



INFORME EJECUTIVO

LOS MODELOS DE DIRECCIÓN

PLANTEAMIENTO

El esquema formal del negocio del deporte como un negocio de equipos es el principal responsable de la permanencia del vetusto armario en la mitad de la sala que impide ver el amplísimo mapa de desarrollo mercantil que nos presenta el nuevo orden global de los mercados del entretenimiento. Los directivos (no ejecutivos) son apáticos a digerir las tendencias de la Planificación Estratégica de los Arquetipos que han reinventado su negocio para adaptarse al cambiante mundo de consumo. MANCHESTER UNITED no es un equipo de fútbol con actuación en la Premier League Inglesa. Es una marca ampliada a un portafolio de negocios desde inmobiliarias, financieras, medios, juegos y apuestas. Las experiencias comerciales de la empresa REAL MADRID con sus millonarias contrataciones de materia prima (estrellas del balón), nos enseña que bajo los principios del marketing es rentable incrementar la visibilidad de la producción de los contenidos que se generan desde las fábricas de producción del fútbol (estadios). También podríamos percibir los progresos de la unidad de negocios mexicana PACHUCA y su universidad del fútbol, además de la amplia variedad de servicios diferenciados desde el centro de convenciones con hotel incluido. El común denominador de estos gigantes de la industria es la transformación de la razón social de EQUIPOS/CLUBES en EMPRESAS/MARCAS con lo cual visualizan otras oportunidades bajo los principios mercantiles de PENSAR GLOBALMENTE PARA ACTUAR CON EFICIENCIA EN SUS ENTORNOS PRODUCTIVOS. La reflexión que cito tiene fundamento en aplicar GERENCIA para maximizar rendimiento y disminuir riesgo en y fuera de los campos de producción. El directivo (no gerente) que focaliza su actuación en administrar la estructura de un EQUIPO/CLUB estará condenado al fracaso. Sus preocupaciones serán resolver el día a día con la esperanza que las 'contrataciones' produzcan efecto y así cumplir con la temporada. Con esta misma miopía, desconoce el diseño y empaque de la línea de su producto deporte en un portafolio atractivo para los inversores. Durante el desarrollo de este documento, pretendo llevar al lector hacia los principios de la Dirección Estratégica sobre los cuales se deberán edificar las nuevas empresas del entretenimiento en el competido mundo de los negocios del producto deporte.

CONTENIDOS:

- LA EMPRESA DESDE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
- EL RETO DE LOGRAR ADAPTACIÓN AL ENTORNO CAMBIANTE
- EL RETO DE PLANIFICAR PARA GARANTIZAR EL FUTURO
- LA COMPETENCIA ES MJOR DE CERCA
- EL RETO DE CONSTRUIR PROPUESTAS DE VALOR PARA EL CLIENTE
- CÓMO IDENTIFICAR UNA COMPETENCIA CENTRAL
- LA EMPRESA Y SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- LA FILOSOFÍA DE CALIDAD EN TODOS LOS PROCESOS
- CASO DE APLICACIÓN:

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE UN GERENTE : HERBERT HAINER, EL LÍDER QUE REINVENTÓ ADIDAS

LA EMPRESA DEPORTIVA DESDE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Comencemos con una posición crítica. El esquema formal del negocio del deporte como un negocio de equipos es el principal responsable de la permanencia del vetusto armario en la mitad de la sala que impide ver el amplísimo mapa de desarrollo mercantil que nos presenta el nuevo orden global de los mercados. Los directivos (no ejecutivos) son apáticos a digerir las tendencias de la Planificación Estratégica de los Arquetipos que han reinventado su negocio para adaptarse al cambiante mundo de consumo.

MANCHESTER UNITED no es un equipo de fútbol con actuación en la Premier League Inglesa. Es una marca ampliada a un portafolio de negocios desde inmobiliarias, financieras, medios, juegos y apuestas. Las experiencias comerciales de la empresa **REAL MADRID** con sus millonarias contrataciones de materia prima (estrellas del balón), nos enseña que bajo los principios del marketing es rentable incrementar la visibilidad de la producción de los contenidos que se generan desde las fábricas de producción del fútbol (estadios). También podríamos percibir los progresos de la unidad de negocios mexicana **PACHUCA** y su universidad del fútbol, además de la amplia variedad de servicios diferenciados desde el centro de convenciones con hotel incluido.

El común denominador de estos gigantes de la industria es la transformación de la razón social de EQUIPOS/CLUBES en EMPRESAS/MARCAS con lo cual visualizan otras oportunidades bajo los principios mercantiles de PENSAR GLOBALMENTE PARA ACTUAR CON EFICIENCIA EN SUS ENTORNOS PRODUCTIVOS. La reflexión tiene fundamento en aplicar GERENCIA para maximizar rendimiento y disminuir riesgo en y fuera de los campos de producción. El directivo (no gerente) que focaliza su actuación en administrar la estructura de un EQUIPO/CLUB estará condenado al fracaso. Sus preocupaciones serán resolver el día a día con la esperanza que las 'contrataciones' produzcan efecto y así cumplir con la temporada. Con esta misma miopía, desconoce el diseño y empaque de la línea de su *producto deporte* en un portafolio atractivo para los inversores.

**EL DIRECTIVO (NO GERENTE) QUE FOCALIZA SU
ACTUACIÓN EN ADMINISTRAR LA
ESTRUCTURA DE UN EQUIPO/CLUB
ESTARÁ CONDENADO AL FRACASO...**

EL RETO DE LOGRAR ADAPTACIÓN AL ENTORNO CAMBIANTE

Las organizaciones con actividades en la industria del entretenimiento no escapan a la influencia del entorno cambiante de los negocios por efecto de la turbulencia que sacude a los sistemas productivos. Ambientes como los políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos cambian a velocidad lo que obliga a una rápida adaptación para competir con visibilidad en los nuevos escenarios de consumo. Dicha acomodación estará condicionada a las decisiones inteligentes desde los arquetipos de la Dirección Estratégica. Quiere decir, sacar provecho de las oportunidades que el entorno ofrece, minimizando el impacto de las amenazas hacia el logro de resultados deseados.

HITT, IRELAND y HOSKISSON en la obra *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* la definen como “un conjunto de compromisos y acciones integradas y coordinadas, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr ventaja competitiva”. Noten que aquí hablamos sobre la importancia de conocer con suficiencia el comportamiento de las variables exógenas a la organización, así como el perfil competitivo de la empresa (determinado por un análisis interno), con el propósito de planificar estrategias que nos lleven al logro de objetivos.

En este contexto, la Dirección Estratégica amerita ciertas definiciones fundamentales que en su esencia precisan la razón de ser de la EMPRESA DEL DEPORTE y su objetivo macro en el tiempo. Hablamos entonces de MISIÓN, VISIÓN y VALORES organizacionales.

A criterio de Víctor Daniel Aceves, “la misión organizacional describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. Además, determina en qué negocios participará y en cuáles no, a qué mercados servirá, cómo se administrará y como crecerá”. Cuando se define la declaración de misión, se debe dar respuesta a preguntas como: ¿Qué hace la empresa? ¿Por qué y para qué lo hace? ¿Quién se beneficia de esto que la empresa hace? ¿Cómo lo hace? Las respuestas a estos interrogantes sentarán las bases para comprender el espectro de acción de la empresa del deporte y sobre esa base, definir su misión.

**AMBIENTES COMO LOS POLÍTICOS, ECONÓMICOS,
SOCIALES, CULTURALES Y TECNOLÓGICOS
CAMBIAN A VELOCIDAD LO QUE OBLIGA A UNA RÁPIDA
ADAPTACIÓN PARA COMPETIR CON VISIBILIDAD EN LOS NUEVOS
ESCENARIOS DE CONSUMO...**

Una EMPRESA DE DEPORTE deberá responder a una misión organizacional fundamentada en TRES GRANDES EJES ESTRATÉGICOS:

EL PRIMERO: enfocado en la formación y promoción de la materia prima (deportista). Esta área de negocios se orienta hacia la formación del talento, con el propósito de colocarlo en el mercado, apuntando hacia la satisfacción de las necesidades de múltiples empresas del sector ávidas de materia prima de calidad para incorporarle a sus procesos productivos.

EL SEGUNDO: focalizado en el ofrecimiento de alternativas de recreación y esparcimiento a los diferentes mercados que se pretende atender (llámese el espectáculo enfocado en la industria del entretenimiento). Esta concepción del deporte como producto amplía su radio de acción y lo califica como un producto más en el mercado de la distracción y el esparcimiento, con las implicaciones que esta consideración tiene en la gestión de este tipo de producto.

EL TERCERO: y no menos importante, el desarrollo de espacios mediáticos que fomenten la interacción entre anunciantes, marcas y seguidores de la empresa del deporte. Esta área del negocio dirige su gestión de marketing hacia la colocación de productos mediáticos que garanticen la vinculación de las marcas patrocinadoras con su mercado objetivo. Quiere decir, socios estratégicos. Aliados comerciales que deseen invertir en un portafolio de producto por beneficios en reconocimiento de marca y respuesta en la vitrina.

Estos tres ejes de negocios se definen con base en necesidades a satisfacer y nunca sobre procesos, productos o servicios, lo que garantiza la permanencia en el tiempo de una EMPRESA DEL DEPORTE.

REFLEXIÓN PARA GERENTES

¿En qué negocio está su empresa? ¿Cuál es su terreno de juego? Las respuestas a estas sencillas preguntas tienen un impacto relevante en el desempeño presente y futuro de su unidad de negocios. Recuerde aquella célebre frase que en escritos anteriores hemos compartido: *quién no sabe a dónde quiere llegar, cualquier camino lo llevará hasta allí*. Identificar el terreno de juego pasa por tener claramente visualizada la necesidad que en el mercado se procura satisfacer, los mercados objetivo pretendidos, los productos o servicios para estos mercados y el sector en competencia.

**HABLAR DE
NECESIDAD ES HA-
BLAR DE
PERMANENCIA EN
EL TIEMPO...**

Las necesidades son en esencia insaturables, por lo que, enfocar el negocio y su razón de ser en ellas, facilita la adaptación al entorno, además de contribuir con la permanencia en el tiempo del negocio. Las empresas que definen su terreno de juego con base en procesos o actividades están condenadas al **NO ÉXITO**. Los procesos y las actividades se hacen obsoletos. Las necesidades no. Adicionalmente, quien identifica con total precisión la necesidad a satisfacer tiene mayores probabilidades de encontrar siempre “oportunidades”, además de no padecer de la enfermedad empresarial conocida como **MIOPIA EN EL MARKETING**. Por todas estas razones, identificar el terreno de juego es una decisión trascendental para la dirección estratégica de una empresa del deporte.

Definir adecuadamente la misión otorga sentido, pertinencia y ubicación a la gestión de la EMPRESA DEL DEPORTE. Sus líderes entenderán por qué y para qué existen y fundamentarán sus decisiones sobre la base de hacer realidad esta declaración.

Lo anterior ayuda a desmontar el mito o visión miope detectado en el mercado hispanoamericano que refiere al deporte como un negocio de EQUIPO/CLUB, sustituyéndolo por la concepción de DEPORTE/INDUSTRIA donde solo las empresas tienen posibilidades de éxito.

Con relación a la visión organizacional, el autor concreta su propuesta en unas pocas líneas; la visión es el objetivo macro que pretende alcanzar la empresa en el largo plazo. Es el escenario deseado por el que hay que trabajar. Una EMPRESA DE DEPORTE deberá responder a “un gran objetivo”, un resultado deseado en el largo plazo, que contemple miras elevadas en todos los aspectos organizacionales reflejados en la declaración de misión, incorporando el elemento “tiempo” en el que se aspira alcanzar este gran objetivo. La VISIÓN ESTRATÉGICA va más allá de jugar un torneo, participar en competiciones internacionales y ser campeón. Es considerar el sueño de la UNIDAD DE NEGOCIOS, el de sus miembros y grupos de interés en 10 y hasta 15 años. Deberá ser retadora para que pueda motivar al talento humano a trabajar por alcanzarla.

EN LOS NEGOCIOS, CUANDO LAS COSAS SE PONEN DIFÍCILES, LO PRIMERO QUE ALGUNOS DIRECTORIOS HACEN ES ARCHIVAR SU PLAN ESTRATÉGICO Y DEDICARSE A SOLVENTAR EL DÍA A DÍA, EMPLEANDO COMO HERRAMIENTA FILOSÓFICA DE APOYO LA MUY CONOCIDA FRASE "COMO VAYA VINIENDO, VAMOS VIENDO", LO CUAL TERMINA GENERANDO CATÁSTROFES QUE INDUCEN AL CIERRE DE PORTAFOLIOS...

Paradójicamente, en crisis, nada más conveniente que tener el rumbo de la empresa claramente definido, saber hasta dónde se aspira llegar, que resultados de mediano y largo plazo se desea obtener, en fin, disponer de una dirección clara que indique el norte hacia la ruta que se planificó. Darle la espalda a la reflexión estratégica es condenarse al vaivén de los tiempos y el entorno; limitarse a apagar los fuegos pequeños, medianos y grandes que se activan día tras día como parte de la gestión, es reconocer que como líderes tenemos muy poca influencia en el destino y los resultados de nuestra empresa. Planificar Estratégicamente en tiempos de turbulencia e incertidumbre es una obligación. Nos enseña el rumbo, la dirección y el sentido a la gestión. Planificar es parte de la solución.

En lo que a VALORES se refiere, estos describen los principios sobre los cuales se fundamenta la gestión de la empresa deportiva. Son los códigos de conductas. Estos cimientan la cultura empresarial que deberá ser compartida por cada uno de sus miembros. Todas las decisiones que en ella se tomen son la compilación de valores. Y para su toda su fuerza productiva, el quehacer diario.

En resumen, MISIÓN, VISIÓN y VALORES son pilares fundamentales dentro del proceso de DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

EL RETO DE PLANIFICAR PARA GARANTIZAR EL FUTURO

El proceso de dirección estratégica deberá incorporar planes estratégicos y tácticos para las áreas críticas de una empresa con actuación en los mercados del deporte:

PLANES ESTRATÉGICOS DEPORTIVOS:

Descriptivos de objetivos, estrategias y tácticas para el desarrollo y su posterior incorporación a los estadios de consumo de la materia prima en sus distintas fases de producción. Cabe resaltar el valor estratégico debido a que detallan los aspectos más relevantes del desarrollo deportivo de la organización en el corto, medio y largo plazo.

**LA FÁBRICA Y SU ADECUADO FUNCIONAMIENTO
REQUERIRÁN DE UN PLAN ESTRATÉGICO COHERENTE QUE
DESCRIBA LAS LÍNEAS DE ACCIÓN Y LOS OBJETIVOS
PRETENDIDOS, EN EL MARCO DE LAS NECESIDADES DE LA
EMPRESA Y LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO...**

PLANES ESTRATÉGICOS DE NEGOCIOS:

En los que el directorio de oficina diseña los objetivos y las estrategias de mercadeo que canalizan los esfuerzos de la captación y mantenimiento de aliados estratégicos generadores de recursos financieros necesarios para el sostenimiento y desarrollo de la empresa. Vale la oportunidad para resaltar la valía de un plan de negocios viable con perspectiva empresarial focalizado en la producción de ganancias, con una clara orientación hacia los mercados globales desde el principio de PENSAR GLOBALMENTE PARA ACTUAR CON EFICIENCIA EN LO LOCAL.

Ahora bien, estos planes no pueden ser resultado de un ejercicio de adivinación. Por el contrario, son el producto de una reflexión estratégica que facilite la identificación de competencias centrales en la empresa sobre las cuales se definen estrategias encaminadas hacia el aprovechamiento de oportunidades. En concreto, antes de elaborarlos se deberá tener total comprensión de la posición competitiva de la empresa en su entorno, definida esta por sus fortalezas y debilidades y su adaptabilidad a las oportunidades y amenazas del entorno externo.

Una fortaleza es el recurso de habilidad o capacidad de las fuerzas productivas de la empresa para obtener rendimientos en y fuera del campo. Por el contrario, una debilidad es la ausencia de estos elementos estratégicos que hacen que la unidad pierda capacidad para competir en su entorno de negocios. Una EMPRESA DEL DEPORTE deberá sistematizar la identificación de sus fortalezas y debilidades, monitoreando el desempeño de recursos como la materia prima para la alta competencia (deportistas), la fábrica de producción (estadios, sedes sociales, centros de negocios), las variables financieras, el recurso humano operativo, e intangibles como marcas, patentes y certificaciones de calidad. Al evaluar estos componentes, estará en capacidad de precisar sus Competencias Centrales.

La Competencia Central es la ventaja competitiva de una empresa frente a sus rivales desde la variable oportunidad o el espejo de su personalidad ejecutiva para generar resultados.

La Competencia Central puede ser la capacidad de producir materia prima (deportistas) y negociarlos en el mercado; los valores corporativos de marca como el posicionamiento del BARCELONA FC por su CORE BUSINESS o giro de negocios tras los 5 recientes títulos en los estadios del mundo, o la capacidad logística de marketing de la empresa JUEGOS OLÍMPICOS LONDRES 2012 para garantizar tres años antes toda la respuesta comercial de su portafolio de patrocinio.

UNA EMPRESA DEL DEPORTE DEBERÁ SISTEMATIZAR LA IDENTIFICACIÓN DE SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES, MONITOREANDO EL DESEMPEÑO DE RECURSOS COMO LA MATERIA PRIMA...

En este orden de ideas, hablar de oportunidades es referirse a comportamientos observados en el entorno externo que, de su ocurrencia, se puede sacar provecho. Por ejemplo, la promoción de nuevas líneas de producto (portafolio de competencia) que habilitan espacios para que surjan otras organizaciones. Por el contrario, las amenazas ofrecen circunstancias que pueden perjudicar la posición competitiva de la empresa, tal es el caso de la crisis financiera mundial que obligó a los grandes anunciantes globales a reconducir sus estrategias de patrocinio, reduciendo en la mayoría de los casos sus presupuestos de inversión es este renglón de la comunicación comercial con sus consumidores.

Monitorear sistemáticamente el entorno externo en búsqueda de oportunidades y amenazas es fundamental para el éxito de la gestión de una empresa del deporte.

ENTENDER QUE EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE SÍ EXISTE COMPETENCIA

Dentro de los múltiples retos que afronta la dirección estratégica de una empresa del deporte se encuentra el entender qué significado tiene la variable competencia desde una perspectiva de mercado.

Desde la percepción del marketing, PHILIP KOTTLER, la aborda como “aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores”. Implica aceptar que una unidad productiva en el sector de la industria compite no solo con similares sino también con otras ofertas del entretenimiento. FERRÁN SORIANO, ex Vicepresidente económico del Fútbol Club Barcelona y autor del libro LA PELOTA NO ENTRA POR AZAR, la plantea desde distintos niveles y complejidades: *“La competencia entre iguales, empresas del fútbol enfocadas en atender los requerimientos del mercado de aficionados o seguidores de una liga en particular (específicamente en la liga donde se compite) y un nivel mucho más complejo que involucra competencia entre empresas del fútbol en distintos niveles o sectores (una empresa deportiva y su espectáculo vs un espectáculo de selecciones vs un espectáculo organizado por federaciones o asociaciones globales del fútbol como la FIFA). Ambas concepciones de competencia llevan implícita la sustitución directa e indirecta de la oferta de una por lo que su dirigencia deberá precisar en qué industria pretende competir (esto lo determina su capacidad competitiva para afrontar rivalidad en uno o más niveles de sustitución) y sobre esa base analizar las bondades competitivas de sus antagonistas, utilizando esta información para proponer ofertas de valor que los superen y terminen conquistando la fidelidad de sus clientes”.*

Monitorear sistemáticamente el entorno externo en búsqueda de oportunidades y amenazas es fundamental para el éxito de la gestión de una empresa del deporte.

Esta concepción de competencia aplica para las tres dimensiones del negocio plasmadas en la declaración de MISIÓN de una empresa con actuación en la industria del deporte.

REFLEXIÓN PARA LOS GERENTES

¿Contra quién compite la oferta de patrocinio de una empresa del deporte? Esta es una pregunta que los líderes de negocios se deberán formular. En la respuesta, encontrarán evidencias suficientes que le servirán para concebir una oferta de negocios cuyo atractivo supere a cualquier otra posibilidad de comunicación de marketing que pueda tener la marca inversora. Cuando una UNIDAD PRODUCTIVA analiza las diversas posibilidades que tiene en el marco de su estrategia de desarrollo CORPORATIVO, lo primero que sale a relucir es el impacto que puede generar la alternativa de comunicación evaluada en su posicionamiento e imagen. Entonces, la propuesta será comparada con otras de patrocinio ofrecidas desde alternativas de inversión en actividades no deportivas y con otros mecanismos de comunicación comercial como las muy empleadas tácticas BTL (Below the line). Aunque luzca difícil la comparación, por este motivo los GERENTES DEL PRODUCTO DEPORTE deberán procurar, en el marco de esta competencia, proponer negocios que superen sobremanera la contribución que otras alternativas pudiesen generar a la estrategia total de marca del anunciante o cliente pretendido. Un inversor buscará notoriedad y vinculación con sus audiencias y el patrocinio no es la única alternativa que habrá llegado a los escritorios de sus consejeros de mercadeo.

EL RETO DE CONSTRUIR PROPUESTAS DE VALOR SUPERIOR PARA EL CLIENTE

Las empresas compiten en mercados condenados a la tiranía de la elección. Así lo expresa el connotado escritor de negocios JACK TROUT, autor de libros como “Posicionamiento, la batalla por la mente del consumidor”, y “La Estrategia”. “Ahora, cualquiera en cualquier país puede diseñar un producto, hacerlo fabricar en otro a miles de kilómetros y venderlo en todas partes, sin salir de su casa”. En estas líneas, expresa su parecer acerca de los mercados hoy y hacia el futuro, plagados de ofertas de valor altamente diferenciadas que hacen que el cliente tenga muchas más opciones, otorgándole así el poder de decisión.

Los mercados del deporte no escapan de este escenario. Por ello, otro de los retos que deberá asumir la gerencia es el de construir, con base en sus competencias centrales, ventajas competitivas que lo conviertan en una opción importante para sus clientes, además de diferenciarlos de sus competidores. En este orden de ideas, como toda empresa de negocios, buscará desarrollar y mantener una ventaja competitiva que garantice superioridad y diferenciación para con los demás actores del sector.

Una ventaja competitiva es un CORE COMPETITIVE sobre el cual se fundamenta la estrategia, pretendiendo con ella cautivar a patrocinadores y consumidores, permitiéndole sostener su propuesta de valor en el tiempo.

¿Cómo construir y mantener ventajas competitivas? Dependerá del ámbito de competencias de la empresa. Lo cierto es que irremediamente deberá construir una ventaja en uno o todos los ámbitos descritos en su razón de ser. (Materia prima, espectáculo y negocios).

En el apartado de la materia prima, la empresa del deporte deberá cuidar los procesos de producción del talento. Entonces, en este aspecto trascendental para la vida de una empresa del fútbol, el azar no tiene cabida. Es temerario hablar de una unidad de producción sin que esta tenga adecuadamente constituida su fábrica. Los clubes más importantes del mundo lo evidencian, lo hacen con rentabilidad.

En el caso específico del espectáculo, la empresa del producto deporte deberá marcar diferencia con valores añadidos de su oferta de Ritual de Consumo (ESTADIO EMPRESA) como los espacios VIP con atención personalizada; paquetes o planes de fidelidad que garantice la captación del mayor número de abonados posible; actividades recreativas en espacios de tiempo distintos a los relacionados con cada programa de competencia; oferta de museos o galerías fotográficas; auditorios, tiendas y restaurantes; contacto directo con las estrellas del espectáculo. Se trata de sumar atractivos para el consumidor más allá del NÚCLEO DEL PRODUCTO (90 minutos de juego en el caso del producto fútbol).

En el ámbito de negocios, los programas de patrocinio, derechos de imagen, activación de mercancía (MERCHANDISING) y diversificación de marca harán parte del PORTAFOLIO DE NEGOCIO de la empresa, quiere decir el todo de su objeto social desde una mirada creativa, seria, eficaz y competitiva tanto para el inversor corporativo como para los consumidores de todas sus líneas de producto y siempre bajo los criterios del marketing como herramienta persuasiva.

Desde el MARKETING, las Ventajas Competitivas deberán venir de una contundente explotación de la marca, a través de tácticas de la ACTIVACIÓN COMERCIAL (MERCHANDISING), venta de licencias y diversificación de producto. Esta herramienta de gerencia que nos permite indagar por las necesidades y preferencias de los consumidores, nos garantiza múltiples oportunidades de negocio. Solo falta creatividad, iniciativa y lenguaje comercial para encontrar las oportunidades y sacar provecho.

También el nutrido abanico de los negocios del producto deporte incorpora la posibilidad de desarrollar VENTAJA COMPETITIVA con base en productos mediáticos propios expuestos por las bondades de las tecnologías de comunicación e información digital. Se hace referencia entonces no solo a los derechos de televisión como fuente de ingreso sino también al desarrollo de canales interactivos (audio, video y multimedia); fuentes de ingreso desde el E COMMERCE (comercio electrónico). Aquí se trata focalizar las tendencias mercantiles que nos presenta el mundo de la nueva economía digital desde su propuesta de regalar abundancia para vender escasez.

Ahora bien, ¿Cuántas ventajas competitivas se deberán desarrollar? Todo dependerá de las competencias centrales con las que se cuente y del nivel de desarrollo generado en cada una de estas. No resultará fácil construir ventaja competitiva para cada ámbito de los descritos como parte de la declaración de misión organizacional. Es un hecho que algunas empresas del deporte desarrollan competencias centrales tan solo en el ámbito su sector, otras en el macro ambiente del entretenimiento y algunas focalizan la actividad en un portafolio exclusivo del marketing. El éxito de cada una estará en la habilidad ejecutiva para interpretar sus competencias centrales.

REFLEXIONES PARA GERENTES

¿Cómo identificar una Competencia Central en las empresas del deporte? Existen algunos criterios que sirven como guía para detectar esta variable.

El primero hace referencia a la **singularidad**, expresando con ello el grado de exclusividad que tiene la unidad para con la competencia evaluada. (Pocos o ningún competidor la posee).

El segundo, **competencia valiosa**, hace énfasis en la posibilidad que esta otorga a la organización para aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas.

El tercero, **costosa de imitar**, denota dificultades en el competidor para desarrollarlas con facilidad.

El cuarto, **carácter insustituible**, refiere a aquellas competencias que no poseen equivalente estratégico, por lo que sobre estas recae todo el peso de la estrategia. Una unidad productiva del deporte deberá propender hacia el desarrollo de competencias centrales que respondan a estos criterios mencionados.

LA EMPRESA DEL DEPORTE Y SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

T

al y como sucede en una empresa tradicional, la deportiva deberá edificarse sobre una estructura organizativa formal fundamentada en el necesario equilibrio que impone la particularidad del sector. Dicho equilibrio exige la presencia de equipos que se responsabilicen por la gestión. En concreto, estos se forman no solo con la incorporación de un gerente de campo (entrenador/director) sino también por la suma de personas calificadas en todas las aristas de la fábrica de producción (estadios), para trabajar en pro de una visión estratégica de largo plazo. Dicho equipo es también responsable de la definición de objetivos, metas y metodologías de trabajo por cada nivel dentro de la unidad de producción.

De igual manera, la estructura de una empresa del deporte deberá incorporar un cuerpo gerencial de oficina (gerentes de marca o gerentes de producto), cuya responsabilidad se engloba en destinar “tiempo completo” a la gestión estratégica y su perspectiva de negocio. Esto los hace responsables de la definición de políticas de desarrollo de marca y de las propuestas de negocios encaminadas hacia lograr la complacencia de los clientes en los estadios de consumo, además de cautivar a los socios corporativos con portafolios de valor superior que facilite su visibilidad comercial en un mercado cautivo de consumidores locales, regionales, nacionales e internacionales. El modelo de estructura organizacional prevé incorporar la materia prima (el deportista) con procesos formativos para su aterrizaje a la competencia (profesional) en un marco de condiciones de desarrollo desde todas las perspectivas posibles (económica, social, humana, intelectual y familiar).

Una organización del deporte de primer nivel deberá propender hacia la profesionalización de su materia prima y ejecutiva. Se trata de ejercitar el conocimiento para activar las funciones de dirección y gestión con criterios modernos.

LA FILOSOFÍA DE CALIDAD EN TODOS LOS PROCESOS

Andrés Senlle, Leonor Gallardo y Alberto Dorado, en su libro “Calidad en las organizaciones deportivas” definen calidad como “hacer las cosas bien a la primera. Cumplir lo pactado. Lograr la satisfacción del usuario o cliente”.

Para estos autores, ha dejado de ser un sistema para fabricar mejores productos. Por el contrario, es una metodología de trabajo que mejora la organización, evita fallos, fomenta el desarrollo de los trabajadores a todos los niveles, asegura el logro de resultados y crea satisfacción, tanto en los clientes-usuarios como en todos los integrantes de una empresa.

Esta perspectiva de calidad está ausente en la mayoría de los casos de las empresas del deporte en América latina, salvo contadas excepciones como las vistas en las certificaciones internacionales de calidad recibidas por las marcas del fútbol Boca Junior de Argentina y el club Pachuca de México (certificaciones de calidad ISO), ambas consideradas como ejemplos a seguir por muchos autores interesados en la materia de gestión de empresas del entretenimiento.

La calidad implica un cambio de cultura en la organización, despertar el gusto por las cosas bien hechas y desarrollar la sensibilidad para detectar; a la vez que eliminar errores, fallos repetitivos, quejas, pérdidas económicas, esfuerzos vanos que desmotivan y pueden producir rechazo a los socios, seguidores, usuarios o clientes de la empresa.

La inquietud que surge al respecto es, ¿Qué deberá hacer una empresa del deporte en materia de calidad? Si bien la respuesta no es sencilla, algunas consideraciones se muestran a continuación:

- ⇒ Definir la cultura organizacional de la empresa considerando como base fundamental la satisfacción de las necesidades de los distintos usuarios a los que esta pretender atender. Dicha consideración se aborda formalmente en la declaración de misión de la empresa.
- ⇒ Incorporar la calidad como valor, principio y objetivo fundamental de la gestión de la empresa del deporte.
- ⇒ Desarrollar sistemas de medición constante de la satisfacción de los diversos mercados a los que la empresa busca satisfacer. Dichos sistemas deberán incorporar metodologías de medición válidas que muestren en sus resultados la situación real observada atendiendo a criterios de objetividad, veracidad, imparcialidad y oportunidad.
- ⇒ Sistematizar los procesos fundamentales y de apoyo identificados como parte de la cadena de valor de la empresa. Dicha sistematización obliga a una adecuada descripción de procesos, procedimientos y funciones y su incorporación a los vitales manuales de procedimientos, normas y políticas, para cada uno de los ámbitos postulados en la declaración de misión. Este es, si no el requisito más importante para la calidad, uno de los trascendentales en lo que a su incorporación se refiere. Vale comentar como este requerimiento de la calidad ofreció la posibilidad a la empresa del fútbol mexicano Chivas Rayadas de Guadalajara para replicar su saber hacer adquirido en México, activando una franquicia en la MLS estadounidense.
- ⇒

- ⇒ **Aplicar la filosofía de mejoramiento continuo.** Como lo plantean los autores del libro “*Calidad en las organizaciones deportivas*” el objetivo que impulsa la aceptación de la calidad como filosofía de gestión y como práctica gerencial no es más que la supervivencia, en un contexto competitivo donde los recursos son limitados y donde los clientes demandan cada día mayores niveles de calidad en todos los productos y servicios que utilizan.

Todo lo anterior demuestra que quienes pretenden mantener los viejos modos de gestión están irremediablemente condenados al fracaso. Se deberá ir en procura de sustituir este paradigma por una clara visión empresarial que facilite la supervivencia y el desarrollo de sus unidades productivas.

CONSIDERACIONES

La DIRECCIÓN ESTRATÉGICA de una empresa del entretenimiento impone serios retos que deberán ser abordados por líderes capacitados y comprometidos con la transformación de sus estructuras. Se trata de aplicar sentido, rumbo y visión de negocio a la dirección y gestión del *producto deporte*. Nos enseña cómo abandonar la visión miope que se tiene de EQUIPOS DE TRABAJO. Es sacar provecho de las bondades de la Planificación Estratégica con planes a largo plazo. Es pensar por anticipado.

Una empresa del deporte deberá condicionar su estrategia a la posibilidad de explotar competencias centrales, las cuales darán sostenibilidad a su ventaja competitiva para contribuir con la construcción y mantenimiento de una clara y superior propuesta de valor para el cliente.

Una empresa del deporte deberá optimizar la estructura funcional con la incorporación de equipos de gerencia responsables de rentar portafolio en y fuera de los estadios de consumo.

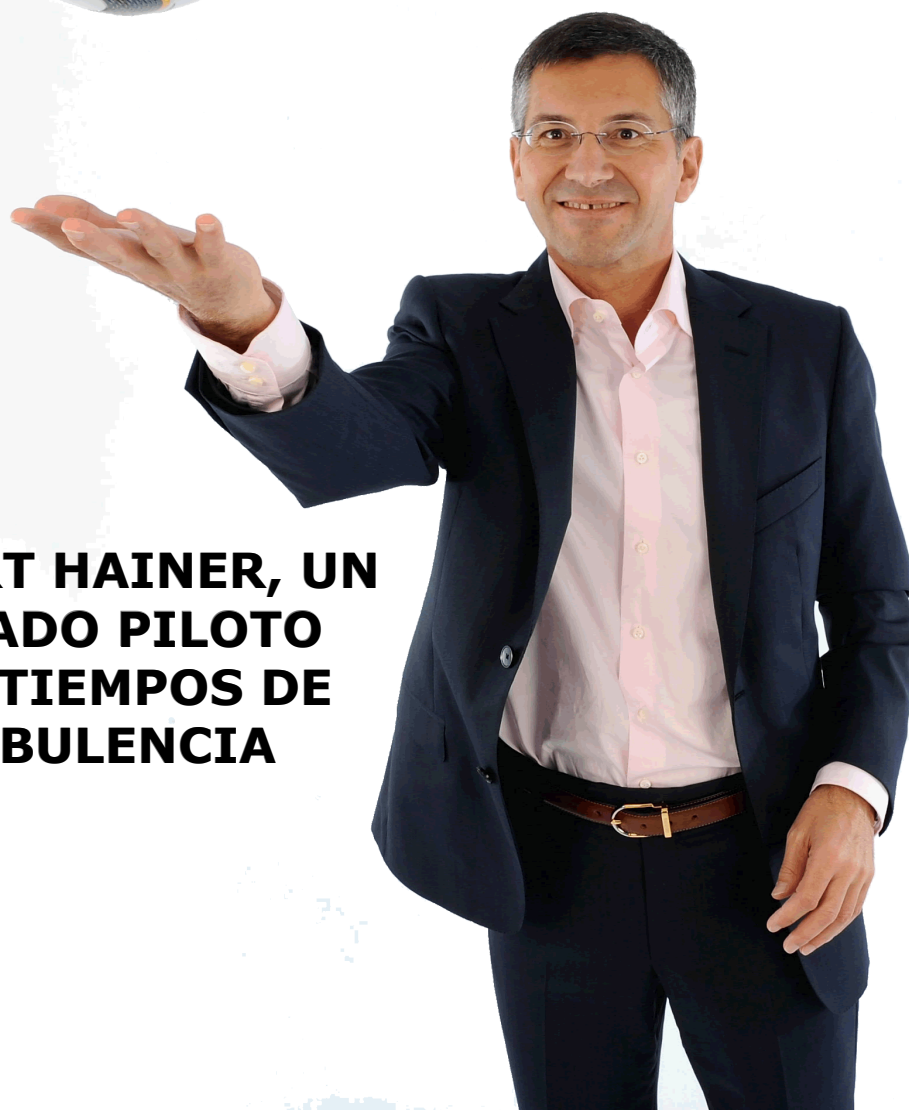
No menos importante para la gerencia del *producto deporte* es la incorporación de una sólida cultura de calidad.

DOSIER CON LA PRODUCCIÓN DE LOS CATEDRÁTICOS DEPORTE & NEGOCIOS

- ◆ RALF STEVEN ORION, LONDRES
- ◆ LUCKAS EMILIO ASCÁRRAGA, NUEVA YORK
- ◆ ROGELIO ROA GUZMÁN, CIUDAD DE MÉXICO
- ◆ ROLFE HUGO BUITAGO, BOGOTÁ
- ◆ YOLMER ROMERO, MÉRIDA

Todos los derechos reservados®
Casa Editorial *deporte & negocios*
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN PARCIAL
O TOTAL EN MEDIOS DIGITALES O PAPEL

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE UN GERENTE



**HERBERT HAINER, UN
AVEZADO PILOTO
PARA TIEMPOS DE
TURBULENCIA**

El reto del Consejo Directivo de ADIDAS en su histórica sesión del 21 de marzo de 2001, era acertar tanto en la elección del ejecutivo para la complicada misión de llevar de nuevo a la legendaria marca alemana al *podio de número uno* del mercado global de la ropa y el calzado deportivo (una avanzada proyectada a 2011), como en el fichaje ideal de quien sustituiría a un icono dentro de la corporación, ROBERT LOUIS - DREYFUS (es lo que en NIKE representa PHIL KNIGHT). Entre los candidatos, un regular jugador de fútbol pero consumado atleta y empleado honorable que comenzó en la empresa como responsable de distribución. Y no se equivocó el grupo de socios. El elegido, HERBERT HAINER, hoy 55 años, y el gran responsable del reinvento de marca que amenaza con bajar del liderazgo a la americana. ¿Cómo lo hace? *"Con velocidad para mantener despierta la creatividad y de paso, vencer la tardanza y la paciencia"*. Con este modelo de gerencia puso en venta activos improductivos (SALOMON), conquistó acuerdos estratégicos con los portafolios más sonoros de la industria del deporte (COPAS MUNDO FIFA y JUEGOS OLÍMPICOS), compró el concurso de aliados estratégicos en mercados clave (REEBOK en Estados Unidos), lanzó una política de apoyo corporativo para incentivar la comercialización masiva de sus productos entre mayoristas y minoristas (RETAIL) e incrementó el patrocinio de equipos como estrategia para contrarrestar la polución publicitaria de su rival con los Atletas Top. Este informe de RALF STEVEN ORION, de *deporte & negocios Londres*, nos comunica el difícil pero reconfortante tránsito de un 'gerente de producto' cuando aplica los principios del Pensamiento Estratégico para activar el portafolio de negocios de una unidad productiva en el competido mundo de los merados del entretenimiento.

PLANIFIQUE EL FUTURO, PIENSE POR ANTICIPADO

Alinear a ADIDAS dentro del concepto del Pensamiento Estratégico fue uno de los retos corporativos que instruyó el Consejo Directivo a HAINER. El objetivo, agrupar las fuerzas productivas de la marca en todo el 'Sistema Empresa' para respuestas concretas en el mercado. Como juicioso alumno de ROBERT LOUIS - DREYFUS, la recomendación comenzó por atacar el punto más crítico: desafiar los límites de su principal competidor (NIKE) con la compra de REEBOK.

No sólo se trataba de mirar hacia el futuro (trabajar sobre la incertidumbre). También, un cambio (y por lo tanto resistencia). La pericia ejecutiva estaba en disciplinar su equipo de trabajo sobre el objetivo que para conquistar la cima del podio había que actuar **ESTRATÉGICAMENTE** y por **ANTICIPADO**.

En efecto, para HAINER la estrategia de su modelo de trabajo es una relación continua con el Pensamiento Estratégico. Desde lo **ESTRATÉGICO** adquirió a REEBOK para ganar presencia en el mercado de Estados Unidos. Quiere decir, visualizar y evaluar el efecto futuro de la compra desde la percepción de la tecnología y su impacto en la moda de los consumidores gringos. La **ESTRATEGIA TÁCTICA** del negocio fue secundaria. Mantener el porcentaje de las ventas día a día del segmento REEBOK como la segunda marca de artículos deportivos de Norteamérica después de NIKE, no era inmediato para la gerencia.

Para HAINER el Pensamiento Estratégico es sinérgico cuando fusiona los diferentes factores y fuerzas tanto internas como externas de la organización que afectan o pueden afectar a la ESTRATEGIA. En contraposición, considera que el Pensamiento Táctico es oportunista porque sólo actúa sobre cosas visibles y de corto plazo. En otras palabras, el primero se fundamenta en el análisis de información (pasada, presente y futura; interna y externa). Y el segundo, actúa rápidamente y sobre la base de la intuición. En aplicación de este apartado, el ejecutivo explica: *"La primera meta de mi gestión era exaltar a ADIDAS a marca líder en innovación y tecnología, pues estas son las rutas que conducen al mercado. Hoy, 8 años después de fijar el objetivo a futuro, lo hemos logrado. Pero lo TÁCTICO también jugó a corto dentro del TODO DE LA ESTRATEGIA. Cada año, lanzamos algo nuevo y de impacto. Es decir, había un suceso concreto que necesitaba atención diaria"*.

Si adicionamos que el Pensamiento Estratégico implica 'poder resignar cosas hoy para obtener algo mañana', de facto lo relacionamos con la ambigüedad y la incertidumbre. Trabaja sobre escenarios futuros, alternativas y posibilidades, en contraposición a lo táctico que actúa sobre hechos concretos y reales. Aquí HAINER reflexiona sobre un pasado difícil para la marca, pero reconfortante con el presente. *"Entre 1989 Y 1993, ADIDAS atravesó por un periodo complicado. ROBERT LOUIS-DREYFUS, el gerente que me antecedió, logró sacar la empresa de esa etapa. La experiencia nos dejó que durante los procesos de cambio no todo es color de rosa. Tuvimos que renunciar a muchos beneficios para abonar la cosecha que hoy recogemos. ROBERT LOUIS-DREYFUS fue un empresario con visión de negocio a futuro. Él decidió jugar a DAR valor a la MARCA como argumento principal del desarrollo estratégico. Para lograrlo invirtió en marketing, patrocinio e investigación de mercados, y movió la producción a Asia"*.

EL PERFIL DEL GERENTE

HERBERT HAINER empezó a trabajar en 1979, después de sus estudios de empresariales, para el fabricante de bienes de consumo Procter & Gamble. Tras siete años cambió a ADIDAS. Comenzó como responsable de distribución y después fue jefe de ventas y gerente para Alemania. En 1996, asumió el cargo de Vicepresidente SENIOR para Europa, África y el Oriente Próximo; en 1997, fue nombrado miembro del la Junta Directiva y, en 1999, Vicepresidente. Desde marzo de 2001, es el consejero delegado mundial.

Cuando HERBERT HAINER habla de su fecha de nacimiento, no menciona simplemente el día, el mes y el año. Es que aquel 3 de julio de 1954 fue "el día anterior a la final del Mundial de Fútbol en Suiza". Entonces, Alemania ganó por primera vez el título de campeón mundial de fútbol venciendo 3 a 2 al equipo aparentemente imbatible de Hungría, lo cual contribuyó a que su país saliera de la depresión de la posguerra.

Pero la relación de HERBERT HAINER con el fútbol no sólo tiene que ver con la proximidad temporal de su nacimiento con el llamado 'Milagro de Berna'. Empezó a jugar al fútbol de joven en su ciudad natal, DINGOLFING, para el club local TSV. Con el club LANDSHUT llegó incluso a participar en la tercera división alemana. Su sueño hubiera sido ser atacante en un gran equipo profesional de éxito, pero sus aptitudes no le permitieron llegar tan lejos.

En vez de ello, lo cual tampoco está nada mal, es actualmente Presidente de la Junta Directiva de ADIDAS, el segundo productor de artículos deportivos del mundo, del que dice que "lleva el fútbol en sus genes". Por eso, la marca de las tres tiras con sede en HERZOGENAURACH, cerca de NUREMBERG, fue una de las figuras más destacadas y ofensivas durante el Mundial de 2006 en Alemania. Si algunos competidores como NIKE y PUMA lograron equipar varias naciones, ADIDAS -como patrocinador principal, licenciataria o proveedor oficial de todo el torneo -, fue omnipresente.

Para HAINER, el Mundial era "la oportunidad del siglo". Y ADIDAS la aprovechó. Tan sólo con los productos relacionados con la Copa 2006 logró un aumento de facturación de 900 millones a 1200 millones de euros. El fabricante obtuvo el año pasado un beneficio neto mayor de lo previsto, de 642 millones de euros (unos 800 millones de dólares), un 16,4 por ciento más que el resultado logrado en 2007. Impulsada por las líneas de producto UEFA EURO 2008 y Juegos Olímpicos de Beijing, la facturación aumentó un 4,9 por ciento, hasta 10.799 millones de euros.

Desde que HAINER está al frente de ADIDAS, la marca brilla por sus destacadas cifras de negocio. El valor de la acción crece y las nuevas marcas históricas se repiten cada año.

En adición, en 2005 alteró el mercado de su rival al sorprenderlo con la compra de la segunda marca americana del sector, REEBOK. Con un pago de 3200 millones de euros, invadió los límites de NIKE. Nunca antes se había acercado tanto al líder (unos doce mil millones de euros de facturación total). Hoy, cuatro años después de la histórica compra, el dinámico consejero intenta que su obra maestra consiga uno de los dos objetivos que se propuso en 2001: acelerar velocidad hacia el podio de número mundial de artículos deportivos.

A HAINER le gusta la velocidad en general, la paciencia no es una de sus virtudes. Rechaza las tardanzas y está siempre en movimiento, tanto en su vida laboral como privada. Este alemán, casado y padre de dos hijas adultas, va a correr con asiduidad e intensidad, juega al tenis y al golf y en invierno a veces sus empleados lo encuentran haciendo pesas los domingos por la mañana en el gimnasio de la empresa, en HERZOGENAURACH. Pero éstos no sólo saben de sus virtudes como atleta sin un gramo de grasa, sino también de su carácter jovial. Aunque siempre deja claro quién es el jefe. En la empresa se valora su estilo comunicativo, no sólo jovial sino también directo y franco.

En HERZOGENAURACH, HAINER es conocido también por su tradicionalismo. Sin embargo, el inglés es el idioma que se habla en el WORLD OF SPORTS, nombre de la sede central de la empresa situada en unos antiguos cuarteles cerca de esta pequeña ciudad de 23.000 habitantes. ADIDAS invirtió allí más de 100 millones de euros. Desde la sede central, dirige a sus 26.000 empleados a escala mundial y lucha por el liderazgo internacional. *"Primero que nada, en los negocios motivar el recurso humano es un instrumento que requiere varios pasos. Primero, procuro ser un buen ejemplo, siendo apasionado y demostrando que hay que poner todo en el sartén. Les demuestro que me gusta estar con la gente y dejándole saber a cada miembro del equipo lo que pueden lograr. También es importante el hecho de que la marca ADIDAS es atractiva y deseada en el mundo y hacerla aun más atractiva y deseada, es algo que utilizo para motivar a la gente. En cuanto al conflicto, en general escucho bastante, pero cuando llega el momento tomo la decisión".*

Cuando en alguna de sus intervenciones públicas luce su ropa de estilo deportivo, prescindiendo casi siempre de corbata pero con el elegante calzado de la colección ADIDAS del famoso diseñador japonés YOSHI YAMAMOTO, cuesta imaginarse a HERBERT HAINER como ejecutivo de una empresa de un sector ajeno al deporte. *"El deporte es para mí pasión y emoción"*. No es un directivo extravagante, ni tampoco soñador o populista. En su fuero interno sigue siendo un futbolista luchador y rápido en la cancha, obsesionado por marcar un gol. *"Si usted quiere ser exitoso, lo invito a que lo haga como yo. En ocho años fui cambiado de posición 6 veces, exponiéndome a diversas experiencias en marketing y ventas. Por una parte fue tenso, pero por otra me permitió aprender muchísimo y relacionarme con otras personas. Vas adquiriendo los talentos para conocer y administrar el recurso humano. Me gusta animar a los jóvenes a que no sean tímidos y tomen responsabilidades, que se sientan cómodos siendo reubicados de un lado a otro y que se resistan a quedarse en lo que se conoce como la zona de confort"*.

UN AVEZADO PILOTO EN TIEMPOS DE TURBULENCIA

A HAINER le preocupa las penas que experimenta el sector del RETAIL (engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes), que se verá afectado por la coyuntura económica, aunque el deporte vive una situación especial. *"Ahora, todo el mundo se enfrenta a dificultades económicas, que son mayores en unos países que en otros. Pero los consumidores del 'producto deporte' conocen nuestra marca, así que confío que, en 2009 o 2010, aunque la economía no sea tan brillante, ganaremos cuota de mercado. La gente se hace mayor y tiene más tiempo libre, no importa si es para correr, jugar al tenis o al golf"*.

Pero como un avispa del patrocinio y la publicidad, contrario a la larga lista hasta ahora de inversores desertores, HAINER promete que la crisis no alterará los presupuestos de patrocinio y publicidad. *"ADIDAS invierte el 13% de las ventas totales en esta estrategia de comunicación, y este año mantendrá la misma política. No recortaremos los presupuestos, porque no es un gasto, es una inversión de futuro. Si ahora no lo haces, lo pagarás más tarde."*

Como consecuencia de su prédica comercial, la visibilidad de patrocinio de la marca alemana se extiende a una línea de producto hasta ahora esquiva: la F1. *"Nos hemos apoyado en el inglés Lewis Hamilton, piloto de la escudería Vodafone McLaren Mercedes. Es el nuevo embajador de REEBOK. Tras esta alianza, entramos en un deporte copado por PUMA, que calza a la mayoría de las escuderías. Aceleramos en esta industria no porque queramos que la marca se encuentre presente, sino por la persona y el esfuerzo de su trabajo. Este patrocinio personal es un paso más para incrementar el valor de la enseña REEBOK. Vemos el progreso todos los días, pero tenemos que limpiar el mercado para ubicarla en todos los mercados. Tiene mucho potencial global y nosotros le damos la fuerza en términos de distribución y ventas."*

HAINER defiende tanto la política de asociaciones corporativas colectivas como las individuales. *"Preferimos patrocinar un equipo, porque está constantemente en televisión y siempre se ve el logo. Cuando abres cualquier periódico en España, siempre sale el Real Madrid. Con todos los consumidores quieren héroes, por eso necesitas estar también en patrocinio personal. Adidas ha contado con iconos cuyo momento de gloria ha pasado, caso RAÚL, ZIDANE o BECKHAM. Estos jugadores se están yendo, por eso hay que invertir en la siguiente generación. No tenemos intención de quitarle deportistas a nuestros competidores, sino coger a gente a joven y traerla a Adidas, como hemos hecho con De la Red (Real Madrid) o Cazorla (Villarreal)"*.



Como consecuencia de los acuerdos estratégicos con los portafolios más sonoros de la industria del deporte, tras la celebración de los Juegos Olímpicos de Pekín, ADIDAS incrementó el conocimiento de marca en un 24%. *"En 2010 facturamos 1.000 millones de dólares en la región, donde el 4% de la población compra nuestros productos. Rusia seguirá a China, que es el segundo mercado tras EEUU. El siguiente paso estratégico será India. Aunque los crecimientos en ese país no son tan rápidos como el que se ha dado en China, ya controlamos el 75% del mercado. REEBOK cuenta con el 50% y ADIDAS, con un 25%. Pero también en los países emergentes nos enfrentamos a uno de nuestros mayores enemigos, las falsificaciones. Las copias son un problema, pero es el precio que pagas cuando eres popular; si no te imitan, estás fuera del mercado. Disponemos de 60 abogados en todo el mundo que trabajan estrechamente con multitud de letrados locales para solventar un problema que nunca desaparecerá por completo".*

Todos los derechos reservados®
Casa Editorial *deporte & negocios*
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN PARCIAL
O TOTAL EN MEDIOS DIGITALES O PAPEL