiva alguien conocido en cancha
Seguir aunque no gane	CA: 27,3% A: 34,1% D: 28,8% CD: 9,8%	CA: 25,6% A: 28,2% D: 38,5% CD: 7,7%	CA: 27,0% A: 33,2% D: 30,3% CD: 9,4%	0,672	No se Acepta	No Hay correlación en seguir aunque no se gane. Por lo tanto, puede darse tanto el seguir como el no seguir
Asistencia a escenarios	Si: 31,9% No: 68,1%	Si: 2,3% No: 97,7%	Si: 27% No: 73%	0,000	Se Acepta	Hay correlación positiva asistencia a escenarios
Televisión	Si: 90,1% No: 9,9%	Si: 9,3% No: 90,7%	Si: 76,6% No: 23,4%	0,000	Se Acepta	Hay correlación positiva Televisión
Radio	Si: 29,1% No: 70,9%	Si: 2,3% No: 97,7%	Si: 24,6% No: 75,4%	0,000	Se Acepta	Hay correlación positiva Radio
Prensa	Si: 33,8% No: 66,2%	Si: 0,0% No: 100%	Si: 28,1% No: 71,9%	0,000	Se Acepta	Hay correlación positiva Prensa
Redes Sociales	Si: 46,0% No: 54,0%	Si: 4,7% No: 95,3%	Si: 39,1% No: 60,9%	0,000	Se Acepta	Hay correlación positiva Redes sociales
Internet	Si: 62,9% No: 37,1%	Si: 4,7% No: 95,3%	Si: 53,1% No: 46,9%	0,000	Se Acepta	Hay correlación positiva

<sup>6</sup> CA: Significa completamente de acuerdo. A: Simplemente de acuerdo. D: Simplemente en desacuerdo. CD: Completamente en desacuerdo

Práctica deporte	Si: 68,5% No: 31,5%	Si: 16,3% No: 83,7%	Si: 59,8% No: 40,2%	0,000	Se Acepta	Internet Hay correlación positiva con la práctica del deporte
------------------	------------------------	------------------------	------------------------	-------	-----------	---

## ANEXO 2

Distribución de porcentajes en preferencias de valores simbólicos del deporte

Cuadro 3. Primer grupo:

Nombre del valor simbólico	Porcentaje de los SI seguidores	Porcentaje de los NO seguidores	Porcentaje total seguidores
Compañerismo	36,5%	33,3%	36,1%
Gritar	8,7%	23,3%	10,5%
Emoción	54,8%	43,3%	53,4%

Cuadro 4. Segundo grupo:

Nombre del valor simbólico	Porcentaje de los SI seguidores	Porcentaje de los NO seguidores	Porcentaje total seguidores
Patriotismo	18,3%	12,9%	17,6%
Diversión	22,1%	29,0%	23,0%
Pasión	59,6%	58,1%	59,4%

Cuadro 5. Tercer grupo:

Nombre del valor simbólico	Porcentaje de los SI seguidores	Porcentaje de los NO seguidores	Porcentaje total seguidores
Jubilo	69,1%	70,0%	69,2%
Descanso	13,0%	13,3%	13,1%
Amigos	17,9%	16,7%	17,4%

Cuadro 6. Cuarto grupo:

Nombre del valor simbólico	Porcentaje de los SI seguidores	Porcentaje de los NO seguidores	Porcentaje total seguidores
Euforia	29,8%	32,3%	30,1%
Familia	13,0%	16,1%	13,4%
Alegría	57,2%	51,6%	56,5%

## BIBLIOGRAFÍA

1. Bécue, M. (1992). El análisis estadístico de datos textuales. La lectura según los escolares de enseñanza primaria. *Anuario de Psicología*(55), 7-22.
2. Berger, P. L., & Luckmann, T. (1995). *La construcción social de la realidad* (Decimotercera Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.

3. Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., & Mundina, J. y. (2010). Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 10(40), 577-593.
4. Ferrand, A., Camps, A., & Torrigiani, L. (2007). *La Gestión del Sponsoring Deportivo*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
5. Funk, D. C., Beaton, A., & Alexandris, K. (2012). Sport consumer motivation: Autonomy and control orientations that regulate fan behaviours. *Sport Management Review*, 15, 355–367.
6. García-Canclini, N. (2006). El consumo cultural: una propuesta teórica. En G. Sunkel, *El consumo cultural en América latina* (Segunda edición ed., págs. 72-113). Bogotá D.C., Colombia: Convenio Andrés Bello.
7. Hsieh, L.-W., Wang, C.-H., & Yoder, T. (Diciembre de 2012). Factors Associated with Professional Baseball Consumption: A Cross-Cultural Comparison Study. *International Journal of Business and Information*, 6(2), 135-159.
8. Luna-Arocas, R. (1998). Segmentación Psicográfica y Marketing Deportivo. *Revista de Psicología del Deporte*, 121-135.
9. Luna-Arocas, R., & Mundina-Gómez, J. (1998). La satisfacción del consumidor en el. *Revista de Psicología del Deporte*, 149-158.
10. Marx, K. (2005). *El Capital: Crítica de la Economía Política* (Veinte ed., Vol. I). (P. Scaron, Trad.) México: Siglo XXI editores S.A.
11. Mason, D. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 402-418.
12. Sandoval, M., Cortés, O., & Crissien, B. (2009). Caracterización sectorial de las organizaciones deportivas de la ciudad de Bogotá D.C. *Revista EAN*.
13. Sandoval, M., Cortés, O., & Crissien, B. (2010). Perfil de los usuarios activos y finales de clubes deportivos de Bogotá D.C. *Revista EAN*, 134-153.
14. Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (Decimocuarta ed.). (A. Carranza Garza, C. Calderon Valencia, X. Hurtado Licón, S. I. García López Legorreta, A. P. Nuñez Cervera, & R. Vite López, Trads.) México, México: McGraw Hill.
15. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketing de servicios* (Quinta ed.). (J. P. Calderon Dávalos, & I. López Espinosa, Trads.) México, México: McGraw Hill.