

The page features a decorative graphic on the right side consisting of three overlapping circles in shades of blue, arranged in a descending diagonal line. Two thin blue lines intersect at the top left, forming a large triangle that frames the circles. The text is positioned on the left side of the page.

***Academia Integral de
Béisbol, formadora de
ciudadanos al servicio de
la sociedad.***

R. Acosta, E. Basalo, L. Yépez.

31 de octubre de 2014

Caracas-Venezuela

Resumen

Título: Academia integral de béisbol, formadora de ciudadanos al servicio de la sociedad.

Al notar con preocupación el creciente número de jóvenes venezolanos y latinoamericanos en general, particularmente de escasos recursos, que día tras día colocan todas o buena parte de sus esperanzas de progreso, así como las de su familia, en un proyecto poco probable, por no decir inviable, representado por la posibilidad de firmar un contrato profesional de béisbol de Grandes Ligas con un bono millonario, que los aparte de la pobreza en cuestión de meses; se encienden las alarmas del sentido común y de la sensibilidad humana por el futuro de una gran cantidad de chicos, que hipotecan sus oportunidades de inserción exitosa a la sociedad, en una inversión de alto riesgo, que combina el abandono de los estudios, con impactos psicológicos causados por el posible fracaso y en ocasiones, esto desemboca en el cometimiento de actos vandálicos. Se destaca que en países Suramericanos como Brasil se presenta el mismo escenario con el fútbol.

En vista de esta delicada situación, se tomó la decisión de aportar un grano de arena, no preocupándose, sino ocupándose, al proponer un proyecto concreto y abierto al debate, que enmarcado en el béisbol, permita crear un sistema de formación de ciudadanos integrales, con opciones reales de insertarse efectivamente en la sociedad, por ello el mencionado proyecto se sustenta en tres componentes fundamentales que son: el deporte, el estudio y los valores morales, factores que según el criterio de los autores de esta investigación, son los ingredientes mínimos necesarios para el moldeado de jóvenes íntegros.

Atendiendo a los tres componentes ya mencionados, la inserción en la sociedad se lograría a través de una Academia subdividida en categorías, que brinde la oportunidad a jóvenes entre 4 y 18 años de edad, de escasos recursos y en situación de riesgo latente (drogas, delincuencia) de aprender valores fundamentales para la vida en sociedad como, la tolerancia, el respeto, la cooperación, el cómo

manejar la derrota y la victoria, entre otros, por medio de la práctica del deporte, en este caso del béisbol. Toda esta labor se verá reforzada con el apoyo de la Academia al desarrollo de su educación.

En el mismo orden de ideas estos jóvenes se desarrollarían paulatinamente como ciudadanos ejemplares y atletas de alto rendimiento, bajo un esquema de categorías subdivididas por las edades antes mencionadas, en las cuales los entrenadores irán documentando sus actuaciones en el terreno de juego, a través de una base de datos con estadísticas especializadas a lo largo de su recorrido en las distintas categorías, apuntando a mostrarse ante scouts de universidades internacionales o nacionales, obtener becas de estudio y por qué no, llegar a ser seleccionados en un draft profesional al finalizar sus carreras. Adicionalmente a los niños de escasos recursos, en este proyecto se le brindará una oportunidad a chicos que hayan sido despedidos del béisbol profesional estadounidense o de otras ligas profesionales de esta disciplina, se encuentren cesantes y deseen hacer carrera como técnicos de este deporte, ello se logrará a través de su inclusión en la Academia como entrenadores de los niños/adolescentes pertenecientes a esta. En cuyo caso se apalanca la reinserción social y se maximiza el aprovechamiento de las habilidades técnicas deportivas de este grupo de ex profesionales.

Es pertinente señalar que aquellos jóvenes alumnos de la Academia que tengan 18 años (edad tope para pertenecer a esta) y no logren obtener becas universitarias, podrán asegurarse un empleo con el patrocinante principal de este proyecto, ello se logrará a través de un convenio a ser firmado antes de la puesta en marcha del emprendimiento. En relación a los chicos cesanteados del béisbol profesional estadounidense o de otro país que no puedan ser contratados por la Academia como entrenadores, serán asesorados por el psicólogo que formará parte del staff de esta, a fin de orientarles en el establecimiento de sus metas personales, incluyendo conclusión de estudios y la obtención de un empleo.

Finalmente se acota que la visión de este proyecto es servir de ejemplo estructural en otros países del continente y el mundo, incluso en otros deportes.

Palabras clave: Academia de Béisbol, Contrato de Grandes Ligas, Ciudadanos Integrales, Pobreza.

Summary

Title: Comprehensive Baseball Academy, to form citizens for the service of society.

When noticing with the utmost concern, the growing number of Venezuelan youngsters and Latin-Americans in general, particularly those of low-income that day after day put all or good part of their hopes, as well as their families in a unfeasible, not to say impossible project, represented by the possibility of signing a professional baseball contract with Major League Baseball (MLB) with a millionaire bonus that can take them away from poverty in a matter of months; turns on the alarms of common sense and human sensitivity for the future of a great amount of kids. Kids that mortgage their opportunities of a successful insertion to society, in a high risk investment that combines the abandonment of studies with the psychological impact caused by possible failure. Sometimes, this has as a consequence acts of vandalism. Furthermore, it stands out that in South-American countries, such as Brazil, the same situation occurs with football soccer.

Considering this delicate situation, the conscious decision of doing something about it was made, not only worrying about it but actually taking action by proposing a concrete project opened for debate, a project that framed in baseball allows to create a system for the formation of comprehensive citizens with real options of inserting themselves in society. Therefore, the aforesaid project is based on three fundamental components, which are: sports, studies and moral values, all these are factors that in accordance with the criteria of the authors of this research are the minimum ingredients necessary to shape comprehensive youngsters.

Tending to the three said components, the insertion to society would be accomplished through an Academy subdivided in categories that allow the opportunity to youngsters between the ages of 4 and 18 years of age of low-income and in risk situations (drugs, delinquency) to learn fundamental values for life, values such as tolerance, respect, cooperation, how to handle defeat and victory, among

others, throughout the practice of sports, in this case, baseball. All this work will be reinforced with the support of the Academy for the development of their education.

In the same order of ideas, these youngsters would develop as exemplary citizens and as athletes of high performance under a scheme of subdivided categories organized by the aforesaid ages. In these categories the coaches will document their performance in the field through a database with specialized statistics throughout their path in different categories aiming to show themselves before international and national college scouts, to obtain scholarships and why not, being selected in a professional draft when their careers in college come to an end. Additionally, the low-income children in this project will be provided an opportunity, especially those who have been fired from American Professional Baseball or from other professional leagues of this discipline, children who are unemployed and wish to make a career as a coach of this sport. This will be accomplished throughout the inclusion to the Academy as coaches of these children. In this case, the social reinsertion is lifted and maximized the exploitation of sporting technical skills of this group of former professionals.

It is important to point out that those young students of the Academy that are 18 years old (maximum age to belong to this Academy) and do not obtain college scholarships can secure for themselves a job with the main sponsor of this project. This can be done thanks to an agreement, which will be signed before the execution of this project. Regarding the unemployed kids of American professional baseball or from another professional baseball leagues that cannot be hired by the Academy as coaches will be counseled by the psychologist that will be part of our staff with the sole purpose of guiding them with their personal goals, including the successful culmination of studies and obtaining a job.

Finally, it is noted that the vision of this project is to serve as a structural project in other countries of the continent and the world, even in other sports.

Key words: Baseball Academy, Major League Contract, Comprehensive Citizens, Poverty.

ÍNDICE

CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	1
Planteamiento del problema	
Antecedentes de la problemática planteada.....	3
Fundación 9stars.....	5
RBI Venezuela	
Objetivo general del proyecto.....	6
Objetivos específicos del proyecto	
Justificación de la investigación.....	7
CAPÍTULO II: ORGANIZACIÓN DE EVENTOS.....	9
CAPÍTULO III: FINANZAS.....	16
Maquinarias y equipos requeridos inicialmente en el programa	
Pelotas de béisbol.....	17
Bates de béisbol	
Máquina de Bateo y Fildeo	
Screen de Pitcheo	
Batting Tee.....	18
Equipo de Catcher	
Cascos	
Sueldos y salarios de la mano de obra	
Fuentes de financiamiento del proyecto.....	21
Fuentes de financiamiento internas	
Fuentes de financiamiento externas.....	24
CAPÍTULO IV: MARKETING.....	25
Declaración de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto en una visión generalizada.	
Fortalezas	
Oportunidades.....	26
Debilidades.....	27
Amenazas.....	28
Estrategias F-O: Uso de las fortalezas para el aprovechamiento de oportunidades.....	29
Estrategias D-O: Superación de debilidades para el aprovechamiento de oportunidades.....	30
Estrategias F-A: Uso de fortalezas para evitar amenazas.....	31
Estrategias D-A: Reducir las debilidades y evitar las amenazas.....	32

Plan de marketing.....	33
CAPITULO V: GESTIÓN.....	35
Filosofía de gestión	
Misión	
Visión.....	36
Métodos de control interno de las actividades críticas	
CAPITULO VI: COMUNICACIÓN.....	37
Definición de los grupos de interés, su importancia e interrelación dentro del proyecto	
Estrategias para establecer comunicación con los grupos de interés.....	39
CAPITULO VII: DERECHO.....	42
Código de ética	
Penalizaciones por el incumplimiento del código de ética de la academia.....	44
Normativa jurídica nacional por la cual se regirá la academia.....	45
Mecanismos para la resolución de conflictos vinculados a la academia y sus actores.	
CONCLUSIONES.....	47

Capítulo I: El Problema.

Planteamiento del problema

El béisbol en Venezuela representa más que una tradición que data de muchos años, el principal pasatiempo de la Nación, hecho constatable por varias razones, entre las que destacan, la cantidad de campos en donde se practica este deporte en el País, las pasiones que se desatan entre los aficionados cuando está en desarrollo el campeonato profesional de Venezuela, lo que representa ser el segundo proveedor de jugadores a nivel mundial del béisbol de Estados Unidos o Grandes Ligas MLB (por sus siglas en inglés) según (El Universal, 2012).

De acuerdo a (Álvarez, Alejandro) la asistencia total nacional a los estadios, en todas las instancias del torneo local en su versión del año 2012-2013, fue de 2.397.128 fanáticos (2014) adicionalmente a lo ya mencionado también resalta el interés que despierta en el país la actuación de venezolanos en las Grandes Ligas, y el desarrollo de este torneo a plenitud, puesto que las televisoras locales especializadas en deportes transmiten hasta cinco juegos por semana, a ello se le suma la cobertura que le dan estos mismos medios en sus versiones impresas y digitales a todo el acontecer y actualidad del comentado campeonato de la MLB.

Para el historiador deportivo Javier González la trascendencia de esta disciplina deportiva en la historia de los últimos cien años en Venezuela, abarca también un “punto de vista moral, pues muchos de nuestros peloteros se han convertido en elementos de referencia para la sociedad venezolana, es decir, en sujetos de motivación para los jóvenes de nuestro país” (González Javier, 2003, p.11). Jugadores como Andrés Galarraga, Miguel Cabrera, Omar Vizquel, Johan Santana, Bob Abreu, Félix Hernández, Carlos González, Pablo Sandoval, Asdrúbal Cabrera entre muchos otros, representan un estímulo para la juventud venezolana, así como una motivación al logro, además de influir sobre el comportamiento en la sociedad y ser un ejemplo a seguir.

El hecho de estar tan arraigado el béisbol en la cultura venezolana y por ser el segundo proveedor internacional de peloteros a las Grandes Ligas, tal como se comentó en líneas anteriores, implica un número considerable de personas practicando el deporte en el país, que por razones estadísticas quedarán al margen de alcanzar el máximo nivel de este béisbol, o peor aún (y a pesar de sus esfuerzos) que ni siquiera llegarán a firmar un contrato de ligas menores que les permita luchar por un lugar en la competencia de primer nivel. Cabe destacar que las Grandes Ligas están compuestas por un conjunto de estratos o escalafones para que se desarrollen los peloteros y muestren sus habilidades, con el fin de ganar un cupo en la cima, y son llamadas ligas menores.

El béisbol profesional de los Estados Unidos hoy día representa una industria que factura millones de dólares anualmente, lo cual hace soñar a muchos con la (remota posibilidad) de quedarse con una minúscula porción de este dinero, a costa de abandonar la formación académica, la familia, y otros aspectos resaltantes en la vida de cualquier muchacho, este es el caso de los jóvenes latinos, que según el abogado venezolano especialista en deportes (Marcano, Arturo) en su artículo “La Industria del 2 %” (2012) creen que “El béisbol es una vía de escape de la pobreza” lo cual es una opción poco viable (por no mencionar que es casi imposible) en vista de ello, se hace pertinente traer a colación la reflexión del mencionado abogado en el citado artículo “En la industria del béisbol hay muchos que se benefician económicamente pero los únicos que no tienen voz ni voto en las decisiones que se toman son los miles de niños y jóvenes que renuncian a su niñez para perseguir un sueño casi imposible. Ellos son los que al fracasar deben regresar a sus casas con un daño psicológico que no se puede calcular y sin la menor idea de cómo ganarse la vida”.

En razón de la situación descrita, se plantea en esta investigación proporcionar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo sentar las bases y dejar abierto el debate de ideas constructivas con los interesados del tema (entiéndase como interesados deportistas afectados, empresas privadas dispuestas a financiar un

proyecto, entes gubernamentales como el Instituto Nacional de Deportes (IND), y representantes de niños/adolescentes de escasos recursos con talento deportivo y destacados académicamente), acerca del diseño de un proyecto deportivo-educativo-moral enmarcado en el béisbol, que contribuya a crear un sistema de formación de ciudadanos integrales, con opciones reales de insertarse efectivamente en la sociedad?

Antecedentes de la problemática planteada

La competencia por llegar a las Grandes Ligas es sumamente reñida para los jóvenes de origen latinoamericano, dada la numerosa cantidad de muchachos que buscan hacer de esta actividad el sustento de vida tanto de ellos individualmente, como el de sus familiares más allegados, y es que los salarios de los Grandes Ligas estelares o estrellas, suelen ser sumamente elevados en comparación con otras actividades económicas desarrolladas en estos países latinos, situación que genera una motivación adicional al mero hecho de poseer un empleo digno y una remuneración suficiente para llevar un estilo de vida promedio o un poco por encima de este.

Remitiéndose a las estadísticas se maneja la información que de cada cien jóvenes latinos que firman un contrato de liga menor para determinada organización de Grandes Ligas, sólo tres logran su objetivo (llegar al máximo nivel del juego) según (Pérez, Nathanael) de Diario libre.com en su artículo “Apenas el 2,6 % de los peloteros firmados en República Dominicana llegó a Grandes Ligas” (2013) dicho esto es oportuno señalar que los datos reseñados en el artículo citado se refieren particularmente a los peloteros Dominicanos.

Situación que no escapa de la realidad de los jugadores venezolanos, ya que las condiciones en Venezuela respecto a la firma de prospectos por organizaciones de la MLB, es incluso más complicada que en República Dominicana, entre otras razones porque en Venezuela la mayoría de las academias de equipos de la MLB que desarrollan talento, emigraron por situaciones de diversa índole a la mencionada isla caribeña, país en donde se ofrecen mayores garantías de negocio a los propietarios de

los equipos de Grandes Ligas que en Venezuela. Según (Zambrano, Francisco) en su publicación “La inseguridad es la causa del éxodo a Dominicana” (2014).

Adicionalmente a los jóvenes que quedan sin recibir la oportunidad de firmar un contrato de liga menor con algún equipo de la MLB, se unen aquellos que si llegaron a tener la opción, pero que por bajo rendimiento, lesiones o alguna otra barrera fueron cesanteados. Como atenuante, una buena parte de estos muchachos para firmar contrato debe abandonar sus estudios, de acuerdo a opinión de Pedro Martínez ex grandeliga Dominicano, citado por (Soldevila, Dionisio) en su artículo “Un problema de Grandes Ligas” (2013) esta es una situación muy negativa, "No estoy de acuerdo con el sistema educativo de los muchachos firmados porque tienen que abandonar la escuela para lograr su meta" debido a esto, ellos quedan a merced de un mundo complicado y competido en todos sus ámbitos como el que se vive actualmente a nivel global, y más aún en los países latinos en sub desarrollo.

Dando continuidad al tema particular del abandono escolar de los prospectos latinos, específicamente los venezolanos, es conveniente agregar, que un escenario acorde con la integridad como ser humano del pelotero, sería combinar los estudios con el juego, y de esta manera se manejaría una opción adicional en caso de fracaso en el deporte profesional. En el anexo H, se puede observar una tabla comparativa entre, algunos orígenes y consecuencias de esta problemática.

Pero en Latinoamérica esto muy poco ocurre, porque los peloteros se enfocan en firmar contrato y dejan de lado la escolaridad, caso contrario a como ocurre en Estados Unidos, que los jóvenes estudian una carrera universitaria y tienen la oportunidad de firmar al profesional a través de un draft, como se explica en la página web especializada en béisbol (El Sabermétrico, Draft Regla 4) “El Draft de primer año o Draft de Regla 4, se celebra cada año en Junio por conferencia telefónica entre los 30 clubes de las Grandes Ligas.

Los clubes se turnan para la selección de los jugadores en orden inverso a su registro de ganados y perdidos en el cierre de la temporada regular anterior, sin importar la liga a la cual pertenecen. Por lo general, un jugador es elegible para el Draft si éste es residente de los Estados Unidos, Canadá o Puerto Rico, y si nunca ha firmado un contrato de Grandes Ligas o Ligas Menores. Serán elegibles también aquellos jugadores que se inscriban en una escuela secundaria o universidad en Estados Unidos, independientemente de su país de origen”

Seguidamente se mencionarán y esbozarán algunos detalles de organizaciones operantes en Venezuela que se dedican a prestar ayuda a jóvenes nativos entre 16 y 21 años, a obtener becas deportivas de estudio a nivel nacional e internacional, ellas servirán de parámetro, punto de comparación o de partida en la elaboración del proyecto deportivo-educativo-moral enmarcado en el béisbol de alta competencia, que se pretende desarrollar con la presente investigación.

Fundación 9Stars

“La fundación 9 Stars es una organización sin fines de lucro que tendrá como finalidad ayudar a los jugadores que por razones varias no pudieron establecerse como jugadores de la MLB. Además coordinar todo lo referente a los programas de entrenamiento y desarrollo, tryouts y clínicas especiales para entrenadores con en especial atención en el beisbol menor”. (9Stars Sports Management, fundación).

RBI Venezuela

“RBI Venezuela es un programa de Major League Baseball patrocinado por Empresas Polar que busca revivir el béisbol en los suburbios y hace vida en el Centro de Desarrollo Deportivo de Empresas Polar ubicado en San Joaquín, Edo. Carabobo”. (Facebook, RBI Venezuela).

Objetivo general del proyecto

Contribuir a la inserción efectiva en la sociedad de dos sectores específicos de la población venezolana, representados por, jóvenes cesanteados del béisbol rentado de Estados Unidos o de otra liga profesional de este deporte, y niños/adolescentes de escasos recursos en situación de riesgo (drogas, delincuencia); bajo un proyecto que enmarcado en el béisbol, permita crear un sistema de formación de ciudadanos integrales, todo ello a través de una investigación documentada, por medio de la cual se evalúe, la posibilidad de:

- a) Aportar ideas para su inclusión en los proyectos ya existentes, que atienden este tipo de problemática.
- b) La posible modificación de algunas políticas relativas al manejo de los proyectos mencionados en el punto “a” de este objetivo general, por parte de las instituciones que las llevan a cabo.
- c) O la puesta en marcha de un nuevo proyecto.

Objetivos específicos del proyecto

- a) Definir la localización física del proyecto, tiempo estimado para la puesta en marcha y las actividades necesarias (en distintos pasos) para el gestionamiento de los recursos disponibles para lograr el objetivo general del programa, todo ello con el fin de identificar qué, cuándo y quién realizará cada actividad, para así diseñar un diagrama de distribución de tareas y finalmente establecer el organigrama del proyecto.
- b) Realizar el estudio económico financiero para el proyecto, en cuanto a la inversión inicial, financiamiento y erogaciones generales, todo ello a través del establecimiento de una estructura de costos y gastos, basada en los requerimientos iniciales del programa en relación a equipos deportivos necesarios y gastos operativos asociados al primer año de vida del proyecto.

- c) Elaborar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en forma general del proyecto, para de esta manera determinar su o sus elementos diferenciadores ante el resto de programas similares ya existentes, con el fin de argumentar su existencia ante los grupos interesados y poder captar posibles patrocinios.
- d) Describir la filosofía de gestión para el proyecto deportivo académico planteado en esta investigación, especificando su misión, visión, objetivos y estrategias para lograr dichos objetivos. Adicionalmente y por último se mencionarán métodos de monitoreo de actividades críticas en el marco del desarrollo del programa objeto de estudio.
- e) Definir los grupos de interés en el proyecto (entiéndase como grupos de interés, deportistas, empresas privadas dispuestas a financiar el proyecto, entes gubernamentales como el IND, entre otros) con el fin de analizar su importancia e interrelación dentro del programa, para luego definir los planes y estrategias con que se piensa establecer comunicación con ellos.
- f) Definir el conjunto de normativas (código de ética), y penas por incumplimiento por las cuales se regirá el programa. Adicionalmente se mencionará una opción de mecanismos para la resolución de conflictos acorde a las características del proyecto.

Justificación de la investigación.

Esta investigación acerca del diseño de un proyecto deportivo-educativo-moral enmarcado en el béisbol y la educación universitaria, servirá como herramienta para evaluar, planificar y tomar decisiones acertadas en torno a la posibilidad de crear una institución (sin fines de lucro) que contribuya a crear un sistema de formación de ciudadanos integrales, con opciones reales de insertarse efectivamente en la sociedad, a través de una serie de estudios metodológicos de variables de tipo financieras, jurídicas, de gestión, de mercadeo, comunicacionales y organizativas de eventos, de vital importancia en todo proyecto.

El valor de esta investigación no sólo se centra en evaluar la viabilidad del desarrollo de una institución dedicada al entrenamiento de jugadores para optar a becas universitarias a nivel nacional o internacional, sino en fomentar la participación activa, la cooperación y la unidad dentro del municipio donde se ubique la sede del proyecto, dándole un valor social, comunitario e integral a la propuesta, puesto que se piensa elegir como sede de la organización un espacio físico que en principio esté deteriorado y que por ende requiera de recuperación, ello a fin de trabajar en conjunto con la comunidad aledaña al lugar, las autoridades municipales y/o estatales y la empresa privada, en la puesta a punto.

La colectividad perteneciente al sector que sirva de sede a la institución se verá beneficiada doblemente, ya que dejará de ser un problema el espacio que en principio estuvo deteriorado y se recuperará para el proyecto, y por otra parte una cierta cantidad de niños y adolescentes de la comunidad podrán ser partícipes del proyecto, al formar parte de un equipo de béisbol menor en varias categorías, a ser inscrito en una liga estatal afiliada a alguna corporación de béisbol infantil a nivel nacional, tal como lo es Criollitos de Venezuela.

Capítulo II: Organización de Eventos.

Como se mencionó en uno de los puntos justificativos de esta investigación, la participación activa, la cooperación y la unidad entre la triada: comunidad, empresa privada y autoridades gubernamentales, representan un valor agregado en el marco del proyecto objeto de estudio, puesto que está planteada la posibilidad de que la sede física de la institución educativo-deportiva-moral, que cobrará vida en caso de que el proyecto sea apoyado por los llamados a ser sus financistas y demás colaboradores, sea algún terreno en estado de abandono o deterioro parcial o total, dicha idea se origina como opción integral que brinde respuesta a la interrogante ¿dónde funcionaría la organización derivada del proyecto?

Cabe destacar que la denominación “opción integral” se genera por ser a menor costo que otras alternativas posibles, por representar un punto importante menos que resolver al momento de dar marcha al proyecto y por vincular en una negociación a tres bandas del tipo ganar-ganar, a tres actores fundamentales en el desarrollo de toda sociedad, como lo son los mencionados al inicio de este párrafo.

La posibilidad de ubicar el mencionado terreno en estado de abandono es probable que sea en la región centro occidental del país, en Estados como Carabobo, Aragua o Lara, entre otros, dada la cantidad de terrenos verdes en desatención y ociosos que se encuentran en estas zonas del país, adicionalmente a ello está la realidad del grado de centralización gubernamental que vive Venezuela en la actualidad, lo cual trae como consecuencia que la mayoría de las transacciones económicas se lleven a cabo en la capital del país, por ende el hecho de tener como sede del proyecto una de estas zonas mencionadas, beneficiaría sus operaciones de logística para el abastecimiento de los recursos necesarios para funcionar, dada su cercanía a la capital, aminorando costos y tiempos de recepción.

Es pertinente señalar que la alternativa que representa Caracas en torno a fungir como sede del programa en estudio no queda descartada, pero si es cierto que por lo copado de su territorio se hace una opción poco probable.

Otro punto importante para traer a colación lo representa la temporalidad, o momento específico para la puesta en marcha del proyecto, en este sentido su desarrollo está directamente vinculado al resultado de este estudio, que a pesar de ser limitado en recursos y por ende no conclusivo en un ciento por ciento, permitirá arrojar luces a los interesados en él, respecto a la decisión de profundizar las investigaciones y así contar con una base más amplia de variables que permitan tomar las decisiones más acertadas en torno a su desarrollo.

En tal caso que el proyecto sea acogido como viable, comenzará el andamiaje en su ámbito de acción, al comenzar a recibir fondos de sus financistas, este punto relacionado a las fuentes de financiamiento se detallará más adelante, en el capítulo dedicado a las finanzas, específicamente en la evaluación económica de factibilidad.

Seguidamente se hará mención de las actividades necesarias (en distintos pasos) para el gestionamiento de los recursos disponibles en pro de lograr el objetivo general del proyecto. Haciendo la salvedad de que en vista de las limitaciones en cuanto a tiempo disponible para la investigación, y dados los parámetros académicos del CIES/FIFA en relación al contenido máximo del desarrollo del trabajo (50 páginas) (CIES Red Universitaria, 2010, p.3) se hace cuesta arriba elaborar un estudio a mayor profundidad del tema elegido, por ello es necesario poner en práctica un nivel de síntesis acorde a las exigencias del ente rector CIES/FIFA.

Por lo anteriormente expuesto se comentarán las actividades mencionadas al principio del párrafo anterior (sólo a manera enunciativa) sin el rigor de detalle que cada una requiere por su grado de complejidad. En este mismo orden de ideas, se hace sumamente importante señalar, que los gastos asociados al acondicionamiento del terreno y construcción de la infraestructura del campo donde se llevará a cabo el proyecto, no serán incluidos en el capítulo dedicado a las finanzas, por dos razones de peso a tomar en consideración, como lo son:

- a) El grado de inestabilidad económica que padece actualmente Venezuela, dificulta el cálculo razonable de los costos asociados al acondicionamiento de un terreno deportivo y la infraestructura necesaria para su puesta en marcha.
- b) El nivel de complejidad elevado que implica el recopilar la información necesaria, alrededor de las variables que intervienen en una construcción, considerando de esta forma que para brindar unas cifras medianamente razonables que se apeguen a la realidad, habría que contar con el apoyo de expertos en la materia y con mayor tiempo.

Dadas las razones comentadas, se optó por no tomar dentro del presupuesto del proyecto los gastos correspondientes al terreno, pero en compensación a ello se propuso una opción innovadora, que funge como posibilidad real para ser tomada en cuenta, como lo es la comentada al inicio de este capítulo, que hace mención a la idea de tomar un terreno baldío o en estado de deterioro que requiera del trabajo conjunto de las autoridades gubernamentales, la comunidad y la empresa privada, en aras de minimizar costos y solucionar un problema fundamental para el proyecto, como lo es su sede física. En tal sentido este sería el plan de desarrollo para la puesta en marcha del programa.

- 1) Reclutar a un equipo de personas capacitadas profesionalmente en el área de gestionamiento de Talento Humano, a fin de establecer un departamento encargado de realizar la selección y contratación de personal calificado, para desempeñar las funciones de apoyo y desarrollo de todas las actividades requeridas en áreas críticas para la operatividad del proyecto como lo es, procura, logística, gestión administrativa, entre otras.
- 2) Contratar al personal de los departamentos de: Comunicación/Marketing, Derecho, Relaciones Públicas, y Administración/Finanzas del programa. Adicionalmente también se deberá contratar al staff de apoyo del personal técnico-deportivo, que estará constituido por un traumatólogo, un nutricionista, un psicólogo y un abogado.

- 3) Contratar al personal técnico deportivo del programa bajo cierto parámetro inamovible, como lo es, el ser cesanteado del béisbol rentado de Estados Unidos o de otra liga profesional de esta disciplina. Esta decisión se debe al enfoque esencial de este programa en evaluación, que es brindar oportunidades de desarrollo y de reinserción a la sociedad productiva, a aquellos marginados del béisbol de alta competencia, así como también por la calidad de formación en aspectos técnicos, estratégicos y la experiencia acumulada por estos profesionales en sus tiempos de jugadores activos del béisbol de Grandes Ligas.
- 4) Concretar acuerdos con universidades internacionales y nacionales para el otorgamiento de becas deportivas para los jóvenes pertenecientes al programa.
- 5) Negociar pactos con la empresa o empresas privadas que financien el proyecto, y con el gobierno municipal o estatal de donde se ubique la sede del programa, con el fin de dar cobertura a la parte de la matrícula universitaria que no cubran las becas deportivas, y/o para sufragar gastos de manutención de los estudiantes-atletas.
- 6) Acordar con academias que impartan inglés a nivel regional en el estado que será sede del proyecto, el contrato de sus servicios especializados para la preparación intensiva de los jóvenes que hayan sido seleccionados para becas deportivas universitarias en Estados Unidos, en aras de su presentación de la prueba Toefl, que mide la fluidez y comprensión del idioma inglés, es pertinente señalar que dicha prueba es un requisito indispensable para optar a estudios en Estados Unidos.
- 7) Establecer una comisión de especialistas en trámites ante CADIVI (Comisión de Administración de Divisas) y ante SAIME (Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería) para la obtención de divisas foráneas, así como también pasaportes, visas y demás recaudos para viajes al exterior (respectivamente).

- 8) Ubicar la liga de béisbol menor en donde será inscrito el equipo de niños y adolescentes de la comunidad en donde esté la sede del programa, en conjunto con jóvenes de otros sectores del país. Es pertinente señalar que este equipo es la base fundamental del proyecto, puesto que de allí saldrán todos los muchachos que obtendrán becas universitarias-deportivas.
- 9) Ejecutar el proceso de selección de los niños y adolescentes que formarán parte del equipo de béisbol menor del programa en estudio, en sus distintas categorías.
- 10) Preparar constantemente a los niños y adolescentes miembros del equipo de béisbol menor del proyecto, a fin de que estén en condiciones para competir ante las agrupaciones restantes del campeonato donde sean inscritos, dicha preparación constará de dos prácticas por semana, como normalmente lo hacen este tipo de organizaciones a nivel nacional. Efectuar la escogencia de los jóvenes que sean bachilleres, pertenezcan al equipo de béisbol menor del proyecto, y estén en condiciones de ingresar a los entrenamientos para optar a becas deportivas universitarias, dictados en la división de béisbol de alta competencia de la organización, los cuales son radicalmente distintos, más rigurosos y frecuentes que los realizados en la división de béisbol menor.

Es pertinente señalar que la única fuente que alimenta a la división de alta competencia (aquella compuesta por los jóvenes prestos a obtener las becas universitarias) la representan los adolescentes que ascienden de la división de béisbol menor de la institución.

- 11) Organizar Tryouts “Una prueba del potencial de alguien o de algo, especialmente en el contexto de entretenimiento o deporte” (Oxford Dictionaries, Prueba de competencia) para el reclutamiento o selección de jóvenes entre 16 y 18 años que siendo bachilleres (y hayan ascendido de la división de béisbol menor a la de alta competencia del programa en estudio) estén aptos a optar por becas universitarias en Venezuela o en el extranjero. Los estándares

exigidos a los talentos en los Tryout normalmente se dividen o clasifican según la posición al campo del jugador, y dependiendo de ello se establece un valor (no necesariamente monetario) del pelotero. (Ver anexo G)

Como elemento complementario de este punto, se agrega que el establecimiento de la edad de elegibilidad de los jóvenes, toma como referencia el rango usado por un programa similar al que está en estudio en la presente investigación, el cual es llevado a cabo por la Universidad Bicentennial de Aragua en conjunto con la CSA Internacional Sport, (Marichales, Jesús y Querales, Abigail) “compañía de béisbol que se encarga de buscar talentos deportivos en diferentes países de Latinoamérica, para que jóvenes de edades comprendidas entre 16 y 21 años opten por becas universitarias, con la finalidad esencial de compaginar las actividades académicas y las prácticas deportivas” (2013)

- 12) Entrenar continuamente a los jóvenes talentos de la división de alta competencia, a fin de lograr el nivel óptimo requerido para ser reclutado por Universidades Nacionales e Internacionales, y así obtener becas deportivas, el riguroso plan de entrenamiento consiste en prácticas diarias de lunes a viernes de 7:00 a.m. hasta 11:30 a.m. en las cuales se trabajan los distintos fundamentos del juego por cada posición al campo, así como también acondicionamiento físico, los parámetros de referencia tomados para el establecimiento de ésta rutina fueron tomados de la página web (Academia de béisbol de Carlos Guillén, Plan de trabajo).
- 13) Los talentos serán expuestos ante la evaluación de organizaciones que gestionan becas deportivas con las Universidades Norteamericanas, tal es el caso de la anteriormente mencionada CSA Internacional Sport, que explica al detalle los beneficios de contar con sus servicios en su página web (CSA Oficina de Venezuela, Quiero una beca en el exterior) así como también directamente con scouts o exploradores de Universidades de Estados Unidos que estén afiliadas a prestigiosas ligas deportivas como la NJCAA, NCAA o NAIA, ello dependerá

del nivel de consensos que se logre ejecutar a través de los que serán encargados por parte de la Academia, de las Relaciones Públicas y Acuerdos con el entorno del proyecto en evaluación. En el caso de las Universidades Venezolanas de prestigio que ofrecen servicios de becas deportivas a jóvenes de escasos recursos, resalta la (UNIMET) Universidad Metropolitana, dichas becas estarán sujetas a la aprobación de un Tryout, tal como detalla (Escobar, Jazmín) en su publicación “UNIMET ofrece becas deportivas 2013” (2013).

Capítulo III: Finanzas

Maquinarias y equipos requeridos inicialmente en el programa.

A fin de determinar la inversión inicial requerida para dar marcha al proyecto, se procederá a mencionar los equipos necesarios para tal fin, al hacer una breve descripción de cada implemento y su valor en moneda extranjera, en este caso Dólares, dada la estabilidad de los precios en esta moneda, en contraste con la moneda venezolana (El Bolívar). Otro factor que influye en la toma de esta decisión, radica en la posibilidad de alargar la vigencia del presupuesto que se realizará en esta sección.

En relación a los uniformes deportivos a ser usados por los jóvenes a participar en el proyecto, se tomó la decisión de excluirlos del presupuesto, por dos razones básicas que se mencionan a continuación.

- a) La inestabilidad económica y la volatilidad de precios asociada a dicha inestabilidad que padece Venezuela actualmente, hace casi imposible o técnicamente inútil el estimar costos en moneda local (Bolívar), por esto se optó por obviar este particular. Cabe destacar que este tipo de implementos no suelen importarse, dada la cantidad de empresas textiles que los ofertan en Venezuela, por ello no se calculó su costo en Dólares como el resto de los equipos mencionados.
- b) La otra razón por la cual se decidió no incluir el costo de los uniformes dentro del presupuesto inicial del proyecto, obedece a la idea de obtener patrocinio por parte de algún ente privado o público, que no necesariamente debe estar dentro del grupo principal de patrocinantes del proyecto.

Se hace pertinente señalar que el único costo con base en Bolívares que será incluido dentro del presupuesto inicial del proyecto, serán los salarios y honorarios a ser cancelados a los profesionales de

diversas ramas que presten servicios a la organización, puesto que son erogaciones que dependen exclusivamente de la decisión de los dirigentes de la organización actualmente en proyecto, a diferencia de otros gastos como el citado de los uniformes, que obedece a decisiones de terceros.

Pelotas de béisbol: Utilizadas para entrenamientos y juegos de béisbol. Se contempla la compra de 360 pelotas, divididas en 120 (10 docenas) para niños y en 240 (20 docenas) para adolescentes/jóvenes con un precio por docena de \$46,99 la de niños y de \$39,99 la de adultos. (Rawlings, Liga oficial práctica de béisbol docena) (Ver anexo C)

Bates de béisbol: Utilizados para entrenamientos y juegos de béisbol. Se estima la compra de 15 bates de madera (para la división de alta competencia de la institución), así como también 12 bates de aluminio (para la división de béisbol menor del programa), haciendo la salvedad que dentro de esta última división mencionada, hay bates destinados a los niños y otros a los adolescentes, variando en el tamaño, con un precio unitario de \$34,99 los de madera, de \$29,99 los de niños y de \$49,99 los de adolescentes. (Rawlings, Adultos ceniza autograph bate de béisbol) (Ver anexo C)

Máquina de Bateo y Fildeo: Son máquinas que lanzan pelotas de béisbol a velocidades graduables, usadas en entrenamientos de bateo y fildeo. Se tiene estipulado la adquisición de un juego de ellas, que consta de una de cada tipo, con un precio de \$1.235 el combo. (League Pitching Machines, Jarros Jr. Pitching Machine) (Ver anexo C)

Screen de Pitcheo: Es utilizado en las prácticas de bateo para retener las pelotas que son directamente bateadas al pitcher. Se estima comprar uno, a un precio de \$279,99. (League Pitching Machines, L Pantalla de Atec Pitcher) (Ver anexo C)

Batting Tee: Es utilizado durante prácticas de bateo especiales, y sirve para corregir la mecánica de movimiento al momento de golpear la bola con el bate. Se tiene contemplado adquirir tres, a un precio individual de \$99,99. (League Pitching Machines, Atec Tuffy Batting tee) (Ver anexo C)

Equipo de Catcher: Está representado por un conjunto de tres piezas que protegen a los receptores de todo tipo de impactos con la pelota, dichas piezas son: la careta (protege la cara), el peto (resguarda la zona del pecho) y las chingalas (cuida las piernas), se evalúa la adquisición de tres equipos de receptores, uno para niños, uno para adolescentes y otro para los jóvenes más formados, a unos precios de \$109,99; \$139,99 y \$122,97 respectivamente. (Rawlings, Edad set de cátcher 10-14) (Ver anexo C)

Cascos: Son utilizados para la protección de la cabeza de los jugadores. Se calcula comprar 20 unidades, divididas en 8 para niños, 6 para adolescentes y 6 para adultos, a un precio unitario de \$14,99. (Rawlings, Pro style coolflo béisbol casco de bateo) (Ver anexo C)

Sueldos y salarios de la mano de obra

Para iniciar el proyecto se contaría con 12 trabajadores en total, entrenadores, personal administrativo, entre otros. Se estimó un salario mensual para cada cargo de acuerdo al entorno venezolano, según un sondeo hecho en la página especializada en búsqueda de empleo (Bumeran, 2014). La tabla didáctica en donde se muestra el detalle se ubica en anexo D la investigación.

El gasto de la nómina alcanza Bs.775.200 anuales, siendo necesario añadir a dichos gastos los beneficios laborales que corresponden por Ley, la tabla didáctica en donde se muestra el detalle se ubica en los anexo D de la investigación..

Es pertinente comentar que adicionalmente a los servicios prestados por los llamados a ser empleados de la organización actualmente en proyecto, se requiere de otro tipo de tareas que no serán

por ellos cubiertas, ejemplo nutrición, psicología, fisioterapias, y asesoría legal, en apoyo a los jóvenes pertenecientes al programa. (Ver anexo D)

Los profesionales encargados de apoyar en las actividades mencionadas en el párrafo anterior, irán a las instalaciones físicas de la organización en principio un par de veces por mes, a menos que se requiera de visitas extras por temas imprevistos, y cobrarán por hora de servicio prestada, se tiene previsto que por visita realizada sean tres horas por cada profesional, exceptuando el caso del abogado que acudirá solamente cuando exista alguna eventualidad disciplinaria, cuando se vaya a discutir algún punto referente a temas legales o de contratos con proveedores de servicios, con universidades, patrocinadores, equipos de béisbol profesional o por determinado imprevisto que se presente. Por razones meramente presupuestarias se estima que en promedio se contará con la presencia del abogado trimestralmente, de igual manera que los otros profesionales serían tres horas de servicio. La tabla didáctica en donde se muestra el detalle se ubica en el anexo D de la investigación.

Para finalizar esta sección de servicios profesionales requeridos para la operatividad de la organización, se mencionan las clases de inglés que serán impartidas por un especialista en la materia a los muchachos seleccionados para becas universitarias en Estados Unidos. Cabe destacar que la hora promedio de estos servicios en el mercado venezolano es de Bs. 200, según la página web de compra y venta libre de bienes y servicios (Mercado Libre, 2014).

Luego de haber determinado los equipos deportivos necesarios para la puesta en marcha del proyecto y sus respectivos costos en moneda extranjera (Dólares), adicional a las erogaciones para remunerar los servicios del personal profesional fijo y de apoyo de la organización, en este caso en moneda local (Bolívar) se procederá a sintetizarlos en un mismo cuadro, a fin de establecer el monto de la inversión inicial por el primer año de vida del proyecto.

Como dato de interés se agrega que los equipos deportivos que reflejan su precio en moneda extranjera (Dólares) se convertirán a moneda local (Bolívares) por temas didácticos, puesto que para poder establecer comparaciones con los costos expresados en Bolívares, como lo es la compensación salarial de los servicios profesionales, se debe manejar una sola moneda, y por estar el proyecto enmarcado en Venezuela y ser el Bolívar la moneda de curso legal, se expresarán las cifras en dicha moneda.

Antes de aclarar qué tasa cambiaria se usará para convertir los Dólares a Bolívares, así como la razón de su aplicación es pertinente traer a colación la definición del mecanismo cambiario existente en Venezuela, sus características y demás detalles relevantes, de la mano del ente que administra este tema en el país, el Banco Central de Venezuela.

“Sistema Complementario de Administración de Divisas (SICAD), administrado por el Banco Central de Venezuela, atenderá de manera complementaria las solicitudes de divisas requeridas para satisfacer las necesidades de la economía nacional. Dicho sistema funcionará bajo el mecanismo de subastas especiales, las cuales podrán ser realizadas con posiciones mantenidas por personas naturales y jurídicas del sector privado interesadas en actuar como oferentes, la República y este ente emisor; así como por cualquier otro ente autorizado por el Directorio del Banco Central de Venezuela”. (Banco Central de Venezuela, 2013).

La conversión se calculará aplicando la tasa cambiaria que establece el SICAD II (Sistema Cambiario Alternativo de Divisas) mecanismo de control cambiario regulado por el Banco Central de Venezuela para la adjudicación de divisas a personas naturales y jurídicas que cumplan con ciertos parámetros, es pertinente señalar que esta metodología cambiaria funciona como una subasta, lo cual genera variaciones en el precio de la moneda extranjera (Dólar) según sea la oferta y la demanda, dicho esto se informa que la tasa del SICAD II usada, será la del día 11 de Abril de 2014, que marca 49,0158 Bolívares por Dólar, puesto que para esta fecha se realizó esta parte específica del proyecto. El precio

de la divisa extranjera (Dólar) para la fecha mencionada fue obtenida en la página oficial (Banco Central de Venezuela, 2013)

Otro dato relevante en el marco del tema tratado, es que la decisión de optar por el sistema cambiario SICAD II y no el SICAD I (Sistema Complementario de Administración de Divisas), obedece a que este último posee tasas preferenciales y es destinado a sectores con prioridad dentro de la economía venezolana, tal como lo es la medicina, los repuestos para maquinarias del agro, accesorios para la industria petroquímica, industria alimenticia, entre otros, tal como se percibe en la adjudicación de la subasta del 10 de Marzo de 2014, nota que reseña el diario (El Universal, 2014) para dar cierre a este comentario, se puede aportar que el valor de las divisas liquidadas en la última subasta realizada el día 07 de Abril de 2014 por el SICAD I, fue de 10 Bolívares por Dólar, según reseña (Banco Central de Venezuela, 2013). La tabla didáctica en donde se muestra el detalle se ubica en el anexo D de la investigación.

Fuentes de financiamiento del proyecto

El proyecto contará con dos tipos de fuentes de financiamiento, una denominada interna porque provendrá de actividades realizadas por la organización para proveerse de recursos y una llamada externa, porque será obtenida de terceros a través de patrocinios y donaciones.

Fuentes de financiamiento internas

En primer término hay que hacer mención y detallar ¿En qué consiste? ¿Cómo se logrará? y ¿Qué persigue específicamente? el financiamiento interno al que se hizo alusión en el párrafo anterior.

Dicho financiamiento consiste en obtener ingresos propios (que no dependan de terceros) a través del arrendamiento del campo que será sede de la organización, en espacios de tiempo en que este no sea requerido para las actividades propias de la academia, a entes privados que deseen organizar torneos de softbol, o a cualquier agrupación de personas que quieran hacer uso de las instalaciones, que

cumplan con ciertas normativas y que dispongan de los recursos económicos para sufragar los gastos estipulados para su arriendo.

Esta idea de alquilar el campo se logrará a través de la organización y planificación de las actividades propias de la academia, dentro de un horario comprendido entre las 08:00 a.m. hasta las 06:00 p.m. de lunes a viernes, de tal manera que los fines de semana, entiéndase sábados y domingos y los días de semana a partir de las 06:30 p.m. las instalaciones queden disponibles para ser alquiladas, en tal sentido se hace necesario aclarar que esta iniciativa nace por la necesidad de que la organización, (hoy día proyecto) perdure en el tiempo y sea replicable en otras regiones del estado en donde se realice inicialmente, y posteriormente se aplique en otros estados, para ello indudablemente requiere de un porcentaje elevado (por no decir total) de auto sustentación, he ahí la razón del planteamiento de este diseño de financiamiento, ya que se tiene estipulado que los ingresos propios cubran al 100 % la operatividad, y que los ingresos externos permitan sufragar los costos de futuras ampliaciones, y mejoras de la infraestructura tanto inicial, como futuras de la organización.

Antes de abordar el cuadro comparativo que mostrará el detalle de la propuesta de financiamiento interna recientemente mencionada, es pertinente aclarar ciertos puntos necesarios para su total comprensión, entre los que destaca el espacio en horario y días que se alquilará el campo, este será de lunes a viernes de 06:30 a 09:30 p.m. entre tanto los sábados y domingos de 08:00 a.m. a 06:30 p.m.

En segundo término hay señalar que los juegos de softbol en Venezuela tienen una duración de 7 innings, término definido por (Oxford dictionaries, inning) así: “Cada división de un juego durante el cual ambas partes tienen una vuelta de bateo” o una hora y treinta minutos.

Un tercer aspecto por indicar sería que el costo cobrado por cada juego es de 2.000 Bs. monto obtenido a través de un sondeo en los distintos campos donde se practica este deporte en Caracas.

En cuarto lugar resalta el hecho de tomar como base para el cálculo del ingreso anual 48 semanas, en lugar de 52 que son las que indica el calendario, esto obedece a la inclusión de días feriados y festivos dentro de la planificación del alquiler del campo, adicionalmente a ello se toma en cuenta un margen de error del 20 % de las semanas disponibles para alquilar y a su vez de los ingresos a percibir, para incluir dentro de la programación presupuestaria de los ingresos, las posibles eventualidades generadas por fenómenos naturales, o de índole social. Es importante señalar que con la deducción del 20 % de margen de error a las 48 semanas, quedarían 38,4 semanas efectivas.

Como un último particular se acota la razón de elegir al softbol y no al béisbol como deporte a tomar en cuenta para el arrendamiento del campo, y es porque el béisbol tiene una duración de tiempo más prolongada, lo que se traduciría en menos ingresos por juegos a percibir. La tabla didáctica en donde se muestra el detalle se ubica en el anexo E de la investigación.

Luego de haber observado a detalle la planificación financiera interna para el primer año de vida del proyecto, y notar que en teoría operativamente en dicho año sería auto sustentable, incluso llegaría a arrojar un excedente de efectivo, hay que hacer una salvedad y dejar un margen de error de unos tres o cuatro meses, para que la organización se dé a conocer y pueda comenzar a producir ingresos propios.

Posterior a los comentarios hechos en torno a un financiamiento interno, llega el momento de proponer otra fuente de auto costeo, adicional a la explicada, con la particularidad de que esta segunda fuente está planteada para que funcione en un mediano plazo, dígame el segundo año del proyecto, y estaría atada al éxito que pueda obtenerse con la primera, puesto que dependería de si hay excedente de efectivo y qué tan cuantioso sea para asumir los costos asociados a esta otra idea.

Sin mayores preámbulos, se trata de una tienda que distribuya accesorios deportivos, específicamente para el béisbol y softbol, la cual estaría ubicada dentro de las instalaciones del campo

que servirá de sede a la organización, y tendría en teoría como principal mercado, a los usuarios del campo externos a la academia. Esta sería una manera de fortalecer las finanzas de la organización y así poder ayudar a más jóvenes.

Fuentes de financiamiento externas

Los contribuyentes externos del proyecto, están llamados a ser la empresa privada y las autoridades gubernamentales regionales de donde esté situada la infraestructura de la academia, dicho esto se espera contar con su apoyo para la ubicación, acondicionamiento y construcción de la arquitectura necesaria para arrancar el proyecto, adicionalmente a la contribución como mínimo de los recursos económicos para sufragar los primeros tres o cuatro meses de gastos operativos, puesto que a pesar de contar con un diseño financiero auto sustentable, se requiere de un margen de error en cuanto al tiempo necesario, para comenzar a producir recursos propios.

Capítulo IV: Marketing

Declaración de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto en una visión generalizada.

Fortalezas:

- 1- Al ser un proyecto diseñado para que sea auto sustentable operativamente, no desde su inicio, pero si en el corto plazo (entiéndase período menor a un año) genera la expectativa de redituabilidad y de réplica en un futuro (que dependerá del éxito de esta primera experiencia) en otras regiones de Venezuela, distintas a donde funcione originalmente.

El hecho de ser un proyecto de corte netamente social, deportivo y sin fines de lucro, lo hace en teoría llamativo para la empresa privada, puesto que en el caso de apoyarlo, estaría contribuyendo a su cuota de responsabilidad social, asociada a la actividad económica que desarrolle. Además de lo ya expuesto al inicio del presente párrafo, y como sustento extra se puede agregar que este proyecto está enfocado para servir a dos sectores carentes de mayor oportunidad en Venezuela, representados por ex peloteros profesionales, niños y adolescentes de escasos recursos, tal como se señala (Serrano, Ignacio) en el artículo “La precaria vida de un ex pelotero profesional” (2014).

- 2- El proyecto está estructurado en esencia con base en la idea de que converjan en una misma organización niños, adolescentes, y jóvenes, bajo la tutela y guía de ex peloteros profesionales, utilizando la metodología de granjas o canteras, en la cual los equipos de cada categoría se van nutriendo de los talentos del nivel inmediatamente inferior, todo ello con el fin de llevar estadísticas detalladas de cada pelotero, facilitando con esta herramienta la detección de sus fortalezas y debilidades, para luego potenciarlas y minimizarlas (respectivamente) a fin de generarle a los jóvenes mayores probabilidades de ser seleccionados para becas universitarias.

- 3- El contar con ex peloteros profesionales como guías y mentores de los jóvenes a participar en el proyecto, garantiza que su formación atlético-deportiva será de primer nivel, dada la experiencia adquirida por estos ex jugadores en sus tiempos de deportistas activos, teóricamente esto debería traducirse en mayores oportunidades para los muchachos, en aras de obtener becas universitarias en Venezuela o en el extranjero. Como dato adicional para mencionar, está la posibilidad de los contactos que pueden facilitar estos ex profesionales, con organizaciones importantes alrededor del béisbol, tanto en Venezuela, como en el exterior.

Oportunidades:

- 1- La intención del Ministro del Deporte en Venezuela, Antonio “ El Potro” Álvarez, de querer cambiar tal siquiera parcialmente, la situación que existe actualmente en el país , respecto al estado de indefensión que padecen los peloteros criollos que firman contratos con equipos de la MLB a temprana edad, y que abandonan sus estudios, en ocasiones sin llegar a finalizar la escuela media o bachillerato; inclusive Álvarez señala en un artículo de (Lira, Manuel) que ha habido adelantos en pro de ello “Ya hemos sostenido conversiones y quisiera que MLB se comprometiera a que los muchachos se graduaran al menos de bachiller antes de ser firmados, como lo hacen en Estados Unidos con el High School” (2014).
- 2- La gran popularidad que goza el béisbol y el softbol en Venezuela, permite que muchas personas quieran vincularse a él de alguna manera, en muchas ocasiones con la práctica constante, mediante la conformación de equipos aficionados y en torneos, situación que genera oportunidades económicas alrededor de esta realidad, ya que las personas estarían dispuestas a desprenderse de recursos económicos, en pro de practicar su deporte.
- 3- Al ser el proyecto una idea integral que involucra en el acondicionamiento de su sede a tres sectores dentro de la sociedad como lo son, la empresa privada, la comunidad en donde se ubique el recinto, y las autoridades gubernamentales de dicha comunidad, teóricamente

potenciaría sus probabilidades de existir, puesto que serían más sus colaboradores, al beneficiarse todos de cierta manera de su concreción.

- 4- El prestigio que goza Venezuela en el ámbito del béisbol mundial, en cuanto a la cantidad y calidad de peloteros que exporta a la MLB, hace que organizaciones deportivas de nivel, tanto profesionales como amateur se interesen en venir al país a chequear a los talentos, para incorporarlos a sus organizaciones. Como dato complementario a este ítem, se agrega que, según (Hernández, Octavio), Venezuela es el segundo proveedor de peloteros al béisbol de Grandes Ligas, luego de la República Dominicana (2013).

Debilidades:

- 1- La condición novicia de la organización actualmente en proyecto, dificultaría sus posibilidades de generar los contactos necesarios con las universidades tanto nacionales, como internacionales, puesto que dicha condición podría restarle presencia y que carezca de la atención debida por parte de las casas de educación superior, que conforman uno de los pilares sobre los que reposa el proyecto, dada la esencia de este por perseguir becas universitarias para los jóvenes que en él participen.
- 2- La realidad de que el proyecto provenga de las ideas innovadoras de tres jóvenes que recién están incursionando en el mundo de la gestión deportiva en Venezuela, que por ende carecen de experiencia, y evidentemente de un nombre con trayectoria, logros y prestigio en el medio, origina vulnerabilidad al momento de solicitar patrocinios y/o donaciones para echar a andar la idea.
- 3- La falta de mayor profundidad en la investigación y los análisis realizados alrededor del proyecto, causa un margen de error en torno a su factibilidad, el cual deberá ser medido y cuantificado por sus probables financistas, con parámetros y criterios especializados para ello, posteriormente comparar el resultado con los posibles beneficios que les pueda brindar, y tomar

la decisión de apoyarlo o no. Se hace pertinente señalar que las limitaciones en el alcance de la investigación, obedecen al factor asociado a la disponibilidad de tiempo.

- 4- En comparación con otras instituciones ya establecidas, con similitudes en la actividad a desarrollar por el proyecto en evaluación, se carece de instalaciones y equipos deportivos para el entrenamiento de los jóvenes, lo cual pudiera convertirse en menores posibilidades de obtención de becas universitarias, por parte de estos muchachos en comparación con los entrenados en otras organizaciones.

Amenazas:

- 1- La problemática económica en Venezuela tendiente al crecimiento, que existe en el país según (Informe21.com,2014) se cree pudiera afectar directamente la capacidad y disponibilidad monetaria para aportes al proyecto de la empresa privada, en ámbitos tan determinantes en su estructura como lo son, la construcción de la sede, y el presupuesto para operar al menos por los primeros seis meses, plazo en el cual se estima que comenzarán a obtenerse ingresos a través del arrendamiento del campo que servirá de sede, para sufragar los gastos operativos.
- 2- La carencia de divisas extranjeras, que ha generado escasez en diversos rubros de la economía venezolana, de acuerdo a nota de (Informe21.com, 2014) se considera que probablemente atente en contra de las finanzas del proyecto, debido a que el presupuesto del equipamiento deportivo está calculado con base en Dólares, utilizando como referencia cambiaria (Bs. por \$) el régimen SICAD II, todo ello porque se estima comprar en Estados Unidos.
- 3- La aprobación del proyecto por sus financistas, conjuntamente con los recursos económicos asociados, y el tiempo en que sean aportados, podrían verse comprometidos a raíz de la aprobación de la Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física, publicada en (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela número 39.741, 2011) y el fondo vinculado a ella que deberán cancelar al Instituto Nacional de Deportes (IND) aquellas

empresas con fines de lucro que hayan tenido una utilidad neta contable anual superior a las 20.000 Unidades Tributarias (UT).

Dicha ley se considera que iría en detrimento del proyecto, porque según la dinámica de la normativa jurídica quien establece ¿qué proyectos son aplicables para ser financiados? y su orden prioritario para obtener las divisas es el IND, realidad esta que establece mayores trámites y filtros para su aprobación. En resumen, así exista una empresa dispuesta a apoyar el emprendimiento, no tendrá el control el decidir a quién va a aportar recursos, tal como relata (Meleán, Yasmira) lo que explican Tulio Sánchez, Especialista en Legislación Deportiva y Egno Chávez, Director de Deportes de la Universidad del Zulia (2012).

Derivadas de la declaración de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas anteriormente expuestas, se estructuraron cuatro tipos de estrategias combinadas, que se resumen como sigue.

Estrategias F-O: Uso de fortalezas para el aprovechamiento de oportunidades.

- 1- **F:** Diseño operativamente auto sustentable del proyecto – **O:** Popularidad del béisbol y softbol en Venezuela.

La estrategia resultante de esta combinación de factores, es el aprovechamiento de la aceptación que tiene el béisbol y el softbol en la población venezolana, expresado en este caso, en su disposición a desprenderse de recursos económicos para su práctica, el cual será canalizado a favor del proyecto, a través del alquiler del campo que le servirá de sede, a fin de auto sufragar sus gastos operativos.

- 2- **F:** Sistema de granjas o canteras y estadísticas de peloteros – **O:** Prestigio internacional de Venezuela en el béisbol.

En este caso la estrategia consiste, en hacer valer el prestigio internacional que goza Venezuela en el béisbol, gracias al talento de sus peloteros que atrae a scouts de organizaciones profesionales y amateur a estas tierras, a realizarle tryouts a los prospectos, a través del desarrollo de las fortalezas y minimización de las debilidades de los peloteros, usando las estadísticas generadas por estos, en su trayectoria por las distintas categorías del equipo del proyecto.

Estrategias D-O: Superación de debilidades para el aprovechamiento de oportunidades.

- 1- **D:** Dificultad para generar contactos importantes en el deporte por inexperiencia – **O:** Intención del Ministro del Deporte de cambiar la situación de abandono de estudios de los jóvenes, por firmas de contratos profesionales para organizaciones de la MLB.

La estrategia que aplica en este caso, es aprovechar que el Ministro del Deporte Antonio Álvarez ha mostrado interés en querer cambiar la situación de abandono de los estudios de los jóvenes venezolanos, por firmar contratos con organizaciones de la MLB, a través de su ayuda para generar contactos importantes en el béisbol, dada su condición de ex jugador de Grandes Ligas, aparte de ser Ministro, de esta manera se minimizaría la debilidad de la inexperiencia de la incipiente organización (actualmente en estudio) en el mundo deportivo.

- 2- **D:** Autores del proyecto novatos en el deporte – **O:** Idea de integrar a tres sectores de la sociedad en el acondicionamiento de la sede del proyecto.

Bajo esta premisa se desarrollaría una estrategia que permita disminuir la debilidad que pudiera presentar el proyecto, en cuanto a la obtención de patrocinio, (dado que sus autores recién se inician en sus carreras como gestores deportivos) a través del aprovechamiento de la idea de involucrar en un esfuerzo conjunto en aras del acondicionamiento de la sede del proyecto, a la empresa privada, a la comunidad en la que se ubique el recinto, y a las autoridades gubernamentales de dicha comunidad, incrementando así las probabilidades de su concreción.

Estrategias F-A: Uso de fortalezas para evitar amenazas.

1- **F:** Proyecto con corte social – **A:** Ley del deporte.

El hecho de presentar este proyecto un corte netamente social, sin fines de lucro, incluso de niños/adolescentes de escasos recursos, y con una estructura organizativa replicable en varias regiones del país, pudiera imprimirle fuerza en una posible pugna por obtener financiamiento, ante un similar en el marco de la Ley del deporte, de esta forma no se evitaría a un 100 % la amenaza de no ser tomado en cuenta para ser beneficiado por el fondo de la norma jurídica del deporte, pero teóricamente si incrementaría sus posibilidades.

2- **F:** Diseño operativamente auto sustentable del proyecto – **A:** Inestabilidad económica en Venezuela.

Es lógico suponer, que una situación económica complicada, en una sociedad como la venezolana, afecte a todos sus integrantes, tanto individuales como colectivos, en este caso el proyecto en estudio no escapa de esa realidad, y al ver comprometidas sus posibilidades de recibir recursos por parte de la empresa privada, la estrategia resultante es concretar la auto sustentabilidad operativa planteada en su diseño, para hacer frente a esta amenaza, dada por la situación económica del país y minimizarla al máximo.

Estrategias D-A: Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

1- **D:** Carencia de mayor profundidad en el alcance de la investigación – **A:** Ley del deporte.

Las posibles trabas o filtros que tendría que enfrentar el proyecto, en caso tal de que alguno de sus patrocinantes aplique para aportar al fondo de la Ley del Deporte, podrían representar una amenaza en pro de la obtención de recursos, ya que se dependería directamente de la estructura estipulada por el IND para establecer los proyectos llamados a recibir fondos, por ello en este caso la estrategia consiste en ampliar la limitación en el alcance de la investigación, y así eventualmente se tendrían mayores argumentos en donde cimentar la opción real de recibir divisas de la empresa privada.

Luego de haber definido las estrategias del proyecto, según sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se pudo evaluar y seleccionar 2 de las 7 estrategias diseñadas que resaltan del resto por su vital importancia, y que definitivamente en su conjunto son las generadoras de un elemento diferenciador ante otros emprendimientos, que pudieran en determinado momento competir con este para obtener financiamiento de inversionistas, en resumen, le crea su propio espacio dentro del mundo deportivo.

La primera estrategia resulta de la mezcla del diseño de auto sustentabilidad del emprendimiento, con la realidad existente en Venezuela, en torno a la popularidad y aceptación que el béisbol y el softbol gozan entre sus pobladores, ello deriva en la planificación de conversión de esta condición, en beneficios para el proyecto, a través del arrendamiento de sus instalaciones a terceros, dispuestos a desprenderse de recursos monetarios, para satisfacer sus necesidades de practicar estos deportes.

La segunda estrategia definitivamente pasa por desarrollar un sistema de granjas o canteras, similar al usado en los clubes profesionales (guardando las distancias) a fin de que los jóvenes vayan

formándose bajo una misma filosofía durante su crecimiento como deportistas, adicionalmente a ello figura el plus de que sus entrenadores podrán seguirle la pista, a través de las estadísticas que generen en todo su desempeño dentro de la organización, y de la observación detallada de su desenvolvimiento en el terreno de juego.

Cabe destacar que de acuerdo a todo lo relatado en este párrafo, se pudiera intuir la generación de una ventaja competitiva en este aspecto ante otros talentos que se formen bajo un esquema distinto, en el que no se les haga un seguimiento detallado desde niños, todo ello en aras de aumentar las probabilidades de aprobar los tryouts realizados por scouts de universidades extranjeras, y así obtener una beca deportiva.

Plan de marketing

El plan de marketing para dar a conocer al proyecto, una vez que haya sido aprobado por sus financistas, está dado por las relaciones públicas y el mercadeo directo, que son las estrategias que mejor se adaptan a las características del emprendimiento.

Las actividades vinculadas a las relaciones públicas y mercadeo directo deben ser desarrolladas por los relacionistas públicos de la Academia. Se contemplan dentro de estas actividades realizar llamadas a las universidades nacionales e internacionales, de manera de lograr visitas de sus scouts, para los tryouts de los jugadores.

La estrategia de mercadeo directo contempla el diseño de cuentas vinculadas a redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, entre otras. Las publicaciones realizadas deben estar relacionadas al ámbito integral de la formación de los jóvenes, mencionando lo importante y fundamental de los valores familiares, los principios de convivencia ciudadana, la educación como herramienta de crecimiento personal, y por supuesto la práctica deportiva como complemento de todo lo anteriormente comentado, de manera interactiva con cuentas de organizaciones similares, dedicadas a la juventud, en aspectos educativos, deportivos y culturales.

Particularmente, se debe aumentar la cantidad de publicaciones en el momento que ocurran eventos de relevancia de la organización o en apoyo a otras instituciones.

Como punto conclusivo de este capítulo dedicado al marketing, se consideró pertinente comentar una idea considerada como opción para obtener patrocinio de la empresa privada, la cual está inspirada en el Naming Rights (Derechos de nombre) término que (Sigüero, Santiago) define de la siguiente manera: “Forma de patrocinio basada en la asociación de una marca a un activo como por ejemplo, un estadio” (2013) aclarado el significado de Naming Rights, se puede mencionar que se le plantearía a determinada empresa privada que contribuya al proyecto, construyéndole un campo de béisbol que le sirva de sede, a cambio de que el recinto lleve el nombre de la compañía. Este es el motivo por el cual no se le asignó inicialmente un nombre a la Academia.

La condición sine qua non para que se de este acuerdo, es que el ente patrocinante no debe tener como objeto de negocio, la venta de bebidas alcohólicas, juegos de azar, ni tabacos/cigarrillos. La razón de esta decisión radica en que el proyecto promueve los valores familiares, la práctica del deporte, también el estudio en los jóvenes, y el tipo de empresas mencionadas, aunque son lícitas, se considera que no van acorde con la formación ciudadana de niños y adolescentes.

Capítulo V: Gestión

Filosofía de gestión

La filosofía de gestión conforma la primera definición de una organización y qué quiere lograr, determina cómo debe estar organizada en función a sus objetivos, (Etkin, 2007, p.19) la define como “un sistema de ideas que explica la razón de ser y el sentido de la organización, sistema del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y el comportamiento de sus integrantes”.

Se puede agregar que esta aporta a la gerencia de las instituciones, una orientación sobre sus decisiones, desde una visión más amplia del punto de vista económico, es decir que con base en éste sistema de ideas se guía la conducta del ente como un todo, a partir de los comportamientos de cada uno de sus integrantes.

Misión

La misión es el origen de la planificación estratégica, porque define a la organización, es un enunciado que justifica la existencia de dicha organización y a la vez la orienta.

En el caso particular del proyecto en estudio, la misión que justifica su existencia se enuncia de la forma siguiente:

Formar ciudadanos integrales, con opciones reales de insertarse efectivamente en la sociedad, a través de la convergencia de esfuerzos del conjunto de individuos necesarios para organizar la práctica del béisbol menor, bajo un sistema de desarrollo por categorías, estructurado con base en principios éticos y morales, que permita a los jóvenes integrantes de la organización, contar con una sólida base deportiva y ciudadana.

Visión

La visión por su parte constituye más bien, el objetivo a largo plazo de la institución, representa el enunciado con miras hacia dónde se visualiza la organización en el futuro. El lugar en el cual se avizora la academia en el futuro y el ¿cómo?, se comunica a continuación:

La academia aspira desarrollar un sistema de entrenamiento y práctica del béisbol por categorías, lo suficientemente eficiente, auto sustentable y redituable, que pueda replicarse en todo el territorio nacional, y que a su vez sirva de ejemplo estructural para otros deportes en el mundo.

Métodos de control interno de las actividades críticas

El diseño de métodos de control interno que permitan optimizar la gestión de una organización, dependerá de la determinación de los puntos críticos dentro del proceso de dicha organización, luego de ser detectados los aspectos álgidos mediante una serie de estudios y análisis, se procede a la aplicación de la metodología diseñada; seguidamente se dará una definición del control interno, tomada del informe Coso de control interno de Coopers & Lybrand.

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”. (Coopers & Lybrand, 1997, p.16).

Luego de haber tratado puntos importantes en torno al control interno, se procedió a estructurar un esquema que resume los principales componentes y principios de un sistema de control interno, con base igualmente en el informe Coso, que pudiera ser aplicado en el proyecto. La tabla didáctica en donde se muestra el detalle se ubica en el anexo F de la investigación.

Capítulo VI: Comunicación

Definición de los grupos de interés, su importancia e interrelación dentro del proyecto

Los grupos de interés son aquellos afectados por una organización en el cumplimiento de sus objetivos, o que la afectan de algún modo, estos representan el fin último de las comunicaciones y las relaciones públicas, ejemplo de estas agrupaciones que aplican al proyecto son, la comunidad aledaña a su sede física, los patrocinantes, los entes e instituciones deportivas gubernamentales regionales y nacionales, el gremio de ex beisbolistas profesionales, entre otros.

La comunidad aledaña a la sede del proyecto, primera mencionada como grupo de interés, afectará directamente a la academia, bajo el esquema planteado en la planificación, puesto que se estima su participación activa en el acondicionamiento de una zona verde dentro de su territorio, que requiera recuperación, todo ello en un esfuerzo conjunto con la empresa privada y los entes gubernamentales regionales y nacionales, a los cuales se hará alusión más adelante.

Cabe destacar que el beneficio que obtendría la comunidad con esta idea en teoría será doble, ya que el espacio físico que les puede representar un problema, se convertiría en un terreno productivo, generador de oportunidades para los propios miembros de dicha comunidad, a través de la participación de los niños y adolescentes en un emprendimiento que podría cambiar radicalmente su futuro, este sería el segundo beneficio.

La idea del proyecto está pensada para ayudar a los jóvenes de la comunidad en donde se ubique su sede, porque estos muchachos están llamados a ser, los integrantes de los equipos en todas las categorías que darían vida a la Academia.

Los patrocinantes, segundo convocado a participar dinámicamente en este emprendimiento, a través del aporte de recursos en especies o financieros, a cambio de involucrarse activamente con poblados en donde preferiblemente estos tengan operaciones o intenciones de incursionar, todo ello por el tema de la responsabilidad social empresarial, y por qué no, publicitar sus productos o servicios.

Los entes e instituciones deportivas gubernamentales regionales y nacionales, tercer involucrado en esta idea, que pretende integrar bajo un mismo techo, un conglomerado de piezas sociales que permitan la concreción de un proyecto que teóricamente los beneficiaría a todos por igual, en el caso particular del actor protagonista de este párrafo, contribuiría con la academia cediendo en contrato de comodato, el terreno y la construcción que en él se levante, que serían propiedad de la comunidad.

El contrato de comodato según lo define el código civil venezolano en su título XIII, sección primera, artículo uno es: “Un contrato en que una de las partes entrega a la otra gratuitamente una especie, mueble o raíz, para que haga uso de ella, con cargo de restituir la misma especie después de terminado el uso.” (Gaceta Oficial Extraordinaria de La República de Venezuela número 2.990, 1982, art. 1724)

Por su parte, los entes gubernamentales recibirían como contrapartida de su aporte a la academia, en primer lugar aminorar la carga que le corresponde como gobierno en cuanto a la recuperación de terrenos de la comunidad, en segundo lugar el proyecto le ayudaría a incorporar a los jóvenes a la actividad deportiva, alejándolos de vicios/delincuencia y en tercer lugar se fortalecerían sus relaciones tanto con la comunidad, como con la empresa privada.

En cuanto a las instituciones deportivas regionales y nacionales como el IND, se podrían beneficiar de este tipo de proyectos con posibles alianzas estratégicas en aras de robustecer, organizar y estructurar la práctica del deporte, en este caso el béisbol en las distintas regiones del país, por su parte

la Academia pudiera aprovechar estas posibles alianzas para nutrirse de experiencia en la gestión de eventos deportivos, también para generar contactos importantes en el mundo del deporte y por último para obtener eventualmente algún tipo de aporte en especies o financieramente.

Finalmente entre los nombrados a ser grupos de interés para el proyecto, figuran los ex peloteros profesionales venezolanos, que aportarían toda su experiencia obtenida en las organizaciones de la MLB en su época de jugadores activos, a una causa cimentada en el desarrollo estructural y sistemático de la juventud del país, a través de la práctica deportiva, a cambio de recibir una oportunidad de reinserción a la sociedad, (si se encuentran cesantes del ámbito laboral en general), o en tal caso que no sea esta la condición, simplemente haciendo lo que probablemente mejor saben realizar, servirle al béisbol.

Estrategias para establecer comunicación con los grupos de interés

Básicamente la estrategia fundamental a utilizar para establecer comunicaciones fluidas con los grupos de interés será conversaciones cara a cara, también conocidas como contacto directo, con las personas clave encargadas de liderizar o representar los intereses de cada uno de estos grupos ante terceros, se estima realizar un primer contacto breve, en donde se plantee a groso modo la esencia del proyecto, los puntos en líneas generales a tratar, y se acuerde una segunda reunión, en la que se realice una propuesta concreta de negociación, del tipo ganar-ganar.

En este segundo encuentro se comentaría detalladamente ¿cuál es el objetivo general del proyecto? ¿Qué papel jugaría el interlocutor, cómo estaría involucrado o qué se espera él en torno al emprendimiento? ¿Qué beneficios pudiera obtener la otra parte si se concreta un acuerdo? y por último ¿si está dispuesto a una tercera conversación? en donde coloque sobre la mesa sus intereses y/o condiciones para la negociación, (en tal caso que esté interesado), ya una tercera reunión podría representar un prelude para concretar acuerdos.

Es pertinente señalar, que las reuniones con los grupos de interés presentarán algunas variaciones por las particularidades de cada uno.

El comunicador a cargo de representar los intereses del proyecto ante terceros, debe tener, de ser posible, una red de contactos desarrollada de forma minuciosa en torno al contexto de la academia, también poseer un conocimiento amplio de cada uno de estos actores, su trayectoria tanto en la actividad que realice, como en el ámbito social a nivel general, sus objetivos, sus intereses, sus filosofías de conducta y trabajo, entre otros datos de interés.

El fin de la recopilación de toda esta información, es el establecimiento de una base de datos que sirva para diseñar estrategias, en aras de la planificación del abordaje personalizado de cada agrupación, siguiendo unos lineamientos organizados, analizados y estructurados, dados por las condiciones particulares del grupo de interés con el cual se vaya a establecer contacto en un momento determinado, de esta forma se estaría generando una ventaja comparativa en relación a los líderes de otros proyectos que no hayan realizado el trabajo de investigación aquí descrito, y que se dispongan a tocar la puerta en búsqueda de algún tipo de ayuda del mismo actor.

La ventaja comparativa se convertiría en una competitiva, si el representante del proyecto en estudio logra concretar algún tipo de acuerdo, por encima de algún otro que haya acudido al mismo personaje en pro de optar por aportes bien sea en especies, servicios o en financiamiento; se hace hincapié en las ventajas comparativa y competitiva, porque es necesario tener en cuenta que los recursos son escasos, por ende quien los posea, probablemente dispondrá de ellos en pro de apalancar a la idea de aquel que tenga los argumentos más razonables y firmes.

El reconocido consultor financiero Kenichi Ohmae, define el objetivo de una estrategia como: “aproximarse a las condiciones más favorables a nuestro bando, juzgando con precisión el momento

oportuno para atacar o retirarse, y evaluando siempre con corrección los límites de compromiso” (Ohmae Kenichi, 2004, p. 10).

Dada la importancia de establecer una red de conexiones fortalecida, y de diseñar una estrategia para contactar a las diversas agrupaciones relevantes, (en términos de la obtención de beneficios para el proyecto en estudio) se hace necesario contar con el aporte de un especialista, como en efecto está planteado que sea en el esquema organizativo de la academia, de hecho serían dos relacionistas públicos que prestarían sus servicios, uno para operaciones nacionales y otro para internacionales.

Capítulo VII: Derecho

Es importante señalar que necesariamente para mantener el orden en la academia deben existir una serie de normativas, y en consecuencia las respectivas penalizaciones por el incumplimiento de estas, por ello también es indispensable contar con una persona que imparta justicia, encargándose de recibir, analizar y evaluar las pruebas de la falta, para así establecer la aplicabilidad o no de la penalidad.

La persona encargada de esta importante labor, preferiblemente debe de ser un profesional del área de derecho, por ello se incluyó en el presupuesto del proyecto, los honorarios profesionales de un abogado, que preste sus servicios a la Academia en casos como estos.

Seguidamente se hace mención del código de ética de la institución, que consta de cinco normas y cinco comentarios informativos, posteriormente se muestran las penalizaciones asociadas al incumplimiento de las normas.

Código de ética

- 1- Practicar tanto dentro como fuera de la organización, entre compañeros y con terceras personas, valores ciudadanos fundamentales como lo son; honestidad, cooperativismo, responsabilidad, respeto, generosidad, humildad, equidad, justicia, tolerancia, perdón, honradez y amistad.
- 2- Mantener constantemente actitudes progresistas, que favorezcan la aprehensión de herramientas útiles para la formación y desarrollo integral como ciudadanos al servicio de una sociedad.
- 3- Reconocer por igual a todos los miembros de la sociedad en que se habita, evitando vejaciones y actos racistas.

- 4- Desarrollar un pensamiento basado en la razón y el sentido común, a fin de considerar que toda acción realizada, afectará de forma positiva o negativa a un contexto.
- 5- Practicar una cultura de servicio en el seno de la organización, a través de la constante disposición a brindar apoyo a los compañeros y entrenadores, cuando sea requerido, evitando así la falta de cooperación intencional.
- 6- Las probabilidades estadísticas de firmar un contrato para una organización de la MLB, son escasas, y los fracasos asociados tienden a generar posiciones desventajosas en la sociedad, incluso pueden crear impactos psicológicos considerables.
- 7- La mejor vía para llegar a jugar en la MLB, no radica en abandonar los estudios para intentar firmar un contrato profesional, puesto que si se llegase a fallar en el intento, usted se quedaría sin estudios y sin béisbol, simultáneamente.
- 8- No está permitido que los jóvenes de la academia firmen contratos de béisbol profesional, excepto por la inclusión de una cláusula en el contrato, en la que la organización de la MLB se comprometa a cubrir los gastos asociados a la matrícula universitaria en Estados Unidos, de la carrera que el joven desee cursar, y la manutención necesaria; esto en el caso que luego de una cantidad de años (acordada por ambas partes) el prospecto no llegue al máximo nivel de las Grandes Ligas.
- 9- La mejor vía para ayudar a sus familias a mejorar sus condiciones socio económicas, no es a través de la firma de un contrato de Grandes Ligas, con un bono por firma elevado, dado que las estadísticas están en su contra, y que la probabilidad de que eso ocurra es remota.

10- La competencia debe ser, sana, justa y equilibrada, por ende está terminantemente prohibido el uso de sustancias para el mejoramiento del desempeño atlético, vetadas en el mundo del deporte.

Penalizaciones por el incumplimiento del código de ética de la academia.

- 1- Las penalizaciones aplicadas a los jóvenes que incumplan las normativas emanadas del código de ética de la Academia, serán castigadas con base en suspensión de la participación en las actividades propias de la institución y denegando el ingreso a sus instalaciones del joven que haya incurrido en la falta.
- 2- Las penalizaciones serán impartidas en meses y dependerán de la falta que se haya cometido.
En caso de incumplir con las normas (1 y 3) la pena será de tres meses.
En caso de incumplir con la norma (5) la pena será de un mes.
- 3- La reincidencia en faltas, es causal de expulsión por cuatro meses de la Academia.
- 4- Será causal de expulsión definitiva de la Academia, el incumplimiento de las normas número ocho y diez.

Es pertinente mencionar que en el código de ética, están contenidos cinco comentarios identificados con los dígitos 2, 4, 6, 7 y 9 que por su naturaleza únicamente informativa, no le corresponden penalidades.

Normativa jurídica nacional por la cual se registró la academia.

- Ley Orgánica de Deporte.
- Ley Orgánica del Trabajo.
- Ley del Seguro de Seguro Social Obligatorio.
- Ley del Régimen Prestacional de Empleo.
- Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat.
- Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista. (Inces)
- Ley Orgánica de protección al niño y al adolescente. (Lopna)
- Código civil
- Organización Nacional Antidrogas (ONA).

Mecanismos para la resolución de conflictos vinculados a la Academia y sus actores.

El deporte en términos generales necesita un cierto grado de autonomía en torno a la resolución de conflictos, para mantener la fluidez en su operatividad, y mitigar el riesgo de parálisis parcial o total en sus actividades ordinarias, concepciones emanadas del módulo de derecho de (CIES Red Universitaria, 2010).

De acuerdo a lo comentado en el párrafo anterior, se intuye que las normativas jurídicas civiles, penales, o de otra índole ajenas al deporte, sólo deberían intervenir, o servir de base legal para dirimir litigios vinculados al deporte, en casos especiales, poco comunes, o que impliquen daños morales o psicológicos considerables a los involucrados, puesto que de lo contrario podrían causar desequilibrios al normal desenvolvimiento de una competencia deportiva, a las reglas de determinado deporte, o a su esencia misma.

Aun cuando se mencionaron anteriormente tres criterios particulares para recurrir a los tribunales ajenos al deporte, se carece de un grado de medida que permita establecer con exactitud bandas razonables, estandarizadas y ajustadas al contexto deportivo en líneas generales, en las cuales encajen cada una de las situaciones que se presenten, por lo cual siempre habrá margen para las ambigüedades, subjetivismos o intereses particulares. Derivado de lo anterior, surgen interrogantes tales como, ¿Cuándo justificar la intervención de los tribunales no deportivos? ¿Son definitivas las decisiones de la última instancia deportiva? ¿Cuál es el alcance o límite del que resuelve la pugna?

Seguidamente se procederá a citar un artículo del diario de circulación Nacional en Venezuela El Universal, que relata un caso que sucedió en Estados Unidos alrededor de un golfista profesional que acudió ante tribunales ajenos al deporte para resolver un litigio: “Casey Martin llegó al PGA Tour, la competición más prestigiosa de Estados Unidos, y en donde están prohibidos los carritos, el problema es que Martin no podía caminar sin sentir muchísimo dolor y en esas competencias tenía que andar a pie hasta ocho kilómetros diarios. La PGA no le permitió usar el carrito, y Martin llevó su caso a la Corte Suprema de Justicia, que finalmente le permitió su uso”. (El Universal, 2005)

Procedimientos disciplinarios, negociación, mediación, arbitraje, juicios, entre otros, todos mecanismos de solución de conflictos en el deporte, para mencionarlos se hizo necesario traer a colación de nuevo al programa de gestión del deporte FIFA/CIES, en el módulo de derecho, (CIES Red Universitaria, 2010).

En el caso particular en estudio, el mecanismo principal de resolución de conflictos, serán los procesos disciplinarios establecidos en las penalidades por incumplimiento al código de ética diseñado y plasmado al inicio de este capítulo, como mecanismo alternativo quedarán las normas jurídicas civiles y penales de la República de Venezuela.

Conclusiones

Luego de haber realizado una exhaustiva investigación, que incluyó trabajo de campo, al entrevistar a personalidades vinculadas directamente con el béisbol (contenidas en audios anexos), como Reinaldo Leidenz, Coordinador del programa R.B.I. (Reviving Baseball in Cities) Venezuela, auspiciado por Empresas Polar, ubicado en San Joaquín Estado Carabobo, y a Rafael Gruzca, propietario en conjunto con Magglio Ordoñez (ex Grande liga venezolano) del equipo de béisbol profesional venezolano, Caribes de Anzoátegui, se documentó una serie de datos alrededor de una problemática que afecta, no sólo al deporte y a la sociedad venezolana como tal, sino también a otros países latinos como, República Dominicana, Puerto Rico y Cuba, entre otros.

En tal sentido la investigación hecha se planteó en oportunidad de dar una respuesta eficiente a la siguiente interrogante, (surgida de la problemática planteada) ¿Cómo sentar las bases y dejar abierto el debate de ideas constructivas con los interesados del tema (entiéndase como interesados, deportistas afectados, empresas privadas dispuestas a financiar un proyecto, entes gubernamentales como el IND, y representantes de niños/adolescentes de escasos recursos), acerca del diseño de un proyecto deportivo-educativo-moral enmarcado en el béisbol, que contribuya a crear un sistema de formación de ciudadanos integrales, con opciones reales de insertarse efectivamente en la sociedad?

La investigación se estructuró aplicando una metodología que fue seleccionada oportunamente, con base en los contenidos cubiertos en el diplomado, al esquematizar el proyecto en lo que se consideró son sus puntos críticos, por ello se dedicó un capítulo y tablas con información detallada (ubicadas como anexos) a cada uno de los siguientes aspectos, organización de eventos, finanzas, marketing, gestión, comunicación y derecho; adicional a esto la pertinencia en el uso de las fuentes estuvo marcada por la verificación de su veracidad, vinculación directa al tema tratado y trayectoria profesional, a fin de ubicar información objetiva que sustentara el planteamiento hecho por los autores.

Al ser los autores, jóvenes que recién están ingresando al mundo de la gestión deportiva, irreverentes y con ideas frescas, buscaron en todo momento dar soluciones al deporte, sin intereses particulares y realizando críticas constructivas, por lo que, los planteamientos propuestos, son lo más cercano a la realidad del país posible, como por ejemplo, el hecho de haber realizado el presupuesto del proyecto en moneda extranjera (Dólares), para obtener mayor razonabilidad y consistencia en las cifras emitidas, dados los inconvenientes económicos de la nación.

En el mismo sentido, resalta la idea de haber incluido bajo un mismo proyecto y con un esquema de negociación ganar-ganar, a tres integrantes fundamentales de una sociedad, como lo son, la empresa privada, las autoridades gubernamentales y la comunidad, en pro de levantar (en un esfuerzo conjunto) un complejo deportivo que sirva de sede al emprendimiento, partiendo de un terreno deteriorado que requiera de recuperación, a fin de abaratar costos e impulsar la concreción de un proyecto que beneficiaría a todos los involucrados y que aprovechándose de la gran popularidad del béisbol en Venezuela, pueda obtener recursos económicos a través del arriendo del terreno (cuando no sea usado por los jóvenes de la Academia) a terceros, llegando en un futuro a ser auto sustentable.

Precisamente la auto sustentabilidad con que se diseñó el proyecto, lo diferencia entre otras razones de los ya existentes que tienen objetos similares, ejemplo, el programa R.B.I. de Empresas Polar, que depende en un 100 % del financiamiento de la mencionada empresa (de acuerdo con lo expuesto por Reinaldo Leidenz en la entrevista a él realizada), otra diferencia respecto a esta misma Academia, radica en el hecho de que ellos poseen vínculos o acuerdos, solamente con la Universidad Arturo Michelena de Carabobo y el Instituto Alpha Learning Languages de Valencia, para el otorgamiento de becas de estudio (igualmente de acuerdo con Reinaldo Leidenz) entre tanto la Academia en estudio, está planteado tenga acuerdos con universidades nacionales e internacionales, claro está, que ello se lograría paulatinamente.

En la misma tónica comparativa con R.B.I. otro elemento diferenciador identificado, reposa en que (según Reinaldo Leidenz) en dicho programa han observado y firmado a talentos para jugar béisbol profesional, tanto para equipos venezolanos, como estadounidenses, lo destacable en este caso es que Reinaldo nunca comentó que se haya incluido en las cláusulas del contrato de alguno de estos jóvenes, que el equipo que lo firmara se hiciera cargo de sus estudios superiores y manutención en Estados Unidos, luego de transcurrida una cantidad de años acordada entre ambas partes, y que el muchacho no llegue al máximo nivel de la MLB, y sea despedido; la inclusión de dicha cláusula es una de las propuestas hechas en este trabajo.

De acuerdo a lo analizado por los autores del proyecto, se llegó a la conclusión de que este trabajo presenta unas características que pudieran ser replicadas en otros deportes y en otros países, dada la flexibilidad de su estructura, he ahí el aporte que puede brindar a la Red Universitaria Internacional CIES/FIFA, en el marco del Diplomado Internacional en Gerencia Deportiva. Adicionalmente, los países que conforman esta Red de Universidades, conocerían más de cerca una problemática que crece y crece cada día, con base en un deporte relativamente nuevo y desconocido para las naciones miembro: España, Costa Rica, Argentina, Suráfrica, Palestina, Perú, Chile, Senegal, Egipto, Brasil, Líbano, Trinidad, Turquía y Emiratos Árabes (todas con inclinación evidente hacia el fútbol) a su vez representaría un reto para ellos como futuros gestores deportivos el hecho de analizar, debatir y plantear soluciones en torno a un problema complejo por demás, dada la cantidad de factores que lo componen.

Según lo investigado se espera que la Academia formadora de ciudadanos integrales, planteada en el presente trabajo contribuya a:

- a) Ayudar a la mayor cantidad posible de niños y jóvenes a insertarse efectivamente en la sociedad y a huir de situaciones riesgosas como la droga y la delincuencia, por medio del aprendizaje de valores necesarios para la vida en sociedad, como el liderazgo, la tolerancia,

el trabajo en equipo, el respeto, la organización, la responsabilidad, la disciplina, la ética, entre otros, impartidos por personal capacitado, a través de la práctica de un deporte, en este caso el béisbol.

- b) Contribuir al desarrollo de la educación básica de los niños/adolescentes de la Academia, apoyándolos y motivándolos en su asistencia constante al colegio y ayudarles en la obtención de una beca universitaria en Venezuela o en el exterior.
- c) Fortalecer los lazos creados entre la comunidad en donde originalmente se instaure el proyecto, con el gobierno regional y las empresas interesadas en apoyar la idea.
- d) Ubicarle un empleo (con el patrocinante principal del emprendimiento) a los chicos egresados de la Academia que no hayan podido concretar una beca universitaria nacional o internacional.
- e) Brindar una oportunidad de reinsertarse a la sociedad, a jóvenes cesanteados del béisbol profesional estadounidense o de otra liga profesional de este deporte, vinculándolos (como entrenadores) a la formación integral (atlético/moral) de los niños/adolescentes de la Academia o con asesoría psicológica para el establecimiento de sus metas personales, incluyendo estudios y la obtención de un empleo.

Indudablemente que para lograr los objetivos planteados en este trabajo, es necesaria la intervención activa y en conjunto de los gestores del deporte en Venezuela, de los amantes de la actividad deportiva, de los atletas, de la sociedad civil en general y de todos aquellos que deseen aportar con hechos tangibles y no sólo con opiniones, en la lucha por hacer de los jóvenes venezolanos, ciudadanos integrales, útiles y al servicio de una sociedad que los necesita en su máxima expresión, para optimizar el deporte criollo (profesional y amateur) desde sus bases, apuntando al futuro.

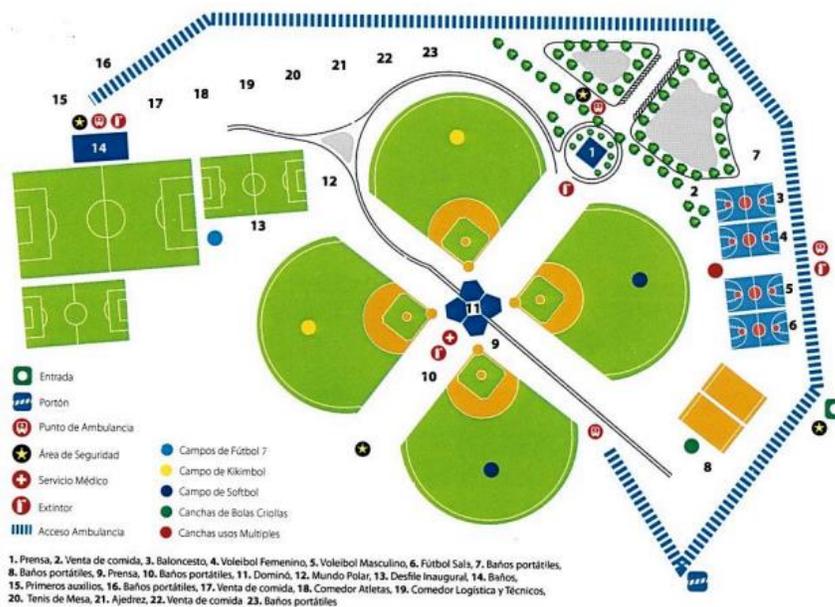
ANEXO A



Entrenamiento en Academia 9Stars

Fuente: <http://9stars.com.ve/9-stars/fundacion/>

ANEXO B



Croquis del Centro Deportivo "Empresas Polar" San Joaquín Estado Carabobo, Venezuela.

Fuente: Folleto suministrado por Reinaldo Leidenz, coordinador deportivo del centro.



Campo "Omar Vizquel" en el Centro Deportivo "Empresas Polar" San Joaquín Estado Carabobo Venezuela. Sede del programa RBI. (De izquierda a derecha, E. Basalo, R. Acosta. Fotografía tomada por L. Yépez)

Fuente: elaboración propia de los autores.



Entrada al campo "Omar Vizquel" en el Centro Deportivo "Empresas Polar" San Joaquín Estado Carabobo, Venezuela. Sede del programa RBI,

Fuente: elaboración propia de los autores.



Entrada a la zona de gradas de los cuatro campos (Omar Vizquel, Andrés Galarraga, Luis Aparicio y David Concepción) en el Centro Deportivo “Empresas Polar” San Joaquín Estado Carabobo, Venezuela. Sede del programa RBI,

Fuente: elaboración propia de los autores.

ANEXO C



Pelota de béisbol para Adultos marca: Rawlings

Fuente: <http://www.rawlingsgear.com/baseball/baseball-balls/rolb2.html>



Bate de madera para Adultos marca: Rawlings

Fuente: <http://www.rawlingsgear.com/baseball/baseball-bats/232apsig.html>



Bate de aluminio para adolescentes marca: Rawlings

Fuente: <http://www.rawlingsgear.com/baseball/baseball-bats/jrrmc.html>



Máquinas de Bateo y Fildeo marca: Jarros Jr.

Fuente: <http://www.leaguepitchingmachines.com/pitching-machines/jugs-jr-baseball.html>



Screen de pitcheo marca: Atec Tuff

Fuente: <http://www.leaguepitchingmachines.com/accessories/atec-l-screen.html>



Batting Tee marca: Atec Tuff

Fuente: <http://www.leaguepitchingmachines.com/accessories/atec-tuffv-batting-tee.html>



Equipo de catcher para niños y adolescentes marca: Rawlings

Fuente: <http://www.rawlingsgear.com/baseball/baseball-protective/cs10-14.html>



Equipo de catcher para niños y adolescentes marca: Rawlings

Fuente: <http://www.rawlingsgear.com/baseball/baseball-helmets/cfabh.html>

ANEXO D

Cargo	Cantidad de Personal	Remuneración Mensual Individual (Bs.)	Remuneración Mensual Total (Bs.)	Remuneración Anual Total (Bs.)	(%) de Cada Cargo en la Nómina Total	Beneficios Laborales por Ley en Días Anual	Beneficios Laborales por Ley en (Bs.) Anual
Comunicador Social	1	6.000,00	6.000,00	72.000,00	9,29	135	27.000,00
T.S.U. en R.R.H.H.	1	6.000,00	6.000,00	72.000,00	9,29	135	27.000,00
Relacionista Público	2	6.000,00	12.000,00	144.000,00	18,58	135	54.000,00
Contador/Administrador	1	6.000,00	6.000,00	72.000,00	9,29	135	27.000,00
Técnico Deportivo	4	7.000,00	28.000,00	336.000,00	43,34	135	126.000,00
Personal de Limpieza	2	3.300,00	6.600,00	79.200,00	10,22	135	29.700,00
Totales	11	-	64.600,00	775.200,00	100	-	290.700,00

Tabla con el salario anual de los empleados de la academia.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Beneficios Legales	(%) de la N6mina Anual	Días Anuales
Antigüedad	16,7	60
Bono Vacacional	1,9	7
Seguro Social Obligatorio	8,9	32
Inces	1,9	7
Régimen Prestacional de Empleo	1,9	7
Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat	1,9	7
Bono de Fin de Año	4,2	15
Totales	37,5	135

Tabla con los beneficios laborales anuales de los empleados de la academia.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Servidor Profesional	Visitas Mensuales	Horas por Visita	Costo Por Hora (Bs.)	Gasto Mensual (Bs.)	Gasto Anual (Bs.)
Nutricionista	2	3	1.000,00	6.000,00	72.000,00
Psicólogo	2	3	1.000,00	6.000,00	72.000,00
Fisioterapeuta	2	3	1.000,00	6.000,00	72.000,00
Totales	-	-	-	18.000,00	216.000,00

Servidor Profesional	Visitas Trimestral	Horas por Visita	Costo Por Hora (Bs.)	Gasto Trimestral (Bs.)	Gasto Anual (Bs.)
Abogado	1	3	1.000,00	3.000,00	12.000,00
Totales	-	-	-	3.000,00	12.000,00

Clases de Inglés						
Cantidad de Personas	Horas de Clase Diarias	Días de Clase por Semana	Semanas de Clase por Mes	Costo de la Hora de Clases (Bs.)	Gasto Mensual (Bs.)	Gasto Anual (Bs.)
1	2	5	4	200,00	8.000,00	96.000,00

Tabla con los Honorarios Profesionales y clases de inglés requeridos para el proyecto.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Concepto	Cantidad Anual	Costo Unitario en Dólares (\$) Anual	Costo Total en Dólares (\$) Anual	Tasa de Cambio (Bs por cada Dólar)	Costo Total en Bolívares (Bs.) Anual
Equipos deportivos					
Pelotas de béisbol para niños	120	3,92	469,90	49,02	23.032,52
Pelotas de béisbol para adultos	240	3,33	799,80	49,02	39.202,84
Bates de béisbol de madera para adultos	15	34,99	524,85	49,02	25.725,94
Bates de aluminio para niños	6	29,99	179,94	49,02	8.819,90
Bates de aluminio para adolescentes	6	49,99	299,94	49,02	14.701,80
Combo de máquina de fildeo y bateo	1	1.235,00	1.235,00	49,02	60.534,51
Screen de pitcheo	1	279,99	279,99	49,02	13.723,93
Bating tee	3	99,99	299,97	49,02	14.703,27
Equipo de catcher para niños	1	109,99	109,99	49,02	5.391,25
Equipo de catcher para adolescentes	1	139,99	139,99	49,02	6.861,72
Equipo de catcher para adultos	1	122,97	122,97	49,02	6.027,47
Cascos para batear para niños	8	14,99	119,92	49,02	5.877,97
Cascos para batear para adolescentes	6	14,99	89,94	49,02	4.408,48
Cascos para batear para adultos	6	14,99	89,94	49,02	4.408,48
Totales	415	-	4.762,14	-	233.420,10
Sueldos del personal fijo					
Comunicador social	1	-	-	-	72.000,00
T.S.U. en R.R.H.H.	1	-	-	-	72.000,00
Relacionista Público	2	-	-	-	144.000,00
Contador/Administrador	1	-	-	-	72.000,00
Técnico Deportivo	4	-	-	-	336.000,00
Personal de Limpieza	2	-	-	-	79.200,00
Totales	11	-	-	-	775.200,00
Beneficios laborales					
Comunicador social	1	-	-	-	27.000,00

T.S.U. en R.R.H.H.	1	-	-	-	27.000,00
Relacionista Público	2	-	-	-	54.000,00
Contador/Administrador	1	-	-	-	27.000,00
Técnico Deportivo	4	-	-	-	126.000,00
Personal de Limpieza	2	-	-	-	29.700,00
Totales	11	-	-	-	290.700,00
Honorarios profesionales					
Nutricionista	1	-	-	-	72.000,00
Psicólogo	1	-	-	-	72.000,00
Fisioterapeuta	1	-	-	-	72.000,00
Abogado	1	-	-	-	12.000,00
Totales	4	-	-	-	228.000,00
Clases de inglés					
Jóvenes seleccionados para beca universitaria en USA	12				96.000,00
Totales	12	-	-	-	96.000,00
Total general (Inversión inicial 1er año)	-	-	-	-	1.623.320,10

Tabla con el presupuesto de gastos del proyecto en su primer año.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

ANEXO E

Grupo de días de la Semana	Cantidad de juegos por grupo de días	Costo por Juego (Bs.)	Ingreso Semanal (Bs.)	Ingreso Anual Bruto (Base 48 semanas) (Bs.)	Margen de Error 20% (Eventualidades) (Bs.)	Ingreso Anual Neto (Base 38,4 semanas) (Bs.)
Lunes a Viernes	10	2.000,00	20.000,00	960.000,00	192.000,00	768.000,00
Sábado y	14	2.000,00	28.000,00	1.344.000,00	268.800,00	1.075.200,00

Domingo						
Total de Ingresos	24	-	48.000,00	2.304.000,00	460.800,00	1.843.200,00
Inversión Inicial						-1.623.320,10
Excedente de Efectivo						219.879,90

Tabla con el presupuesto de ingresos propios del proyecto en su primer año.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

ANEXO F

Componente	Principios
Ambiente de control	1- La organización debe tener compromiso con valores éticos.
	2- Los integrantes de la organización deben estar comprometidos y alineados con los objetivos comunes.
Valoración de riesgo	1- Especificar claramente los objetivos de la institución, a fin de valorar y sopesar los riesgos asociados.
	2- Identificación de los riesgos para lograr los objetivos de la organización.
Actividades de control	1- Despliegue de actividades de control en torno a los procesos relevantes, que permiten verificar el cumplimiento de las políticas de cada área establecidas por la institución.
	2- Selección y desarrollo de actividades que permitan mitigar los riesgos en un porcentaje aceptable.
Información y comunicación	1- Generación de información relevante para los otros componentes del control interno.
	2- Comunicación interna y externa de la organización, en relación a puntos que influyen en la operatividad de los otros integrantes del control interno.

Monitoreo de actividades	1- Realización de evaluaciones continuas de las piezas del control interno.
	2- Emisión de resultados de evaluaciones, para tomar correctivos en caso de ser necesario.

Tabla resumen de los componentes y principios del sistema de control interno del proyecto.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

ANEXO G



Grading: Position Player & Pitchers

SCOUT EVALUATION CHART AMATEUR SCOUTING

OFF	POSITION PLAYERS	GRADE	AVERAGE	POWER	60 YARD	RUN -RH	RUN-LH	SB
70-80	PREMIUM FRANCHISE TYPE, BEST IN GAME, SUPERSTAR MVP TYPE	8	.320 & UP	35 & UP	6.4	4.0	3.9	35 & UP
60-69	IMPACT TYPE, FREQUENT ALL STAR	7	.300-.319	27-34	6.6	4.1	4.0	25-34
54-59	QUALITY EVERYDAY TYPE, MAJOR CONTRIBUTOR, OCCASIONAL ALL STAR	6	.286-.299	20-26	6.8	4.2	4.1	16-24
50-53	REGULA EVERY DAY TYPE SOLID CONTRIBUTOR	5	.270-.285	15-19	7.0	4.3	4.2	10-15
45-49	UTILITY TYPE, ROLE PLAYER OFF THE BENCH, DEFENSIVE SPECIALIST	4	.250-.269	10-14	7.2	4.4	4.3	6-9
40-44	FRINGE TYPE, BACK- UP ONLY, HART-TO-FIT-TOOLS	3	.220-. 249	5-9	7.4	4.5	4.4	1-5
38-39	ORGANIZATIONAL TYPE, SOLID CONTRIBUTOR AT MINOR LEAGUE LEVEL	2	.219 & LOWER	0-4	7.6	4.6	4.5	0

OFF	PITCHERS	GRADE	FB	SL	CONTROL
70-80	PREMIUM #1 STARTER OR CLOSER, FRANCHISE TYPE,BEST IN GAME,MVP TYPE	8	96+	89+	1.5 BB/9 IP
60-69	IMPACT TYPE #1 OR #2 STARTER OR CLOSER. FREQUENT ALL STAR	7	94-95	86-88	2.0
54-59	QUALITY #2 OR #3 STARTER SETUP OR CLOSER,OCCASIONAL ALL-STAR	6	92-93	83-85	2.5
50-53	REGULAR #3, #4 OF #5 STARTERS, SOLID SETUP CLOSER.	5	89-91	80-82	3.0
45-49	FRINGE # 5 STARTER, SPOT STARTER, LONG RELIEF, SITUATIONAL TYPE	4	87-88	77-79	4.0
40-44	STAFF FILLERS	3	85-86	74-76	5.0
38-39	ORGANIZATIONAL TYPE, SOLID CONTRIBUTOR AT MINOR LEAGUE LEVEL	2	84	73	6.0

POSITION PROFILES -ORDER OF IMPORTANCE						
AMATEUR DRAFT						
POS	#1	#2]	#3]	#4]	#5	ROUND
P	VELOCITY	MOVEMENT	BREAKING BALL	CONTROL	OTHER PITCH	FIRST PICK
C	ARM	FIELDING	HITTING	POWER	SPEED	1
1B	POWER	HITTING	FIELDING	ARM	SPEED	2
2B	FIELDING	HITTING	POWER	ARM	SPEED	3
3B	HITTING	POWER	FIELDING	ARM	SPEED	4-7
SS	FIELDING	ARM	SPEED	HITTING	POWER	8-11
LF	POWER	HITTING	FIELDING	SPEED	ARM	12-25
CF	FIELDING	SPEED	HITTING	ARM	POWER	26-50
RF	POWER	HITTING	ARM	FIELDING	SPEED	38-39

INTANGIBLE GRADING FACTORS						
INSTINCTS	ATTITUDE	INTELLIGENCE	COMMON SENSE	RESILIENCY	COMPATIBILITY	RISES TO OCCASSION
VERSATILITY	DEDICATION	USE OF TOOLS	FEEL	MAKEUP	RANGE	HUSTLE
OFF THE FIELD	HABITS	PITCHABILITY	RISK	RBI'S	HEART	DURABILITY
DESIRE	AGGRESSIVENESS	WORK ETHIC	STRENGTH	ATHLETIC ABILITY	APTITUDE	
PREMIUM POSITION	CLUTCH PLAYER	LHH/LHP	SWITCH HITTER	ON BASE %	STOLEN BASES	



Criterios de reclutamiento usados por Scouts de Grandes Ligas para evaluar talentos.

Fuente: <http://9stars.com/ve/>

ANEXO H

Orígenes	Consecuencias
La actitud irresponsable de algunos cazatalentos representantes de equipos de la MLB, al importarle solamente la comisión a obtener por la firma de un prospecto, y no el futuro del joven.	Frustraciones, abandono de la escolaridad, la familia y culturas propias de los prospectos latinos.
La búsqueda afanosa de una salida si se quiere rápida a la pobreza, en ocasiones extrema que se vive en países latinos sub desarrollados.	Por representar una opción atractiva, aunque muy poco probable, los jóvenes latinos suelen perder la razón, y se hacen cómplices de delitos tal como la falsificación de nombres y edades, a fin de obtener el ansiado contrato.
La alta competencia genera muchos fracasos en los muchachos latinos, luego de haber realizado esfuerzos importantes de diversa índole.	La dificultad para la reinserción a la sociedad productiva de los prospectos latinos fracasados en su intento por convertirse en Grandes Ligas.
La falta de un programa académico establecido, que le permita al prospecto poseer una opción adicional en caso de que fracase en el deporte profesional.	Tiempo perdido en pro de la profesionalización en ámbitos distintos al deporte, que le permitan al joven ex prospecto gozar de un empleo digno y reinserirse con éxito en la sociedad.
Considerar la firma de un contrato de liga menor de MLB, la única manera de surgir, o alcanzar una vida mejor en muchas familias latinoamericanas.	La renuncia parcial o absoluta a opciones más probables o viables para trascender en la vida, por parte de algunos latinos.
La frustración de padres que quisieron en su juventud un contrato de Ligas Menores y que por determinadas razones no lo obtuvieron, le transmiten a sus hijos de manera forzosa la idea de ganarse la vida de esta forma, llegando en ocasiones a influenciarlos de manera irresponsable, sin pensar en los sueños propios de estos últimos.	Jóvenes influenciados y encausados casi obligatoriamente (en ocasiones) por sus padres, a tomar un camino en el que es poco probable obtener éxito. Haciéndolos dejar de lado otras vías, por complacer a sus progenitores.
La influencia que ejercen en algunos pueblos latinos sus compatriotas partícipes de las Grandes Ligas, a través de los medios de comunicación que	Jóvenes con ilusiones ampliamente frágiles propensos a desengaños que llegan a ocasionar trastornos psicológicos, que afectan su desempeño en

responsablemente enaltecen sus éxitos, pero que irresponsablemente no advierten mediante campañas de concientización la dificultad y poca probabilidad de firmar un contrato de Ligas Menores, y peor aún de llegar a un papel protagónico como estos jugadores y héroes nacionales.	el resto de sus actividades sociales.
--	---------------------------------------

Orígenes y consecuencias de problemática planteada en esta investigación.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

ANEXO I

Diagrama de Gantt del Proyecto			Temporalidad de ejecución de actividades (Meses)					
	Actividad	Encargado	1	2	3	4	5	6
1	Contratar a un equipo de personas capacitadas profesionalmente en el área de gestionamiento de Talento Humano.	Los promotores principales del proyecto (autores) o en su defecto una persona o comité por ellos designado	X					
2	Contratar al personal de los departamentos de: Comunicación/Marketing, Relaciones Públicas, y Administración/Finanzas del programa. Adicionalmente también se deberá contratar al staff de apoyo del personal técnico deportivo, constituido por un traumatólogo, un nutricionista, un psicólogo y un abogado.	Departamento de Talento Humano.	X					
3	Contratar al personal técnico deportivo del programa	Los promotores principales del proyecto (autores) o en su defecto una persona o comité por ellos designado	X					
4	Concretar acuerdos con Universidades Nacionales e Internacionales para el otorgamiento de becas a los talentos pertenecientes al proyecto	Departamento de Relaciones Públicas, particularmente los designados para Operaciones Nacionales e Internacionales	X	X	X	X	X	X
5	Negociar pactos con la empresa privada y/o con el gobierno regional, para complementar el financiamiento de la manutención estudiantil en el exterior	Departamento de Relaciones Públicas, en este caso el encargado de Operaciones Nacionales	X	X	X	X	X	X
6	Contratar servicios especializados de enseñanza de Inglés, para preparar a los jóvenes que hayan sido seleccionados para becas universitarias en Usa	Departamento de Relaciones Públicas, en este caso el encargado de Operaciones Nacionales	X					
7	Trámitar ante Cadivi y Saime la obtención divisas foráneas, así como también los recaudos para viajar al exterior (respectivamente)	Departamento de Relaciones Públicas, particularmente los designados para Operaciones Nacionales e Internacionales	X					
8	Ubicar la liga de béisbol menor en donde será inscrito el	Entrenadores o personal técnico del programa,	X					

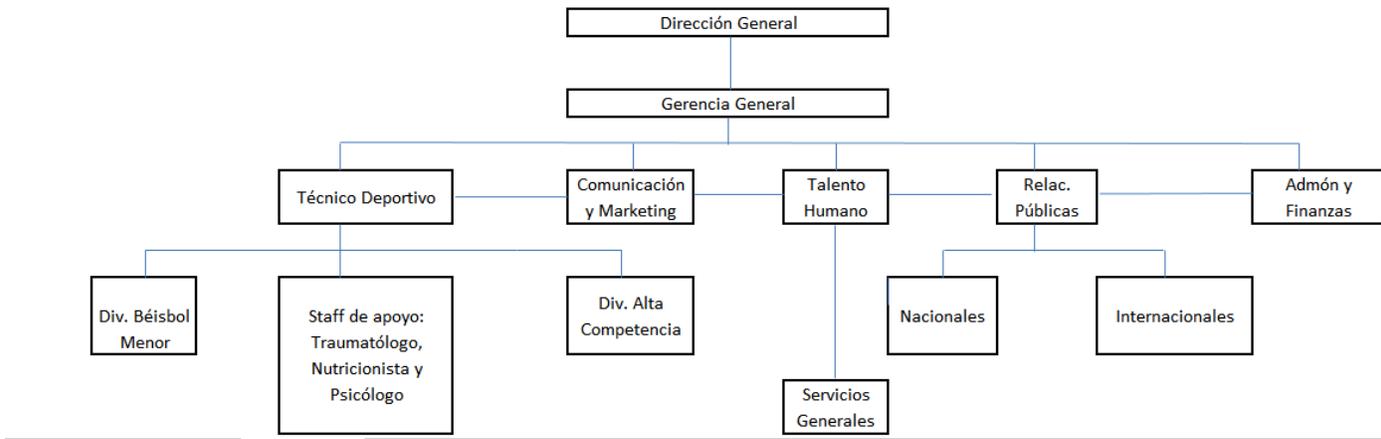
	equipo de niños y adolescentes pertenecientes al proyecto	específicamente la división de béisbol menor							
9	Seleccionar los niños y adolescentes que formarán parte del equipo de béisbol menor del programa	Entrenadores o personal técnico del programa, específicamente la división de béisbol menor	X						
10	Preparar constantemente a los niños y adolescentes miembros del equipo de béisbol menor del programa, a fin de que estén en condiciones para las competencias	Entrenadores o personal técnico del programa, específicamente la división de béisbol menor	X	X	X	X	X	X	X
11	Escoger los jóvenes bachilleres pertenecientes al equipo de béisbol menor del proyecto, que estén aptos para entrenar y obtener becas Universitarias	Entrenadores o personal técnico del programa, específicamente la división de alta competencia							X
12	Entrenar continuamente a los jóvenes talentos, a fin de lograr el nivel requerido para que sean reclutados por Universidades Nacionales e Internacionales	Entrenadores o personal técnico del programa, específicamente la división de alta competencia	X	X	X	X	X	X	X
13	Presentar a los talentos del programa ante los scouts de las Universidades Nacionales e Internacionales, a fin de alcanzar becas deportivas.	Entrenadores o personal técnico del programa, específicamente la división de alta competencia							X

Diagrama de Gantt de la Academia

Fuente: Elaboración propia de los autores.

ANEXO J

Organigrama del Proyecto



Organigrama de la Academia

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Bibliografía

Academia de Béisbol Carlos Guillen. Plan de Trabajo. Documento recuperado en: <http://www.academiacarlosguillen.com/plan-de-trabajo.html>

Álvarez, Alejandro. (2014). “2.397.128 fanáticos fueron a los estadios de la LVBP la campaña pasada”. Meridiano. Documento recuperado en: <http://www.meridiano.com.ve/beisbol-venezolano/2-397-128-fanaticos-fueron-a-los-estadios-de-la-lvbp-la-campana-pasada-.html>

Banco Central de Venezuela (2013). Mecanismo Complementario de Asignación de Divisas a través de Subastas Públicas. Documento recuperado en: <http://www.bcv.org.ve/c4/comunicados.asp?Codigo=10670&Operacion=2&Sec=False>

Banco Central de Venezuela (2014). Tipo de cambio promedio ponderado de las operaciones transadas a través del Sistema Cambiario Alternativo de Divisas (SICAD II). Documento recuperado en: <http://www.bcv.org.ve/c5/sicad2/sicad2-03.asp>

Banco Central de Venezuela (2014). Tipo de cambio resultante de la última asignación de divisas a través del Sistema Complementario de Administración de Divisas (SICAD). Documento recuperado en: <http://www.bcv.org.ve/c5/sicad/c9/tme01.asp>

Bumeran (2014). www.Bumeran.com.ve

CIES Red Universitaria (2010). Programa FIFA/CIES: Módulo Derecho.

CIES Red Universitaria (2010). Reglamento Oficial: Artículo 07. Neuchatel.

Coopers & Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos del control interno: Control Interno. Madrid: Ediciones Días de Santos, S.A.

CSA Oficina Venezuela. Quiero una beca en el exterior. Documento recuperado en: <http://csabecas.com/ve/es/>

El Universal (2005). Casey Martin. Documento recuperado en: http://www.eluniversal.com/2005/06/19/dep_apo_19344E

El Universal (2014). SICAD 1 adjudicó \$ 79.871.000 a 218 empresas esta semana. Documento recuperado en: <http://www.eluniversal.com/economia/140314/sicad-1-adjudico-79871000-a-218-empresas-esta-semana>

El Universal (2012). 243 Importados en Grandes Ligas. Documento recuperado en: <http://www.eluniversal.com/deportes/beisbol/120408/243-importados-en-grandes-ligas>

Etkin, J. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable/ Social Capital And Values In The Sustainable Organization: El Deber Ser, Poder Hacer Y La Voluntad Creativa. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Escobar, Jazmin. (2013). “UNIMET ofrece becas deportivas 2013”. El Universitario, 18 de marzo de 2013. Documento recuperado en: <http://eluniversitario.net/2013/02/18/UNIMET-ofrece-becas-deportivas-2013/>

Facebook. Venezuela RBI. Documento recuperado en: https://es-es.facebook.com/pages/PROGRMA-RBI/126391297373924?sk=app_2373072738

Gaceta Oficial Extraordinaria de La República de Venezuela número 2.990. (1982). Código Civil de Venezuela. Caracas.

Gaceta Oficial de La República Bolivariana de Venezuela número 39.741. (2011). Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física. Caracas: el Servicio Autónomo de Imprenta Nacional.

González, J. (2003). El béisbol en Venezuela. Fundación Bigott: Colección “En Venezuela”.

Hernández, Octavio (2013). “Béisbol criollo le pisa los talones al dominicano”. Líder en deportes.com, 16 de septiembre de 2013. Documento recuperado en:

<http://www.liderendeportes.com/noticias/beisbol/beisbol-criollo-le-pisa-los-talones-al-dominicano.aspx>

Informe 21.com (2014) Pedro Palma: Economía venezolana requiere un viraje de 180 grados. Documento recuperado en: <http://informe21.com/economia/pedro-palma-economia-venezolana-requiere-un-viraje-de-180-grados>

Informe 21.com (2014) Venezuela evalúa tener un mercado abierto de divisas. Documento recuperado en: <http://informe21.com/venezuela/venezuela-evalua-tener-un-mercado-abierto-de-divisas>

League Pitching Machines. Atec Tuffy Batting tee. Documento recuperado en: <http://www.leaguepitchingmachines.com/accessories/atec-tuffy-batting-tee.html>

League Pitching Machines. Jarros Jr. Pitching Machine. Documento recuperado en: <http://www.leaguepitchingmachines.com/pitching-machines/jugs-jr-baseball.html>

League Pitching Machines. L Pantalla de Atec Pitcher. Documento recuperado en:

<http://www.leaguepitchingmachines.com/accessories/atec-l-screen.html>

Lira, Manuel (2014). “Potro desea que MLB vuelva a confiar en el país”. Líder en deportes.com, 06 de febrero de 2014. Documento recuperado en:

<http://www.liderendeportes.com/noticias/beisbol/el--potro--aboga-por-academias-de-grandes-ligas.aspx#ixzz2sYr6xh3P>

Marcano, Arturo. (2012). “La Industria del 2%”. ESPN Deportes, 08 de mayo de 2012. Documento recuperado en: <http://espndeportes.espn.go.com/news/story?id=1519593&s=bei&type=column>

Marichales, Jesús y Querales, Abigail. (2013). “UBA y CSA afinando detalles para Tryout de Béisbol”. Ubista al día, 11 de septiembre de 2013. Documento recuperado en:

<http://ubistaaldia.com/site/index.php/ubistas/noticias/item/356-uba-y-csa-afinando-detalles-para-try-out-de-beisbol>

Meleán, Yasmira (2012). “Empresarios deberán declarar ante el Fondo Nacional de Deporte”. Agencia de noticias Luz, 12 de abril de 2012. Documento recuperado en:

http://www.agenciadenoticias.luz.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=3154&Itemid=161

Mercado Libre (2014). www.mercadolibre.com

Ohmae, Kenichi. (2004). La mente del estratega. México: McGraw-Hill.

Oxford Dictionaries. Inning. Documento recuperado en:

<http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/ingles/inning?q=inning>

Oxford Dictionaries. Prueba de competencia. Documento recuperado en:

<http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/ingles/try-out>

Pérez, Nathanael. (2013). “Apenas el 2,6 % de los peloteros firmados en República Dominicana llegó a Grandes Ligas”. DiarioLibre.Com, 11 de abril de 2013. Documento recuperado en:

http://www.diariolibre.com/deportes/2013/04/11/i378762_apenas-los-peloteros-firmados-repblica-dominicana-lleg-grandes-ligas.html

Rawlings. Adultos ceniza autograph bate de béisbol. Documento recuperado en:

<http://www.rawlingsgear.com/baseball/baseball-bats/232apsig.html>

Rawlings. Edad set de catcher 10-14. Documento recuperado en:

<http://www.rawlingsgear.com/baseball/baseball-protective/cs10-14.html>

Rawlings. Liga oficial práctica de béisbol (docena). Documento recuperado en:

<http://www.rawlingsgear.com/baseball/baseball-balls/rolb2.html>

Rawlings. Pro style coolflo béisbol casco de bateo. Documento recuperado en:

<http://www.rawlingsgear.com/baseball/baseball-helmets/cfabh.html>

Sabermetrico. Draft Regla 4. Documento recuperado en: <http://www.sabermetrico.com/negocios-beisbol/draft-regla-4/>

Serrano, Ignacio (2014). “La precaria vida de un ex pelotero profesional”. El Nacional, 17 de enero de 2014. Documento recuperado en:

http://www.el-nacional.com/blogs/el_emergente/precaria-vida-ex-pelotero-profesional_7_339036094.html

Siguero, Santiago (2013). “Estadios de anuncio”. Marca.com, 21 de abril de 2013. Documento recuperado en:

http://www.marca.com/2013/04/21/futbol/futbol_internacional/1366549831.html

Soldevila, Dionisio. (2013). “Un problema de Grandes Ligas”. ESPN Deportes, 15 de octubre de 2013.

Documento recuperado en: <http://espndeportes.espn.go.com/news/story?id=1929426>

Zambrano, Francisco. (2014). “Inseguridad es la causa del éxodo a Dominicana”. Líder en deportes.com, 17 de febrero de 2014. Documento recuperado en:

<http://www.liderendeportes.com/Noticias/Beisbol/Inseguridad-es-la-causa-del-exodo-a-Dominicana.aspx>

9Stars Sports Management. La Fundación 9Stars. Documento recuperado en: <http://9stars.com.ve/9-stars/fundacion/>