

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS EN LAS
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

**UNA PERSPECTIVA GERENCIAL EN LOS CLUBES DE FUTBOL DE LA
CIUDAD DE PALMIRA**

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS EN LAS
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

**UNA PERSPECTIVA GERENCIAL EN LOS CLUBES DE FUTBOL DE LA
CIUDAD DE PALMIRA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

CONTADURÍA PÚBLICA

PALMIRA

2018

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS EN LAS
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

**UNA PERSPECTIVA GERENCIAL EN LOS CLUBES DE FUTBOL DE LA
CIUDAD DE PALMIRA**

ANDRES MAURICIO LOPEZ VASQUEZ

DIEGO FERNANDO SAAVEDRA OSPINA

DIRECTOR:

MANUEL ALBERTO SALAZAR CASTILLO

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA

FACULTA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CONTADURÍA PÚBLICA

PALMIRA

2018

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primera medida a Dios por permitirnos culminar esta investigación con éxito, a mi compañero de tesis por su amistad y compromiso en la elaboración de este trabajo, a mi familia por acompañarme en este proceso y por brindarme todo su apoyo, a cada uno de los docentes que compartieron todas las herramientas necesarias para nuestro crecimiento profesional y personal. Por último dedico este logro a la memoria de mis padres, son el motivo de mi esfuerzo e inspiración que me llevo a alcanzar este objetivo.

Diego Fernando Saavedra Ospina.

Mis más profundos y sinceros agradecimientos a todas las personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, a mis compañeros de clase, en especial a mi amigo y compañero de tesis. Agradezco inmensamente a Dios por regalarme la salud y fortaleza de sacar mis proyectos adelante. A mis padres eterna gratitud por el apoyo y su lucha para ayudarme y guiarme en la vida. También quisiera extender mis agradecimientos a todos los profesores que hicieron parte de mi formación profesional, en especial a mi tutor y guía de trabajo.

A todos ellos muchas gracias.

Andrés Mauricio López Vásquez

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO	pág.
RESUMEN.....	8
INTRODUCCION	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	12
1.1 ANTECEDENTES	12
1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	17
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.4 SISTEMATIZACIÓN.....	20
2. JUSTIFICACION.....	21
3. OBJETIVO GENERAL.....	23
3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS.	23
4. MARCO DE REFERENCIAS.....	24
4.1 MARCO CONTEXTUAL.	24
4.2 MARCO TEORICO.....	28
4.2.1 TEORIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	28
4.2.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	30
4.2.3 ESTRATEGIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA	31
4.2.4 DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO.	33
4.2.5 TIPOS DE ESTRATEGIAS	35
4.2.6 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	37
4.2.7 ADMINISTRACIÓN INFORMACIÓN FINANCIERA – CONTABLE. .	39
4.3 MARCO CONCEPTUAL	40
4.4 MARCO LEGAL	42

5. DISEÑO METODOLOGICO	53
6. FASES DE INVESTIGACIÓN.....	56
7. DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN.....	57
7.1 CAPÍTULO I. Definir las características de la administración deportiva y su inclusión en los procesos financieros y contables de las organizaciones del sector deportivo.....	57
7.2 CAPITULO II. Identificar las competencias financieras, contables y administrativas de los actuales presidentes de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira basados en la experiencia en el campo deportivo.	75
7.3 CAPITULO III. Definir el interés financiero y deportivo visionado por los dirigentes de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira.	88
7.4 CAPITULO IV: Determinar las posibles estrategias financieras, contables y administrativas a implementar en los clubes de futbol de la ciudad de Palmira adscritos a la liga vallecaucana, que permitan su sostenimiento y viabilidad económica.	101
8. PROPUESTA ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS.....	107
9. CONCLUSIONES	119
10. RECOMENDACIONES	121
11. BIBLIOGRAFIA.	123
12. ANEXOS.....	127

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Grafica Formación académica de los dirigentes deportivos

Ilustración 2. Grafica Capacitaciones temas deportivos, administrativos y financieros.

Ilustración 3. Grafica Contratación de personal.

Ilustración 4. Grafica Planificación actividades deportivas.

Ilustración 5. Grafica Medios utilizados para promocionar el club deportivo.

Ilustración 6. Gráfica Información financiera clubes deportivos.

Ilustración 7. Ventas equipos de fútbol colombiano - Foto cortesía Supersociedades

Ilustración 8. Gráfica Patrocinadores clubes deportivos.

Ilustración 9. Gráfica Convenios clubes deportivos.

Ilustración 10. Gráfica Objetivo en la formación de jugadores.

Ilustración 11. Gráfica Beneficio en derechos deportivos.

Ilustración 12. Gráfica Proyección a club profesional.

Ilustración 13. Grafica Organigrama propuesto

Ilustración 14. Grafica Flujograma – SIC

RESUMEN

Las estrategias son herramientas que permiten preparar el plan de acción de una organización involucrando los aspectos económicos, sociales, políticos y tecnológicos; en donde a partir de la toma de decisiones se proyecte el alcance de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, brindando la sostenibilidad económica necesaria para enfrentarse al mercado que lo rodea.

Para realizar esta investigación se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada, centrada en una población de 26 clubes deportivos de la ciudad de Palmira, los cuales se dividieron en 5 grupos de acuerdo a su antigüedad y de cada grupo se seleccionó un club para realizar la entrevista con la finalidad de conocer su funcionamiento, las estrategias aplicadas en el crecimiento financiero y organizacional.

Durante la investigación se presentan casos de clubes profesionales que han incursionado en modelos de negocios exitosos a nivel mundial, para así determinar las posibles estrategias a aplicar en los clubes de fútbol de la ciudad de Palmira que les permita la viabilidad económica suficiente para que los dirigentes ejecuten los proyectos encaminados al crecimiento social, educativo y financiero de los clubes.

Palabras claves: Clubes deportivos, Clubes Aficionados, Deporte, Fútbol, Estrategias Financieras, Estrategias deportivas, Gestión dirigente, Viabilidad Económica.

INTRODUCCION

En la presente investigación, se pretende hacer un análisis del funcionamiento financiero, administrativo y contable de los clubes (escuelas) de futbol de la ciudad de Palmira adscritos a la liga vallecaucana, donde se busca conocer la aplicación de estrategias de funcionamiento y proyección económico-social de estas organizaciones, brindando alternativas a su grupo en formación (clientes – jugadores) para el desarrollo profesional. La gestión que adelanten los dirigentes deportivos en cuanto a promoción, convenio, planificación, control y demás estrategias que permitan que el sector deportivo juegue un papel importante en el desarrollo de las organizaciones.

“La tarea de la administración paso a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad de un mundo de negocios muy competitivo y complejo”¹

Como lo expone al autor, desde la antigüedad el hombre adelantaba acciones de planear, dirigir, direccionar y controlar trabajos, existiendo de algún modo una gestión enfocada a otros fines. Después de la revolución industrial y otros hitos de la historia, la administración hace parte de una base para los diferentes sectores económicos, teorías y escritos de pensadores del siglo XX, postulando bases administrativas que permiten ser adaptadas a la gestión deportiva la cual por medio de los dirigentes deportivos se desarrolla los planes de trabajos con el fin de que con los recursos de las entidades se maximicen las utilidades. Estas

¹ CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Séptima Edición, México, 2004, p. 10.

dinámicas no son ajenas en el deporte colombiano, y están envueltas en retos que deben ser ejecutados por los dirigentes deportivos.

La dirigencia deportiva en Colombia se ha manifestado desde la experiencia y la práctica a través de mínimas bases administrativas y contables. Se ha dado más por conocimientos técnicos y empíricos; es por esto que las organizaciones deportivas mínimamente han logrado consolidar un funcionamiento adecuado de un negocio en marcha, desde la aplicación de herramientas de un modelo administrativo para lograr tener una estructura básica de una organización.

Por ordenamiento del Comité Olímpico Internacional, Colombia es miembro desde Julio 3 de 1936, ha consolidado una estructura desde del COC como órgano rector del Deporte Asociado Nacional al que lo conforman las Federaciones y que a su vez están constituidas por las Ligas seccionales y estas por los respectivos Clubes². Después de 30 años de pertenecer a este órgano se creó Coldeportes, mediante decreto 2743 de Noviembre 6 de 1968, pasando a ser Departamento Administrativo mediante Decreto 4183 del 03 de noviembre de 2011 cuyo objeto es el de formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes, programas y proyectos en materia el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la actividad física, para promover el bienestar, la calidad de vida, así como contribuir a la salud pública, a la educación, a la cultura, a la cohesión social, a la conciencia nacional y a las relaciones internacionales, a través de la participación de los actores públicos y privados.

Según Gutiérrez³ con la aparición de Coldeportes el Estado entra a tener una mayor injerencia en el fomento, financiación y construcción de los escenarios deportivos; es así como se decreta el primer estatuto básico del deporte, según

² GUTIERREZ BETANCUR, Juan Francisco, Fundamentos de administración deportiva, Medellín, Colombia, 2007, p. 2.

³ Ibíd. p. 2.

decreto 2845 de 1984, denominada Ley Marco del Deporte, como primer intento del Estado para asumir su responsabilidad ante este fenómeno.

Pero es con la Ley 181 de 1995 o Ley del Deporte, que el gobierno Colombiano da la apreciación en búsqueda de la mejor administración y organización, la cual crea “El Sistema Nacional del Deporte, la Educación Física y la recreación”, que regula la destinación de los recursos del situado fiscal de la nación, Ley 60, y del impuesto al valor agregado IVA, para la financiación de dicho sistema y cuyos gestores serían los nuevos entes deportivos departamentales y municipales, creados por esta misma ley y fundamentados en la nueva estructura administrativa del país, a partir de la nueva Carta Constitucional de 1991 que habla de la descentralización del estado con un marcado énfasis en la gestión municipal como factor de desarrollo nacional.

De acuerdo a este contexto, el sector deportivo por su alto impacto en la sociedad se ha manejado la inclusión de prácticas administrativas que logren los objetivos por los entes rectores del deporte en Colombia. En este orden de ideas, en búsqueda de conocer las estrategias implementadas por los clubes de fútbol de la ciudad de Palmira, se toma como referencias los siguientes aportes:

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 ANTECEDENTES

1. “Perfil actual de los presidentes de los clubes deportivos afiliados a la liga Vallecaucana de fútbol en la ciudad de Santiago de Cali” Autores: Edwin Arbey Burbano Burgos, German David Rojas Salazar y Juan David Soto Valencia.

Los autores plantean una serie de falencias en la orientación del deporte, recreación y aprovechamiento del tiempo libre por parte de los diferentes dirigentes deportivos de ciudad de Santiago de Cali, ya que no se cuentan con dirigentes suficientemente formados académicamente para gestionar y liderar el deporte, teniendo en cuenta que las personas que están a cargo de esta dirección y gestión son personas que no están relacionados necesariamente con el deporte, la recreación y aprovechamiento del tiempo libre en la ciudad, es decir, personas sin el conocimiento suficiente y las habilidades de gran importancia para poder cumplir las diferentes funciones que se necesitan para el óptimo desarrollo de la dirección y gestión deportiva en la ciudad de Cali.

El objetivo general estaba basado en Definir el perfil de los presidentes de los clubes deportivos afiliados a la Liga Vallecaucana de Fútbol de la ciudad de Santiago de Cali.

En cuanto a los objetivos específicos trabajaron en:

- ✓ Identificar las funciones que cumplen los actuales presidentes de los clubes deportivos afiliados a la Liga Vallecaucana de Fútbol de la ciudad de Santiago de Cali.
- ✓ Identificar la formación académica que tienen los actuales presidentes de los clubes deportivos afiliados a la Liga Vallecaucana de Fútbol de la ciudad de Santiago de Cali.

- ✓ Presentar propuestas de capacitación de acuerdo las necesidades detectadas en los diferentes presidentes de los clubes deportivos afiliados a la Liga Vallecaucana de Fútbol de la ciudad de Santiago de Cali.

Después de consultar por medio de entrevistas a 29 de 87 de los clubes de futbol de la ciudad de Santiago de Cali adscritos a la Liga Vallecaucana, los autores encontraron que en los estatutos de los clubes están establecidas las funciones de los dirigentes, la mayoría de estos no cumple a cabalidad con estas, por lo que lo definen en que no emplean los procesos organizativos dentro del club, perjudicando la visión que se debe tener como una organización que busca alcanzar metas deportivas

2. “Necesidades formativas de los presidentes de las ligas deportivas en el Valle del Cauca” Autores: Jaime Ricardo Cardona Medina y Alfonso Villegas.

Para este trabajo, los autores exponen que el deporte en Colombia a lo largo de muchos años, se ha desarrollado con un dirigencia caracterizada por utilizar el empirismo, la ausencia de herramientas gerenciales, escasa organización, poca planificación, entre otras, por lo que ha traído como consecuencia que un alto porcentaje de la dirigencia nacional no cumpla con el perfil adecuado, como lo es: Formación académica apropiada, experiencia en el desarrollo deportivo, compromiso con la comunidad y utilización de herramientas adecuadas.

El Objetivo general del trabajo fue Realizar un estudio a los presidentes de las diferentes ligas deportivas del Valle del Cauca que permita conocer sus necesidades de formación gerenciales y técnicas, para el diseño de programas y capacitaciones de la facultad de ciencias económicas y de administración en la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte.

De acuerdo a esto, los objetivos específicos planteados fueron:

- ✓ Identificar las funciones que cumplen los actuales presidentes de las ligas Vallecaucanas.
- ✓ Identificar la formación académica, experiencia gerencial y necesidades formativas que tienen los actuales presidentes de las Ligas Vallecaucana.
- ✓ Presentar propuestas de capacitación de acuerdo las necesidades detectadas en los diferentes presidentes de las Ligas Vallecaucana.

De acuerdo a las encuestas realizadas y los resultados arrojados, los presidentes consultados en su mayoría han tenido formación profesional en carreras administrativas y/o deportivas, pero aun sienten que hay temas que desean profundizar en lo que se refiere a liderazgo y motivación, igualmente se resalta la inclinación masculina por los temas deportivos sobre el género femenino que aún es mínimo la cantidad de presidentes (género femenino) en este campo.

3. “Propuesta de modelo de negocios para un club de fútbol Colombiano” Autores: Carlos Arturo Santamaría Ariza, Daniel Andrés Mejía Garzón y Diego Felipe Vergara Rojas.

Para realizar la propuesta de este trabajo, los autores se basan en las malas administraciones y fallas regulatorias y de control por parte de la DIMAYOR, como ente organizador del fútbol colombiano, lo cual ha llevado a que varios equipos presenten estados financieros con pérdidas del ejercicio.

Por lo cual propusieron como objetivo general: Proponer un modelo de negocio para los clubes de futbol colombiano.

En cuanto a los objetivos específicos para la investigación trabajaron en:

- ✓ Analizar los modelos de negocio de un grupo de clubes de futbol profesional reconocidos por sus buenos resultados económicos, financieros y deportivos.

- ✓ Identificar los elementos que permiten explicar los resultados de los clubes analizados.
- ✓ Establecer los elementos constitutivos de un modelo de negocio para un club de futbol profesional en Colombia.
- ✓ Diseñar una propuesta de modelo de negocio para un club de futbol profesional en Colombia.

Después de la regulación del gobierno para que un equipo sea constituido como una asociación o sociedad anónima, este podrá tener una mejor estructura organizativa y financiera, llevando un mejor control de los procesos administrativos donde de manera organizada se verán los resultados deportivos y la sostenibilidad del club.

4. “Diagnostico financiero y contable de los clubes deportivos de fútbol profesional de la ciudad de Cartagena” Autores: Ronald Molina Lozano y David Alberto Montero Cárdenas.

En este caso, se expone que en los clubes de fútbol de la ciudad de Cartagena no hay una caracterización real de su papel como empresas y ello desencadena la existencia de problemáticas en torno a su administración económica y financiera, llevando a presentar información contable errónea y ambigua.

El objetivo general del trabajo se basó en Realizar un diagnóstico del funcionamiento de los clubes deportivos de fútbol profesional de la ciudad de Cartagena de Indias en la identificación de las prácticas contables y financieras que desarrollan, con el propósito de plantear alternativas que propicien el fortalecimiento de estas últimas.

Sus objetivos específicos fueron:

- ✓ Identificar los clubes deportivos de fútbol profesional en la ciudad de Cartagena de Indias.
- ✓ Estudiar teóricamente sobre el funcionamiento de clubes deportivos y sus prácticas contables y financieras.
- ✓ Conocer los aspectos y/o elementos que caracterizan el funcionamiento de los clubes deportivos de futbol de la ciudad de Cartagena de Indias como organizaciones empresariales.
- ✓ Identificar las actividades socio – económicas y financieras asociadas o comunes a los clubes deportivos de futbol en mención.
- ✓ Conocer y evaluar las necesidades contables que se derivan del desarrollo de las actividades propias de los clubes deportivos de futbol referenciados.
- ✓ Conocer las prácticas contables actualmente desarrolladas en los clubes deportivos de futbol de la ciudad de Cartagena de Indias para representar sus operaciones y facilitar la toma de decisiones en los asuntos socio-económicos y financieros derivados de estas últimas.
- ✓ Evaluar el grado de eficacia y eficiencia de las prácticas contables desarrolladas actualmente en los clubes deportivos en cuestión.
- ✓ Diseñar alternativas para fortalecer, en atención a las necesidades de utilidad de la información para propios y terceros, las prácticas contables desarrolladas actualmente en los clubes deportivos de futbol de la ciudad de Cartagena de Indias.

Después del análisis que se realizó al club real Cartagena y demás clubes que están ubicados en la región caribe, se pudo observar que han tenido un mejorable comportamiento en sus informes contables, permitiendo esto que se faciliten las tomas de decisiones de los clubes y además que los rubros de los ingresos se vean reflejados de manera clara y detallada.

1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El deporte ha tomado gran relevancia en el contexto social y económico, por ello hoy en día ya no se habla del deporte solamente como actividad para satisfacer una necesidad de recreación u ocio, sino la de involucrarse en espacios de competencias, visto desde la parte profesional, como una actividad generadora de lucro y desarrollo profesional, a su vez, permitiendo el crecimiento de la economía.

Colombia en los últimos años ha alcanzado grandes logros en el deporte, gracias en gran parte, a la voluntad del sector privado que ha hecho gran apuesta en los deportistas. Se puede analizar que aún se carece del apoyo del sector público en los diferentes procesos que adelantan los diferentes grupos sociales inmersos en el deporte y, además, la ausencia de la regulación del deporte visto desde la dirigencia y administración deportiva, donde se vislumbra la ineficiencia de los actores (administradores, directivos y/o presidentes) en su formación y capacitación para llegar a ser sujetos altamente capaces de adelantar estrategias que coadyuven a las organizaciones deportivas a tener lineamientos y criterios donde se evidencie que hay proyecciones y diferentes actividades gerenciales que impulsen al deporte como un sector reconocido, por su competitividad y crecimiento en la economía del país.

El Plan Decenal de deporte⁴ 2009 – 2019 desarrollado por COLDEPORTES, propone “En el 2019 Colombia será una nación reconocida por el impacto que generan las políticas del deporte, recreación, educación física y actividad física sobre el desarrollo social y económico del país...”

De acuerdo a esto, desde las instituciones municipales, departamentales y nacionales se desarrollaran diferentes actividades para que el deporte en

⁴ COLOMBIA, Instituto Colombiano de deporte, COLDEPORTES, Acuerdo 000013 (18, noviembre, 2009) Plan decenal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física 2009 – 2019, Bogotá, 2009, p. 9

Colombia tenga un crecimiento potencial. Colombia en los últimos años ha logrado aumentar la participación de atletas en las diferentes justas deportivas a nivel internacional, esto se debe a que en las ligas deportivas del país se ha hecho un seguimiento especial en el desarrollo profesional de los deportistas para su preparación y acompañamiento. Gran parte del éxito de las organizaciones parten de una buena gerencia en administración de los recursos y la toma de decisiones.

El deporte al involucrarse en los espacios culturales y sociales, ha tenido la necesidad de adoptar un sistema de gestión y liderazgo para cada una de las instituciones deportivas existentes con el fin de lograr los objetivos propuestos por los dirigentes en los aspectos financieros – contables, administrativos y deportivos. Es por esto que existe la necesidad de contar con personal idóneo y capacitado para llevar a cabo las funciones y procesos que permitan direccionar y encaminar las metas trazadas por los clubes deportivos.

Según Hernández⁵, la ineficacia de las organizaciones deportivas actuales se debe en gran parte a la falta de una visión impulsora y a la carencia de una fuerza motriz basada en las capacidades administrativas, únicos elementos que pueden asegurar que los problemas del deporte sean confrontados en el lugar y el momento oportunos con gente capacitada, altamente motivada y bien organizada.

Gran cantidad de organizaciones deportivas son direccionadas por personas que han tenido vínculos con el deporte, ya sea profesores, instructores, deportistas, hasta aficionados. Los objetivos y metas de las organizaciones deportivas pueden ser alcanzados siempre y cuando hayan adoptado un modelo financiero y administrativo eficaz, que le permita conducir y coordinar las actividades para lograr el mejoramiento de los recursos necesarios para llegar a tal fin; es decir, que le brinde garantías a sus empleados y miembros colaborativos, como también

⁵ ACOSTA HERNADEZ, Rubén, Gestión y administración de organizaciones deportivas, 4 ed. Barcelona, 2005, p. 8

contar con los adecuados medios tecnológicos y demás recursos que sean necesarios para darle funcionamiento a las tareas de la organización.

Como lo plantean los autores anteriores, los dirigentes deportivos en la actualidad no cuentan con el suficiente conocimiento para la administración de las entidades, por falta de conocimientos administrativos y financieros, llevando a los malos manejos de los recursos provocando las debacles de las instituciones o su decrecimiento económico.

Dado a estas falencias en la dirección deportiva, se busca realizar un estudio sobre cuáles son las posibles estrategias financieras, contables y administrativas de manejo gerencial que se están implementando en los clubes de fútbol de la ciudad de Palmira que permita incursionar en el crecimiento y competitividad en el sector deportivo, debido que este tipo de entidades no se han empezado a reflejar como una organización que brinde un servicio de progresividad retribuido económicamente.

En la ciudad de Palmira, existen alrededor de 40 clubes de fútbol activos, de este grupo, 26 clubes de fútbol están adscritos a la Liga Vallecaucana, por lo cual se pretende en estos identificar aquellas herramientas financieras, contables y administrativas que se están poniendo en marcha para lograr cumplir las metas gerenciales, impulsando la dinámica y crecimiento económico de la ciudad.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son las estrategias financieras, contables y administrativas implementadas desde la perspectiva gerencial en los clubes de futbol de la ciudad de Palmira adscritos a la liga vallecaucana, que permita incursionar en el crecimiento y competitividad del sector deportivo?

1.4 SISTEMATIZACIÓN.

- ¿Cuáles son las características de la administración deportiva y como pueden ser incluidas en los procesos financieros y contables de las organizaciones del sector deportivo?
- ¿Cuáles son las competencias financieras, contables y administrativas de los actuales dirigentes de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira basados en la experiencia en el campo deportivo?
- ¿Cuál es el objetivo financiero y deportivo trazado por los dirigentes de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira?
- ¿Cuáles son las posibles estrategias financieras, contables y administrativas que se pueden implementar en los clubes de futbol de la ciudad de Palmira, permitiendo su sostenimiento y viabilidad económica?

2. JUSTIFICACION

El presente trabajo se ha realizado con el fin de dar conocer al lector como las organizaciones deportivas de futbol de la ciudad de Palmira, adelantan estrategias financieras, contables y administrativas como procesos gerenciales que orientan al desarrollo e integridad social del sector deportivo, permitiendo visionar esta actividad a través de un servicio recreativo, lúdico y económico, contando con una serie de elementos prácticos y teóricos, que permitan enfrentar deficiencias que surgen de no tener sujetos altamente capacitados en el sector deportivo, en las áreas de comunicación, mercadeo, relaciones públicas, y gestión de fondos.

“La ubicación del deporte como un fenómeno social, económico, político en las sociedades actuales; su influencia en un gran sector poblacional, la destinación de altos recursos para su funcionamiento, la ampliación y construcción de nuevos escenarios deportivos y la implementación de nuevas tecnologías, obliga a pensar seriamente en cómo es administrada la actividad deportiva y si se es consciente de su significado como un factor de desarrollo para el país”⁶

A medida que van surgiendo los cambios económicos a nivel mundial ha permitido facilitar acuerdos y comunicaciones por parte de los países, generando esto un intercambio cultural, social y económico.

El deporte al ser un fenómeno potencial y de gran acogida por la sociedad en busca de incrementar el desarrollo personal y económico, surgen grandes retos para las organizaciones deportivas en lo referente a brindar accesibilidad y calidad en los servicios a prestar. En consecuencia de esto, la Universidad del Valle como ente gubernamental y académico, en los últimos años ha tenido una incidencia en

⁶ GUTIERREZ BETANCUR, Juan Francisco, Fundamentos de administración deportiva, Medellín, Colombia, 2007, p.3.

el deporte nacional y regional, destacando la participación de sus deportistas en justas nacionales e internacionales. En este sentido, la siguiente investigación aportara al rediseño de políticas visionales de la Universidad del Valle en cuestión a la inclusión de los diferentes programas académicos afines administrativos y deportivos, e incursionando un sector de alto crecimiento en la actualidad en Colombia.

En relación con el profesional del programa de contaduría Pública, desde sus conocimientos del entorno económico, tecnológico, cultural, político y legal en la interpretación de la información financiera, contable y administrativa de las organizaciones, tiene las competencias idóneas que pueden ayudar al direccionamiento de las organizaciones deportivas, desde la implementación de procesos gerenciales en búsqueda del desarrollo económico y social del sector deportivo, ayudando a que estas organizaciones tengan un punto de partida en el fortalecimiento de los procesos financieros y deportivos, que el rol del profesional contable abarque el contenido empresarial de este tipo de organizaciones poco frecuentadas para realizar sus laborales.

3. OBJETIVO GENERAL.

Análisis de las estrategias financieras, contables y administrativas desde la perspectiva gerencial en los clubes de fútbol de la ciudad de Palmira adscritos a la liga vallecaucana, con el fin de incursionar en el crecimiento y competitividad del sector deportivo.

3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Definir las características de la administración deportiva y su inclusión en los procesos financieros y contables de las organizaciones del sector deportivo.
- Identificar las competencias financieras, contables y administrativas de los actuales presidentes de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira basados en la experiencia en el campo deportivo.
- Definir el interés financiero y deportivo visionado por los dirigentes de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira.
- Determinar las posibles estrategias financieras, contables y administrativas a implementar en los clubes de futbol de la ciudad de Palmira adscritos a la liga vallecaucana, que permitan su sostenimiento y viabilidad económica.

4. MARCO DE REFERENCIAS.

4.1 MARCO CONTEXTUAL.

PALMIRA	
Creación	Don Joaquín de Castro comisionado por el Cabildo de Buga, hizo el trazado de las calles en 1797, dando forma a la villa que se convertiría a partir de 1824 en la ciudad de PALMIRA, convirtiéndose así en el único municipio del Valle del Cauca que no fue fundado sino creado.
Coordenadas	<i>3° 32" de latitud norte y 76° 18" de longitud al oeste de Greenwich</i>
Área total	<i>1.162 km²</i>
Temperatura media	25 °C
Altura sobre el nivel del mar	1.200 metros
Limites	Norte: Cerrito Este: Departamento del Tolima Sur: Pradera y Candelaria Oeste: Cali, Yumbo y Vijes.
Principales actividades	Cultivo de caña Ahogamiento originado sobre los asentamiento de vivienda
Ríos importantes	Amaime y Nima
Reconocido como	Capital agrícola o agroindustrial de Colombia

Recopilado de <http://www.culturayturismopalmira.com/nuestro-municipio.html> Recuperado el 10 de marzo de 2017

MAPA DE PALMIRA

ESCRITO POR ALCALDÍA DE PALMIRA EL 03 NOVIEMBRE 2012. PUBLICADO EN CONOZCA A PALMIRA



Fuente: <http://www.palmira.gov.co/enlaces-de-interes/mapa-de-palmira>, Recuperado el 10 de marzo de 2017

Según la proyección del Dane, para el año 2016, la población de niños y niñas entre los 6 y 11 años de la ciudad de Palmira es de 25.346, entre 12 y 18 años es de 32.885, si aplicamos los resultados clasificatorios del Dane, según el Censo 2005, habían un 47% de hombres y un 53% de mujeres, con lo cual el municipio tendría un potencial de mercado de niños para practicar el deporte del Fútbol de 27.369.

- LIGA VALLECAUCANA DE FUTBOL

En los años 30 el Fútbol del Valle del Cauca que por aquella época era uno de los mejores o sino el mejor del País, varias personas sintieron la necesidad de organizar algo que era exquisito, bonito, vistoso y pegajoso, que se jugaba en las pocas canchas de Fútbol que existían en Cali y el Valle del Cauca, ese Fútbol que

los reúna cada fin de semana, donde se departía y compartía con los amigos, aquellos que eran jugadores, eran aficionados y acompañantes, que cada día ganaba más adeptos. Fue creciendo la expectativa de la Organización del Fútbol Vallecaucano por eso una noche de Marzo 13 de 1931, se reunieron por primera vez para instalar la directiva de la Liga de Fútbol del Valle.⁷

Es la entidad encargada de administrar, regentar y desarrollar el futbol aficionado en el Valle del Cauca, en las modalidades de futbol, futbol sala y futbol playa, buscando fomentar la práctica del deporte y el progreso del fútbol de la región y satisfacer las necesidades de nuestros clubes afiliados a través de la organización de competencias de alto nivel, de capacitaciones y enseñanza del fútbol.⁸

- INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACION DE PALMIRA (IMDER).

Según Crespo y Duque⁹ “Este instituto municipal desarrolla programas que contribuyen al progreso humano, la salud, la convivencia y la paz a través de la promoción de la recreación, educación física y el deporte; fortaleciendo los organismos municipales del sistema nacional del deporte y posicionando deportistas que gracias a su desempeño en las diferentes actividades se proyecten como ejemplo de vida para la comunidad.

Es el encargado de fomentar el deporte en las comunas y corregimientos del municipio; entre algunas de las actividades que debe cumplir el IMDER están: juegos escolares e Intercolegiados, juegos CONACEP, estímulos a entrenadores

⁷ Giraldo Bedoya, Oweimar, Liga Vallecaucana de futbol, Disponible en: <http://www.lifutbolvalle.com/?p=2575> Recuperado el 10 de marzo de 2017

⁸ Liga Vallecaucana de fútbol, Disponible en: <http://www.lifutbolvalle.com/?p=2619> recuperado el 04 de junio de 2017

⁹ CRESPO C, Armando. y DUQUE L, Cristian Felipe. Diseño de la estructura organizacional del instituto municipal del deporte y la recreación – IMDER. Administración de empresas. PALMIRA, Universidad del Valle. Facultad de administración, 2016, p. 48

y deportistas, adecuación de escenarios deportivos, participación en eventos deportivos a nivel municipal, departamental, nacional e internacional, apoyo a clubes deportivos, media maratón, vacaciones recreativas, capacitaciones a entrenadores y programa de estilos de vida saludable.

El patrimonio del Instituto Municipal del Deporte y la Recreación de Palmira a la fecha está constituido por los bienes y elementos obtenidos mediante recursos gestionados por la alta administración (programas y proyectos), las instalaciones en concesión por el Municipio para el cumplimiento de su objeto.

La dirección y administración del IMDER está a cargo un Ordenador del gasto y de una Junta Directiva compuesta por siete (7) miembros así: El Alcalde Municipal o su representante, Un representante del sector educativo, el representante legal del IMDER PALMIRA, un representante de los comités deportivos municipales, un representante de las entidades deportivas que funcionan en los corregimientos y veredas del municipio, un representante del comité de discapacidad y un representante de Indervalle”.

Misión y Visión

Misión. El Instituto Municipal del Deporte y la Recreación de Palmira, tendrá como misión garantizar el acceso del individuo y la comunidad al conocimiento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento de tiempo libre dentro de los principios de la democracia participativa. El Instituto velará porque todos sus planes vayan encaminados a desarrollar en los individuos de la comunidad valores, actitudes y comportamientos permitiéndose mejorar su estilo de vida individual y social, determinados por la responsabilidad, la disciplina, la tolerancia, el respeto y el juego limpio como normas de conducta y de paz.

Visión. Posicionar a Palmira al año 2024, como una ciudad deportiva a nivel departamental, nacional e internacional, en búsqueda de la masificación permanente del deporte, la educación física, el aprovechamiento de tiempo libre y el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía.¹⁰

4.2 MARCO TEORICO.

En el marco teórico presentaremos las definiciones que ayuden a entender las competencias y habilidades que debe prevalecer en un gerente deportivo, para llevar acabo las actividades del plano operativo de estas entidades. Las estrategias están orientadas por los principios de planificar, coordinar, organizar y controlar, siendo fundamentales para la dirección deportiva a la hora de encaminar nuevos retos en las organizaciones, en este caso para construir las bases administrativas, financieras y sociales de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira.

Para abordar lo anterior, es necesario utilizar los conceptos de administración, estrategia y planificación relacionando su aplicabilidad al sector deportivo con el fin de obtener la estabilidad financiera que conlleve a estas organizaciones a mantenerse en marcha.

4.2.1 TEORIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CONCEPTO DE ADMNISTRACIÓN SEGÚN FAYOL

Fayol definió el acto de administrar como ejecutar los actos de:

- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

¹⁰ Instituto municipal del deporte y la recreación de Palmira - IMDER, Disponible en: http://www.imderpalmira.gov.co/?page_id=8595 Recuperado el 10 de marzo de 2017

- Organizar: Construir la estructura tanto material como social de las empresas.
- Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- Coordinar: Enlazar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Además, definió que una organización cuenta con otras funciones para su desarrollo: La función administrativa como tal, las funciones financieras, las técnicas, las comerciales, las contables, y las de seguridad.¹¹

TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Originada por las consecuencias dejadas de la revolución industrial, tales como el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, causante de una gradual complejidad en su administración y por otro lado la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, lograr el mejor rendimiento de los recursos para poder hacer frente a la competencia desencadenada entre las empresas.

Taylor aseguraba que las industrias de su época padecían de tres males que podían agruparse en tres factores¹².

1. Holgazanería sistemática de los obreros, quienes reducían deliberadamente la producción a casi un tercio de la normal, para evitar que la gerencia redujese las tarifas de los salarios.

¹¹ Fayol, Henry. Citado por GUTIERREZ B, Juan F, Fundamentos de administración deportiva, Medellín, 2007, p. 14

¹² TAYLOR, Frederick Winslow. Citado por GUTIERREZ B, Juan F, Fundamentos de administración deportiva, Medellín 2007, p. 12.

2. Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y tiempo necesario para su realización.
3. Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

Para subsanar estos males, Taylor ideó su famoso sistema de administración que la denominó Administración Científica, en la cual planteaba los objetivos básicos como:

1. Eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano
2. Adaptación de los obreros a la propia tarea.
3. Entrenamiento de los obreros para que respondan a las exigencias de sus propios trabajos.
4. Mayor especialización de las actividades.
5. Establecimiento de las normas bien detalladas de comportamiento en el trabajo.

En este sentido, estas herramientas nos permitirán evaluar, construir y presentar las posibles estrategias a los dirigentes de los clubes deportivos encaminadas a la organización de su estructura operacional.

4.2.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En el mercado las empresas compiten por brindar a la sociedad bienes y servicios que permitan satisfacer las necesidades humanas, por lo cual es importante visionar e implementar las posibles ventajas competitivas. En esto se relaciona la dirección estratégica, donde según FRED R. DAVID¹³ la define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Es así que en la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las

¹³ FRED R. David, Conceptos de administración estratégica, 9 Ed. México, 2003, p.5.

finanzas, la producción, las operaciones, las investigaciones y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

Como se describió anteriormente, la dirección estratégica es aquella unión entre cada sector, área o parte de una entidad, para esto se requiere el establecimiento de objetivos y son los gerentes los encargados de planificar, coordinar, organizar y controlar, estableciendo políticas organizativas y financieras, administrando recursos, garantizar personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos, entre otras.

4.2.3 ESTRATEGIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

Las estrategias administrativas, tienen como fin, preparar a los clubes de cara al futuro, para atender los diferentes cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos, de esta forma se alcancen los objetivos trazados satisfactoriamente, brindándole a la empresa sostenibilidad en el mercado y prestando un buen servicio a los clientes.

Involucrando las estrategias financieras y administrativas en el sector deportivo, donde los gerentes o directivos, analizan las situaciones de la organización y la comunidad, brindando el servicio adecuado para satisfacer las necesidades, buscando lograr objetivos a mediano y largo plazo. Se debe tener en cuenta que estas estrategias trabajaran de la mano con la estrategia financiera – contables (sistema de información) de las organizaciones, ya que esto contribuye positivamente a la organización para brindar una información veraz y coherente. En este caso a través de las estrategias encaminadas al ámbito deportivo contaremos con: mercadeo, convenios, publicidad y patrocinio.

MERCADEO

La American Marketing Association define el Mercadeo como “el proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que puedan satisfacer los objetivos de los individuos y de las organizaciones”¹⁴

Es la oferta y adquisición de productos y servicios para satisfacer necesidades específicas de la gente que demanda tales productos (uso de la imagen, del logo o espacio de la organización), o servicios (eventos deportivos, carteles, etc...) a cambio de dinero o valor en especie.¹⁵

PUBLICIDAD

La publicidad es el arreglo sistemático y metódico de mensajes con el fin de crear el interés del público hacia servicios, bienes o productos¹⁶. Consiste en hacer llegar al conocimiento público de forma metódica y sistemática, un servicio, cosa o bien, persona o grupo en su conjunto, o un hecho relacionado con cualquiera de ellos.

RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son el personal. Éste debe prever la cantidad de personas necesarias para realizar una parte específica del plan, el período por el cual esas personas serán requeridas, incluidos el tiempo de inicio y su salario o compensación.¹⁷ Adicionalmente, se debe contar con el personal idóneo (competencias – formación) para que se las tareas se realicen de manera eficaz, siendo estas distribuidas al personal acordado.

¹⁴ GARZÓN CABRERA, Gustavo. Un nuevo concepto de mercadeo, disponible en: <https://avaconews.unibague.edu.co/un-nuevo-concepto-de-mercadeo-por-gustavo-garzon-cabrera/> Recuperado el 10 de marzo de 2017

¹⁵ ACOSTA HERNÁNDEZ, Rubén, Gestión y administración de organizaciones deportivas, Barcelona, 2005, p. 194

¹⁶ Ibíd. P. 194

¹⁷ Ibíd. P. 271

PATROCINIO

Cuando el enfoque de la actividad se centra en unidades del deporte que una compañía considera como satisfactores potenciales de sus necesidades de marketing o como instrumentos adecuados para alcanzar sus objetivos de mercado tales como competidores, actos deportivos o programas deportivos.¹⁸

El patrocinio es considerado como “una inversión que liga directamente patrocinado con patrocinador, con el fin de obtener un beneficio mutuo.”¹⁹

4.2.4 DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO.

El buen desarrollo en la dirección de las organizaciones parte del análisis o diagnostico externo e interno en el que se encuentra , tomando estos como base para proponer e implementar acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos, aprovechando o sacando ventajas de los puntos fuertes y reduciendo los puntos débiles que presenta la organización, para esto se deberá integrar todos los puntos claves de la empresa como un medio para formular y diseñar estrategias que ayuden a cumplir las metas propuestas por la gerencia.

EVALUACION EXTERNA.

La evaluación externa, se basa en realiza un análisis encaminado a conocer las predisposiciones que afectan el funcionamiento de productos, servicios y empresas del mundo. Para una evaluación externa acertada, para Fred R. David es importante analizar 5 factores; 1) Económico, 2) Social, cultural, demográfico y ambiental, 3) Político, gubernamental y legal, 4) Tecnológico, 5) Competitivo.²⁰

¹⁸ Ibid, p. 193

¹⁹ SALCEDO, Camargo. Citado por GOTTIFRIED VELEZ, Johan. Nuevas tendencias y avances en el marketing deportivo en Colombia. Bogotá, 2011, p. 8.

²⁰ FRED,R. David, Conceptos de administración estratégica, 9 Ed, México, 2003, p. 80 - 94

- **FACTOR ECONÓMICO**

Su impacto es un atractivo directo para implementar estrategias, se basa en el estudio del desarrollo del mercado y como este termina incidiendo en la rentabilidad de las organizaciones.

- **FACTOR SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRAFICO Y AMBIENTAL**

Por medio de este, se adquiere la oportunidad de brindarle a una comunidades el modo de satisfacer sus necesidades, en este sentido se conoce el ambiente y su forma de vida, el cual las organizaciones deben trazar los objetivos apropiados para ser la primera alternativa de esta sociedad.

- **FACTOR POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL**

En este factor, se busca conocer las leyes y regulaciones de operación empresarial, económica y social, representando oportunidades y amenazas a todos lo que involucren el sistema, aquí encontramos los parámetros para dar inicio a la proyección de objetivos.

- **FACTOR TECNOLÓGICO**

Los cambios y descubrimientos tecnológicos producen fuertes cambios en empresas, en los cuales se debe estar preparado para avanzar igual que está corriendo el riesgo de la fractura de su sistema por la no adaptación y/o complejidad.

- **FACTOR COMPETITIVO**

Se tiende a identificar los principales competidores y a realizar estrategias, en la que se debe considerar el tamaño y posición a ocupar en el sector.

EVALUACION INTERNA.

La evaluación interna de una organización abarca todas las áreas funcionales que está presente, todas estas cumplen una función especial dentro del objeto social de la empresa ayudando al crecimiento constante de la misma. Según Fred R. David²¹, la revisión interna requiere la recolección de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I+D) y sistemas de información de la gerencia de la empresa. En comparación con la auditoría externa, el proceso de llevar a cabo una auditoría interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto.

La evaluación interna de la organización parte de la relación que tienen tanto los empleados y jefes de cada departamento con las actividades que cada uno cumple, esto permite identificar que problemas y necesidades poseen cada área, haciendo un análisis de aquellas oportunidades y debilidades de mayor importancia; es por ello que es importante la cooperación del personal en la búsqueda constantes de las causas que originan las buenas y malas prácticas empresariales, de allí partiría el diseño de las estrategias a implementar en las diferentes actividades que cumple la empresa.

4.2.5 TIPOS DE ESTRATEGIAS

Con el fin de seguir aportando a las funciones de las directivas deportivas, sin quitarle peso a todas las políticas y tareas que se deben realizar en el ámbito deportivo, estas las podemos combinar en el área comercial y financiera, con proyectos que van encaminados a ofrecer productos que tengan relación directa

²¹ FRED, R. David, Conceptos de administración estratégica, 9 Ed. México, 2003, p.121

con el club, llevando al club a tener una marca distintiva, ayuda a crecer en la parte competitiva y a crear otras fuentes de ingresos que le den valor al club tanto en la organización como para sus seguidores.

Por lo cual debemos basarnos en el tipo de estrategias en las que hay que realizar inversiones económicas que serán retribuidas con el ingreso o a la atracción de público a la organización. Como toda tarea, objetivo o estrategia se deben establecer los periodos determinados para los análisis de los resultados en la evaluación de rendimientos.

ESTRATEGIA INTENSIVAS

Para el autor Fred David,²² la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

- **PENETRACIÓN EN EL MERCADO**

Intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

- **DESARROLLO DE MERCADOS**

El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas.

²² FRED, R. David, Conceptos de administración estratégica, 9 Ed. México, 2003, p.165 - 166

- **DESARROLLO DE PRODUCTOS**

Es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

4.2.6 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.

Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.²³ En este sentido, se recogen estas estrategias organizativas para determinar las posibles herramientas para sus actividades y evaluar en el punto en que se encuentra la organización comparándola con sus similares.

VISIÓN.

Se considera como el primer paso a seguir dentro la planeación estratégica y se refiere a la meta que la organización quiere llegar a futuro, demostrando la capacidad con la que puede operar hasta llegar a un punto óptimo.

²³ FRED, R. David, Conceptos de administración estratégica, 9 Ed, México, 2003, p. 9 - 11.

MISIÓN.

La declaración de la misión abarca los fines de la organización, describiendo los valores y comportamientos con los que el ente cuenta, además se considera la integración de los mejores escenarios de la empresa dentro del sector financiero y los posibles acontecimientos empresariales.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Son los acontecimientos externos que de alguna manera pueden afectar o beneficiar a la empresa, son sucesos que poco control puede tener una organización; pero que depende de la capacidad de visionar el mejor escenario para confrontar o aprovechar posibles casos para que la empresa busque el éxito.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Las actividades que se presentan en la parte interna de la empresa pueden ser controladas por la misma, pero la no coordinación y supervisión de las áreas funcionales pueden desencadenar en escenarios hostiles y de mala reputación, es por ello que se deben medir factores de rendimiento dentro de las actividades principales de la organización.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO.

Son los deseos de la empresa frente a un panorama vislumbrado e imaginado metódicamente, esto corresponde al cumplimiento de su misión, su tiempo abarca un periodo mayor a un año, y considera un paso a paso, una dirección enfocada a cumplir a cabalidad sus deseos y perfeccionamiento de las actividades principales que lo conlleven al éxito.

ESTRATEGIAS.

Son las acciones que toma la gerencia para afrontar y estar a la vanguardia de los cambios, se deben tener en cuenta los factores tanto externos como internos que enfrenta la organización. La ampliación del negocio, canales de distribución, reducción de costos, investigación y desarrollo de productos pueden ser algunos pasos estratégicos financieros y operativos que las organizaciones se enfrentan en el día a día.

4.2.7 ADMINISTRACIÓN INFORMACIÓN FINANCIERA – CONTABLE.

El sello distintivo de una empresa con éxito, es su área contable bien administrativa²⁴.

Con base a lo dicho por el autor anteriormente, las estrategias administrativas de la organizaciones deben garantizar un resultado que brindar información pertinente para la toma de decisiones, ya que esta herramienta es la que nos permite tener la claridad sobre el costo – beneficio de las estrategias aplicadas.

Hoy en día lo clubes profesionales deportivos su estructura financiera está encaminada a la generación de lucro como cualquier otro tipo de empresa, situación que han aprendido en nuestro país con ejemplos europeos, mexicanos y argentinos.

Es por eso que los clubes deportivos organizados como escuelas deben significar para sus clientes una forma de empresa en la que el beneficio es paralelo, donde estas organizaciones tengan definida en su estructura el tema organizacional, deportivo, mercadeo, publicidad, etc.. Encaminado a vender los derechos

²⁴ DELGADILLO R. Diego Ismael, Fundamentos y marco conceptual de referencia para administración, Colombia, 2001. p. 57

deportivos sus grupos en formación, y esto lo hace brindándoles espacios competitivos.

En función con el área financiera, esta deberá guardar correspondencia con las estrategias empleadas desde la planeación de la organización, es decir, al analizar si la rentabilidad del club deportivo obedece a la inversión hecha por los socios o accionistas, si el club cuenta con liquidez y solvencia para futuros proyectos y, si se cuenta con un nivel de apalancamiento financiero sano que brinde credibilidad y viabilidad económica en la organización. En consecuencia de lo anterior, se reflejará el sello distintivo y la adecuada administración del área contable que menciona el autor.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Los principales conceptos empleados a lo largo de esta investigación, se definen a continuación para lograr un mayor entendimiento del lector.

El **deporte** una actividad física que busca mejorar la condición física del individuo que la practica, cuya práctica requiere de entrenamiento y normas. El deporte tiene relación directa con la recreación y en la forma en que el ser humano lo aprovecha para mejorar su salud y estilo de vida.

Además de los beneficios anteriores, esta actividad física se ha tomado como medio de profesión donde las personas se dedican al perfeccionamiento de habilidades motoras abriendo espacios para las competencias deportivas.

El **fútbol** como competencia deportiva es un deporte entre dos conjuntos (equipos), que deben cumplir una normatividad de juego y comportamiento. Como regla general el vencedor es aquel que logre marcar más goles en el área contraria. Adicional al aspecto deportivo, inicialmente el fútbol por su popularidad a

nivel mundial ha llevado que estos conjuntos deportivos se organicen empresarialmente ofreciendo un espectáculo deportivo y a su vez formalizar la profesionalización de los jugadores.

La **administración deportiva** es la aplicación de los procesos administrativos y habilidades técnicas y conceptuales que se necesitan para hacer una gestión efectiva en el campo del deporte, apoyándose de procesos financieros y contables que se enfoquen en el direccionamiento de la organización, la administración de los recursos y maximizar las utilidades.

Los **clubes deportivos** son entidades reconocidas por practicar un deporte, se clasifican en clubes profesionales y aficionados, en Colombia, los primeros son organismos afiliados a Colfútbol (Federación Colombiana de fútbol) y Dimayor (División Mayor del Fútbol Colombiano), constituido conforme a lo establecido por la ley y la segunda calificación (aficionados) son organismos afiliados a la Liga departamental del territorio en que ésta constituido, conforme a los requisitos establecidos por la ley.

Para la siguiente investigación, la calificación de **clubes aficionados** es la principal a tomar en cuenta, ya que es donde se encuentra la formación de jugadores juveniles que practican un deporte como el como el Fútbol, el cual se relaciona como una actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas, con el objetivo de tratar los temas organizacionales de los clubes, vistos como el conjunto de recursos tanto técnicos como humanos, con el fin de desarrollar una actividad determinada, cuyo objetivo es obtener un beneficio.

Este beneficio es logrado por la **gestión del dirigente** en la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva.

Como por ejemplo actividades deportivas y extradeportivas que se desarrollan en pro de financiar el funcionamiento de la organización, además de tener acercamiento directo con la comunidad, donde se involucre patrocinadores; de esta forma de financiación en los clubes ha logrado que florezcan multitud de oportunidades que acompañan hoy en día al futbol profesional, en lo conocido como inyectores económicos con el fin de alcanzar los logros deportivos de los clubes.

Atraves de **procesos de comunicación** con la comunidad y autoridades locales, se busca lograr un apoyo constante anímico y financiero, debido a que es un fenómeno inherente a las relaciones que los seres vivos mantienen cuando están en grupo. Implica emisión de señales, gestos, sonidos donde la interacción del emisor y receptor sea efectiva, y logre transmitir un mensaje en particular.

Por lo tanto la importancia de elaborar **estrategias**, como un plan encaminado que especifique una serie de pasos o de conceptos que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo financiero y deportivo.

4.4 MARCO LEGAL

LEY 181 DE 1995 – LEY DEL DEPORTE

Por la cual se dictan las disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el sistema nacional de deporte.²⁵

²⁵ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley del Deporte. [Ley 181]. Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. Bogotá. 1995.

Artículo 1o. Los objetivos generales de la presente Ley son el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas personas a ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas. Así mismo, la implantación y fomento de la educación física para contribuir a la formación integral de la persona en todas sus edades y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad.

Artículo 21. Las instituciones de educación superior, públicas y privadas, elaborarán programas extracurriculares para la enseñanza y práctica deportiva, siguiendo los criterios del Ministerio de Educación Nacional y establecerán mecanismos especiales que permitan a los deportistas de alto rendimiento inscritos en sus programas académicos, el ejercicio y práctica de su actividad deportiva.

Artículo 50. Hacen parte del Sistema Nacional del Deporte, el Ministerio de Educación Nacional, el Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, los entes departamentales, municipales y distritales que ejerzan las funciones de fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, los organismos privados, las entidades mixtas, así como todas aquellas entidades públicas y privadas de otros sectores sociales y económicos en los aspectos que se relacionen directamente con estas actividades.

Artículo 70. Los municipios, en cumplimiento de la Ley 12 de 1986, el Decreto 77 de 1986, y la Ley 60 de 1993, tendrán a su cargo la construcción, administración, mantenimiento y adecuación de los respectivos escenarios deportivos. El Instituto Colombiano del Deporte, Coldeportes, dará la asistencia técnica correspondiente.

PLAN DECENAL DEL DEPORTE 2009-2019

El plan decenal es resultado de un año de consulta y concertación nacional con los departamentos, los municipios y los organismos del deporte, la recreación, la educación y la actividad física a favor de desarrollo humano, la convivencia y la paz.²⁶

LINEAMIENTO DE POLITICA 1: Organización y fortalecimiento institucional. Identificación, registro y organización de los organismos públicos y privados que conforman el Sistema Nacional de Deporte, desde el nivel municipal, distrital, departamental y nacional.

Capacidad de gestión de los organismos que conforman el Sistema Nacional del Deporte. Política de financiamiento del sector para garantizar su sostenibilidad y cumplimiento de los objetivos del plan decenal.

RESOLUCIÓN No. 2798 NOVIEMBRE 28 DE 2011 – ESTATUTO DEL JUGADOR

Modificado por la Resolución No. 3049 del 17 de abril de 2013, por la Resolución No. 3367 del 20 de agosto 2015 y por la Resolución No. 3600 del 16 de enero de 2017.

La federación colombiana de fútbol mediante las resoluciones anteriores establece²⁷:

²⁶ COLOMBIA, Instituto Colombiano de deporte, COLDEPORTES, Acuerdo 000013 (18, noviembre, 2009) Plan decenal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física 2009 – 2019. Bogotá. 2009.

²⁷ COLOMBIA, FEDERACIÓN COLOMBIANA DE FÚTBOL, Modificado Resolución 2798 (28, noviembre, 2011), Estatuto del jugador de la federación colombiana de fútbol. Bogotá. 2017

Artículo 1º. El Estatuto del Jugador contiene las normas por las cuales se rigen las relaciones entre los jugadores de fútbol y los clubes dentro del territorio nacional; la clasificación de los jugadores; la manera como pueden participar en los torneos y competencias oficiales; transferencia entre clubes nacionales; derechos de formación de jugadores jóvenes; liberación de jugadores para partidos de selecciones departamentales en torneos o eventos organizados por la DIFÚTBOL; convocatorias para partidos y torneos dentro del listado internacional FIFA y competencias organizadas por la misma FIFA y la Confederación Sudamericana de Fútbol; la jurisdicción para la resolución de conflictos entre jugadores y clubes, miembros de cuerpo técnico y clubes y entre dos o más clubes subordinados a la Federación Colombiana de Fútbol, así como los litigios que se presenten con relación a la intervención de un intermediario registrado en la Federación Colombiana de Fútbol.

Artículo 10º.- Pasaporte deportivo. Colfútbol (Federación colombiana de fútbol), previa solicitud por escrito, tiene la obligación de entregar al club en el que se ha inscrito el jugador un pasaporte deportivo con los datos relevantes de la trayectoria del jugador, elaborado con base en la información provista por las divisiones aficionada y profesional. El pasaporte deportivo indicará el club o los clubes en que el jugador ha estado inscrito desde la temporada en que cumplió 12 años

Artículo 34º.- Causación. (Artículo modificado por la Resolución No. 3600 del 16 de enero de 2017)

1. La indemnización por formación se pagará al club o clubes que intervinieron en la formación de un jugador de conformidad con las siguientes reglas:

1.1 Causación: Se deberá una indemnización por formación cuando un jugador firma su primer contrato como profesional conforme a lo establecido en el

Artículo 2 del presente reglamento y es inscrito como tal en el Sistema Comet antes de la finalización de la temporada de su cumpleaños número 23.

1.2 Cálculo: La suma de la indemnización por formación de un jugador se calculará desde la primera inscripción en el Sistema Comet entre la temporada de su cumpleaños número 12 y hasta la finalización de la temporada de su cumpleaños número 21.

1.3 Club asociado: Únicamente los clubes afiliados a una Liga o a COLFUTBOL, inscritos en el Sistema Comet, podrán ser acreedores de una indemnización por formación, siempre y cuando cuenten con reconocimiento deportivo vigente durante el período de formación relevante y al momento de una eventual reclamación.

1.4 Período de formación: No se calcularán períodos en los cuales un jugador no hubiese estado inscrito en una competición oficial.

1.5 En caso que las fechas de firma del contrato e inscripción del jugador como profesional en el Sistema Comet no coincidan, prevalecerá la fecha de inscripción como profesional en el Sistema Comet. Parágrafo: Las disposiciones relativas a la indemnización por formación no se aplican a la transferencia de jugadores desde y hacia clubes de fútbol y a la transferencia de jugadoras desde y hacia clubes de fútbol en su rama femenina.

2. El club contratante deberá cumplir con las disposiciones del artículo 35, salvo acuerdo escrito, expreso e inequívoco entre el club o clubes formadores y el club contratante. Para efectos probatorios, sin perjuicio de que el club profesional registre una copia del acuerdo ante la DIMAYOR (División mayor del fútbol colombiano), otra copia del mismo deberá ser registrada ante

COLFUTBOL por cualquiera de las partes del acuerdo, dentro del plazo establecido en el numeral 4 del siguiente artículo.

Artículo 35°.- Valor y Forma de pago. (Artículo modificado por la Resolución No. 3600 del 16 de enero de 2017)

El valor de la indemnización por formación se pagará así:

1. El club contratante pagará el valor equivalente a seis (6) salarios mínimos mensuales legales vigentes al momento de la firma del contrato de trabajo e inscripción del jugador como profesional en el Sistema Comet por cada año de formación del jugador entre las temporadas de su cumpleaños número 12 y 15.
2. El club contratante pagará el valor equivalente a doce (12) salarios mínimos mensuales legales vigentes al momento de la firma del contrato de trabajo e inscripción del jugador como profesional en el Sistema Comet por cada año de formación del jugador entre las temporadas de su cumpleaños número 16 y 21.
3. Si al momento de la suscripción del contrato de trabajo el jugador ha participado con cualquiera de las selecciones Colombia de Fútbol en una competición oficial organizada por la CONMEBOL o la FIFA, el valor de la indemnización por formación se duplicará.
4. El valor de la indemnización deberá ser consignado dentro de los 30 días siguientes a su causación exclusivamente en una cuenta cuyo titular sea el club formador, sin que sea posible, en ningún caso, consignar el valor respectivo en cuentas de personas naturales o jurídicas distintas al club formador.

ANEXO-PROCEDIMIENTOS DE INSCRIPCIÓN Y TRANSFERENCIA

B. INSCRIPCIÓN PARA COMPETENCIAS AFICIONADAS

1. Los clubes deportivos aficionados exigirán a los jugadores los siguientes requisitos de inscripción:

a) Solicitud en que conste:

0. Nombres y apellidos completos del jugador

1. Documento de identificación

2. Dirección de su residencia

3. Fotografía reciente del jugador

b) Certificado médico sobre salud en general y aptitud físico-deportiva.

c) Declaración firmada en la que conste que el interesado conoce los estatutos, reglamentos, derechos, deberes y demás disposiciones que regulan la actividad.

d) Tratándose de menores de diez y seis (16) años, autorización suscrita por padres o sus representantes legales.

Parágrafo.- Es de exclusiva responsabilidad del club el estricto cumplimiento de las anteriores exigencias. Su inobservancia constituye falta sancionable de conformidad con el Código Disciplinario de la Federación Colombiana de Fútbol. Con base en la información indicada por el artículo anterior, el club aficionado inscribirá en la liga correspondiente al jugador.

C. FICHA ÚNICA

1. La liga anotará los datos de inscripción del jugador aficionado en su respectiva "FICHA ÚNICA DE INSCRIPCIÓN", obligatoria para todas las ligas afiliadas,

elaborada y expedida por DIFUTBOL. La “FICHA ÚNICA DE INSCRIPCIÓN” deberá contener, al menos, la siguiente información:

- a) Nombres, apellidos, lugar y fecha de nacimiento.
- b) Documento de identidad.
- c) Fotografía reciente del jugador.
- d) Permiso de sus representantes legales, según el caso.
- e) Clubes con los cuales ha estado inscrito.
- f) Periodo en cada uno de ellos.
- g) Inscripción actual.
- h) Sanciones deportivas que se le hayan impuesto.
- i) En general, todo asunto de interés que deba figurar en la hoja de vida.

2. Las ligas departamentales enviarán a la DIFUTBOL copia de este documento e informarán de manera inmediata cualquier modificación que altere su contenido, en especial la transferencia del jugador y su inscripción posterior en otro club.

3. Con los mismos datos e informaciones de la “FICHA ÚNICA DE INSCRIPCIÓN”, DIFUTBOL organizará y llevará un registro de todos los jugadores aficionados inscritos en las ligas a efectos de conformar la “HOJA DE VIDA DEPORTIVA” del jugador.

4. Por su parte, la DIMAYOR llevará un registro de todos los jugadores profesionales inscritos por sus afiliados. Para ello abrirá una “FICHA ÚNICA” que contenga:

- a) Nombres y apellidos; lugar y fecha de nacimiento.
- b) Documento de identidad o pasaporte, según el caso.
- c) Fotografía reciente del jugador.

- d) Clubes profesionales en los que ha estado inscrito y periodos en cada uno de ellos.
- e) Duración y vigencia del contrato que actualmente lo vincula a un club.
- f) Motivo de terminación o rescisión de su último contrato.
- g) Convenios entre clubes sobre transferencia definitiva o a préstamo.
- h) Sanciones deportivas que se le hayan impuesto con ocasión de su contrato de trabajo.

5. De conformidad con el Artículo 10° del Estatuto del Jugador, la Federación elaborará los pasaportes deportivos de los jugadores profesionales y aficionados con base en la información de las fichas mencionadas, suministrada por DIFUTBOL y DIMAYOR.

D. DISPOSICIONES GENERALES SOBRE LA INSCRIPCIÓN Y TRANSFERENCIA DE JUGADORES AFICIONADOS

Todas las Ligas Departamentales deben reportar a DIFÚTBOL sobre cada transferencia de jugadores aficionados que reciba, de manera que ambas entidades actualicen sus registros y Fichas y se refleje en el sistema COMET.

No podrá presentarse solicitud de transferencia durante el desarrollo de un campeonato oficial o cuando el jugador ha sido convocado por la liga o COLFUTBOL para integrar una selección municipal, distrital, departamental o nacional mientras dure la convocatoria. Lo anterior no se aplica cuando la transferencia tiene como destino un club profesional.

Las solicitudes de transferencia de los futbolistas menores de dieciocho (18) años, deberán estar autorizados mediante la firma de su representante legal.

Los futbolistas aficionados pueden ser obligados para con sus clubes únicamente al pago de las siguientes cuotas, siempre y cuando las mismas hayan sido

aprobadas y ordenadas en su cuantía exacta por las respectivas asambleas generales:

1. Cuota o derecho de admisión o afiliación
2. Cuotas ordinarias o extraordinarias para el sostenimiento del club
3. Cuota o aporte proporcional a los derechos que el club debe pagar para participar en competencias oficiales, cuando el futbolista sea inscrito en ellas.

Las deudas del jugador por concepto de estas cuotas no impedirán en modo alguno la transferencia e inscripción del jugador.

REGLAMENTO SOBRE EL ESTATUTO Y LA TRANSFERENCIA DE JUGADORES.

Ámbito de aplicación. Este reglamento establece las normas mundiales y obligatorias concernientes al estatuto de los jugadores y su elegibilidad para participar en el fútbol organizado, así como su transferencia entre clubes de distintas asociaciones.²⁸

Mecanismo de solidaridad - Contribución de solidaridad

Si un jugador profesional es transferido durante el periodo de vigencia de un contrato, el 5 % de cualquier indemnización pagada al club anterior, salvo de la indemnización por formación, se deducirá del importe total de esta indemnización y será distribuida por el nuevo club como contribución de solidaridad entre el club o los clubes que a lo largo de los años han formado y educado al jugador. Esta contribución de solidaridad se realizará proporcionalmente, en función del número de años que el jugador ha estado inscrito en cada club durante las temporadas comprendidas entre la edad de 12 y 23 años, de la forma siguiente:

²⁸ Fédération Internationale de Football Association – FIFA, Zurich, 2014 (19, diciembre, 2014)

- Temporada del 12.º cumpleaños: 5 % (es decir 0.25 % de la indemnización total)
- Temporada del 13.º cumpleaños: 5 % (es decir 0.25 % de la indemnización total)
- Temporada del 14.º cumpleaños: 5 % (es decir 0.25 % de la indemnización total)
- Temporada del 15.º cumpleaños: 5 % (es decir 0.25 % de la indemnización total)
- Temporada del 16.º cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)
- Temporada del 17.º cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)
- Temporada del 18.º cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)
- Temporada del 19.º cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)
- Temporada del 20.º cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)
- Temporada del 21.º cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)
- Temporada del 22.º cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)
- Temporada del 23.º cumpleaños: 10 % (es decir 0.5 % de la indemnización total)

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El desarrollo de investigación se realizará tipo descriptiva, por lo que se va analizar las posibles estrategias administrativas que están implementando los diferentes clubes de futbol de la ciudad de Palmira adscritos a la Liga Vallecaucana, en la cual es necesario conocer sus objetivos, estrategias implementadas, funcionamiento económico y social que ha tenido, conociendo de esta manera si en sector deportivo de los clubes de futbol de Palmira, es posible el sostenimiento y viabilidad económica de este tipo de organización.

5.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.

El método de la investigación es DEDUCTIVO, teniendo en cuenta que la dirección de la investigación es de lo general a lo particular, ya que desde el análisis de la teoría administrativa, gestión y estratégica, se estudiara como han actuado las organizaciones deportivas de futbol de la ciudad de Palmira adscritas a la Liga Vallecaucana en la forma de establecer su sostenimiento y viabilidad económica.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.

Fuentes primarias.

La información se obtendrá de los diferentes representantes de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira adscritos a la liga vallecaucana por medio de entrevistas semiestructuradas.

Fuentes secundarias: Información suministrada por la liga vallecaucana, normatividad, documentos de gerencia deportiva, entrevistas externas, tesis, entre otros.

5.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

La investigación estará centrada en los clubes de futbol adscritos a la Liga Vallecaucana de la ciudad de Palmira, en este caso la población de investigación es de 26 clubes de fútbol aficionados. De estos 26 clubes, determinaremos realizar la entrevista a 5 dirigentes de estos clubes, los cuales son los más pertinentes para el desarrollo de la investigación, ya que cumplen con los ítems metodológicos que se tienen en consideración:

- Realizar una distribución de los clubes profesionales en 5 grupos de acuerdo al tiempo de existencia.
- Seleccionar un (1) de cada grupo para realizar la entrevista.

De acuerdo a las experiencias conocidas por parte de los presidentes, dirigentes o directivos de los clubes de futbol entrevistados, se analizará la visión empresarial, para que junto a ellos se desarrolle el ejercicio en diseñar el sostenimiento y la viabilidad económica basada en las estrategias administrativas, contables y financieras para las organizaciones que no cuenten con este, y para los que tienen ya definido se analizará que tan positivamente y negativamente ha sido la implementación de estrategias.

Los clubes de futbol de la ciudad de Palmira que serán tomados como la población total para nuestra investigación distribuidos en los grupos de acuerdo al tiempo de existencia son:

ESCUELAS DE FUTBOL ADSCRITAS A LA LIGA VALLECAUCANA POR EDADES DE ANTIGÜEDAD				
1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2014	2015-2019
C.D ESTRELLAS DEL FUTURO C.F	C.D COLEGIALES F.C	C.D ANGAR F.C	C.D ACADEMIA PALMIRA SALAZAR	C.D ACADEMIA PALMEIRAS F.C
C.D SEMILLEROS ZAMORANO	C.D ESCUELA DE FUTBOL DIEGO PIZARRO	C.D GENERACIONES PALMIRANAS	C.D ASTROS PALMIRA	C.D ACADEMIA RYAN SOGAMOSO
C.D NUEVOS AMIGOS SIGLO XXI	C.D JCCF PROFESIONALES		C,D ENVIGADO PALMIRA F.C	C.D ESCUELA DE FORMACION IVAN VELEZ
	C.D PALMIRA		C,D FUNDASER	C.D ESCUELA DE FUTBOL VALENCIA PALMIRA
	C.D REAL FRAY LUIS AMIGO		C.D GENESIS	C.D FEMENINO PALMIRA
			C.D LA CANTERA F.C	C.D PALMIRA ESCARLATA
			PROYECTO 11 F.C	C.D REAL PALMIRA F.C
			C.D SANTSO PALMIRA	C.D SEMINARIO PALMIRA

Fuente: Liga Vallecaucana de fútbol - 2017

6. FASES DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO	TECNICAS A DESARROLLAR
Definición de las características de administración deportiva y su inclusión en los procesos financieros y contables de las organizaciones del sector deportivo.	Revisión bibliográfica sobre administración y dirección deportiva – financiera.
Identificación de las competencias financieras, contables y administrativas de los actuales presidentes de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira basados en la experiencia en el campo deportivo.	Entrevista semiestructurada
Definición del interés financiero y deportivo visionado por los dirigentes de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira.	Análisis de resultados obtenidos
Posibles estrategias financieras, contables y administrativas a implementar en los clubes de futbol de la ciudad de Palmira adscritos a la liga vallecaucana, que permitan su sostenimiento y viabilidad económica.	Análisis de resultados obtenidos

7. DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de conocer aquellas competencias y herramientas con las cuentan los dirigentes deportivos de los clubes de la ciudad de Palmira adscritos a la liga vallecaucana de futbol, teniendo como referencia sus conocimiento de trabajo en el campo administrativo y financiero en este tipo de organizaciones que conlleve a tener resultados económicos y deportivos.

7.1 CAPÍTULO I. Definir las características de la administración deportiva y su inclusión en los procesos financieros y contables de las organizaciones del sector deportivo.

El ámbito deportivo no solo se puede basar en la competencia, en lograr un triunfo o en ser el mejor, también se debe acompañar de una estructura organizacional sólida en sus objetivos financieros y estructurales que sirvan de base para los logros deportivos.

El fútbol es uno de los deportes que más vínculo tiene en nuestra comunidad Colombiana y a nivel mundial, el cual ha tenido grandes cambios económicos en los últimos 20 años, donde los intereses de los propietarios o inversores de los clubes ya no solo se quedan en contar con los mejores jugadores y técnicos, sino en incorporar también un personal de apoyo administrativo en el área de salud, comunicación, financiero, mercadeo, logístico entre otros, con las mejores cualidades para la organización que coadyuven en la involucración de deportistas de edades inferiores (juveniles) en las proyecciones de los objetivos de estas organizaciones. Un claro ejemplo de esto, es como la federación de fútbol de

Alemania realizó un cambio estructural desde hace alrededor de 17 años. De acuerdo al periodista del periódico Espectador Luis Guillermo Montenegro²⁹

“Un fracaso fue suficiente. Tocar fondo, la motivación para querer superarse y trazarse un gran objetivo: ser los mejores del mundo. En la Euro de 1996 Alemania se quedó con el título, En el Mundial de Francia 1998 perdió en cuartos de final y dos años más tarde, en la Eurocopa de 2000 vivió uno de los golpes más duros, quedando eliminado en la primera ronda.

Desde ese momento entendieron que había que mirar hacia el futuro y comenzar a preparar a las nuevas generaciones de futbolistas de una manera diferente. La Federación Alemana de Fútbol obligó a que los 36 clubes (Primera y segunda división) invirtieran en centros de entrenamiento para los jóvenes y en capacitaciones para los entrenadores. No se dio opción, cada equipo de la Bundesliga tenía que crear academias de formación. En 2003 se creó un programa de desarrollo de talentos que busca identificar promesas y educarlas. Además, con mano firme se obligó a los clubes a invertir en los juveniles, aquel que no lo hiciera no podía participar en la Bundesliga. Así fue como nacieron las Escuelas de Fútbol Élite, en las que se desarrolló un sistema de siete etapas de formación. Comienza con niños entre seis y siete años y termina con jugadores de 21. Este proceso inicia en los clubes locales aficionados, pasa por la tercera y segunda división, hasta ascender a la primera. De forma paralela, está el fogueo en equipos nacionales Sub 15, Sub 17 y Sub 19.

²⁹ EL ESPECTADOR - DEPORTES, MONTENEGRO, Luis Guillermo, Lo que el fútbol colombiano debe aprender del alemán, Edición 04 Noviembre de 2017, Disponible en: <https://www.elspectador.com/deportes/futbol-colombiano/lo-que-el-futbol-colombiano-debe-aprender-del-aleman-articulo-721427>

Después de 14 años se comenzaron a ver resultados en cuanto a títulos. De hecho, la mayoría de los jugadores que salieron campeones del mundo en Brasil 2014 hicieron este proceso de formación. Y lo mejor es que este nuevo sistema no sólo benefició a los futbolistas sino a los entrenadores. Al día de hoy el país teutón cuenta con cerca de 30.000 técnicos con licencia B de la UEFA y más de 1000 con la posibilidad de dirigir al más alto nivel

Como negocio la Bundesliga también es ejemplo. Todos los años los clubes de la A y la B deben entregar a la organización sus balances. Si gastaron más de lo que recibieron son sancionados. Además, por regla el 51% de la propiedad de cada equipo debe pertenecer al club y no a terceros, esto con la intención de impedir que se acerque gente con dineros de origen dudoso...”

La inclusión de las nuevas dinámicas del deporte a los procesos financieros se ve marcado por los proyectos que se trazan los dirigentes deportivos junto con los miembros que hacen parte de la organización. Un proyecto deportivo que no es respaldado con recursos humanos y recursos financieros, se verá reducido y estancado por la alta demanda que requiere una organización y equipo de trabajo.

De acuerdo a lo anterior, en donde se relaciona el trabajo organizacional como en cualquier empresa, las propuestas económicas y los resultados deben pasar por ideas grupales o líderes de procesos, con el fin de organizar las estrategias que se realizarán en cada área para que todos los procesos trabajen en conjunto; al final esto se verá reflejado en los resultados financieros y deportivos. Las estrategias financieras tienen un gran vínculo con cada actividad que se encamine a lograr los objetivos de los dirigentes propuestos en los clubes deportivos.

En este aspecto en el ámbito deportivo las principales estrategias de generación de beneficios son los recursos humanos y marketing (patrocinio y mercadeo).

Recursos Humanos:

En toda empresa los resultados se obtienen de las capacidades de sus colaboradores, y estas capacidades se fortalecen con un buen ambiente de trabajo en donde todos apuntan a los mismos objetivos dando desarrollo a la misión y visión de la empresa con el trabajo que realizan sus colaboradores. En tanto a esto, los clubes deportivos amateur no están muy alejados, ya que son clubes organizados para fomentar el deporte y la salud. Por lo que contar con un grupo de trabajo que le dé seguridad a sus clientes (deportistas en formación y su familia) de que están en un lugar con las garantías de aprendizaje, formación y desarrollo deportivo.

Para el área de RRHH no es ajeno que influya el aspecto financiero de la organización, porque depende de contar con los suficientes recursos de dinero para la contratación y sostenimiento del personal de las organizaciones, que aparte del pago de un sueldo, en el presupuesto financiero se debe involucrar el pago de las contraprestaciones salariales dependiendo del modo de contratación. Un buen valor remunerado por el trabajo y propiciar un ambiente saludable y agradable será facilitador del cumplimiento de las estrategias.

Desde el área de RRHH se realiza la inclusión de otros departamentos encargados de direccionar y coordinar las actividades que se desarrollan dentro de la organización. Entre ellos: el área comercial y de comunicaciones, área deportiva, el área financiera, logística, entre otras. Estas áreas como la estructura mínima de trabajar en aras de lograr los objetivos.

Es así como lo establece Juan Camilo Escobar³⁰, socio del club Deportivo Cali, el cual explico en una entrevista a Noticias Caracol en el proyecto al que le está apuntando el club en dar un salto de calidad en todas sus áreas. “El concepto explícito de profesionalizar todas las áreas del Deportivo Cali requiere una transformación de la estructura del club para poder colocar a personas específicamente capacitadas, estudiadas y con experiencia en el deporte. El concepto de profesionalizar también requiere de la creación de nuevos departamentos que trabajen en conjunto por un mismo objetivo de explotar comercialmente la marca Deportivo Cali... El proyecto requiere una reestructuración, especificando las funciones de cada integrante del organigrama y cargos en el club. Manejar al Deportivo Cali como una empresa deportiva, la cual requiere funciones definidas y a la vez versátiles en cada departamento de la institución.

El objetivo es crear una estructura sólida, conformada por equipos de trabajo en las siguientes áreas: deportiva, marketing, prensa y comunicación, logística, comercial, administrativa, financiera, recursos humanos y ‘fan-experience’ (experiencia del espectador en el estadio). Cada uno de estos departamentos estará liderado por personas que hayan tenido la oportunidad de estudiar y trabajar en el mundo del deporte profesional. Queremos basar las estrategias deportivas y comerciales del Deportivo Cali, en conceptos de la Liga Argentina, Estadounidense, y las grandes ligas Europeas.

Finalmente, pero con fuerte prioridad en nuestro proyecto, buscamos la creación de convenios que beneficien específicamente a las divisiones inferiores. Pero, a diferencia de la actualidad, buscamos eliminar la necesidad económica y existencial de considerar la venta de nuestros canteranos como el ingreso principal del club.”

³⁰ Noticias Caracol, Edición 26 de junio de 2017. Disponible en: <https://noticias.caracoltv.com/cali/jovenes-socios-de-deportivo-cali-crean-proyecto-con-el-que-buscan-revolucionar-el-futbol-colombiano>

Marketing Deportivo

En los últimos años los deportes empezaron a tener dos puntos de vista: el deportivo y el financiero, basándonos en este último, en el fútbol la manera en cómo ha evolucionado este aspecto se debe a un trabajo asociado al Marketing deportivo en donde se establecen la mayoría de los beneficios que puede obtener un club deportivo.

Las actividades de Marketing que se desarrollan en los clubes deportivos, son de las estrategias que mayor impacto crean en los aficionados o seguidores. En este proceso se busca posicionar al club por medio de actividades, productos o servicios que desde la innovación generen un sentido de pertenencia por el club deportivo.

El marketing deportivo se puede entender en cuatro categorías: marketing para promover la participación en programas de actividad físico-deportiva, marketing para promover la venta de otros productos a través del deporte (patrocinio y promociones), marketing para promover la asistencia y la atención prestada a los espectáculos deportivos y marketing para promover la venta de productos asociados al espectáculo deportivo.³¹

De acuerdo a esto, el club deportivo Real Madrid es un claro ejemplo de Marketing deportivo, el equipo español reconocido a nivel mundial por su historia, títulos y su posicionamiento deportivo, aprovecha la gran cantidad de seguidores a nivel mundial y ha incursionado en llegar a sus aficionados por otros medios diferentes al fútbol, como por ejemplo productos de consumo, estrategia realizada con empresas que ven como una oportunidad en sus ventas al ofrecer sus productos

³¹ NOGALES, GONZALES, JUAN Francisco. Estrategia de Marketing en clubes deportivos. "El nuevo McGraw, Ed rumbo del marketing".1998 citado por ROJAS PEÑUELA, Natalia Carolina, marketing deportivo, posicionamiento de marca y creación de valor mediante campañas publicitarias en el ámbito futbolístico. caso Real Madrid, pag 19, 2013

con el logo del Real Madrid. Por ejemplo en desodorantes, cereales, útiles escolares entre otros.

En el caso colombiano³², el equipo de fútbol América de Cali apoyándose en la gran acogida que tiene a nivel nacional y en la experiencia de su mayor accionista en tiendas de cadena, han empezado a circular productos de consumo en los hogares, como detergentes, café, ropa deportiva y casual con la marca América, y se proponen continuar con réplicas de trofeos, balones, vasos y otros. Esta estrategia se da continua a la circulación de licor Aguardiente blanco del Valle con el escudo del club en su etiqueta, la cual fue un éxito total llegando agotar todas las unidades en las tiendas del departamento y siendo solicitada en países como Estados Unidos y España.

En estos dos casos anteriores se involucra los productos de consumo con los clubes deportivos, que como puede que sean 100% ganancia para el club o un porcentaje significativo que le otorgue la empresa dueña del producto, empieza a inculcarle al aficionado pertenencia por la organización y la facilidad de llevarlo consigo en diferentes proporcionalidades. De igual forma, la empresa que realiza la alianza se ve beneficiado en el aumento sus ventas de acuerdo al tipo de club con el que establezca la relacionan e inculcan al aficionado a seguir comprando las marca, por ejemplo la empresa de marca deportiva que realiza la indumentaria de un club también pretende que el aficionado de ese club se identifique con la marca y que empiece a consumir otro tipo de prendas que no estén relacionadas directamente con el club.

Los clubes deportivos están aprovechando la gran acogida que tienen para expandirse por territorios no solamente locales, sino que también están visionando su éxito deportivo en diferentes países, la apertura de nuevas escuelas o

³² BLU RADIO, Edición 10 de julio 2017, Disponible en: <https://www.bluradio.com/cali/estos-son-los-productos-marca-america-de-cali-que-usted-encontrara-en-el-mercado-146583>

academias de futbol que se encargan de buscar nuevos talentos están creciendo rápidamente gracias a los buenos proyectos que desde la entrañas de su club han diversificado actividades por medio de las estrategias de marketing dirigidas a la búsqueda de nuevos clientes que no solo consumen futbol, también gracias al posicionamiento de la marca de los clubes han desarrollado otras series de servicios que en conjunto con los deportivos han alcanzado logros importantes en materia económica, como referencia está el club Pachuca³³, equipo mexicano reconocido por incursionar en una cadena de negocios (restaurantes, Tv, Universidad de futbol, inmobiliarias) toda una gama de actividades comerciales que genera más rendimientos que los mismos contratos por ventas de deportistas que surgen de las esferas del club. Esta organización deportiva hoy hace parte de un grupo empresarial que nace desde la conformación de un club deportivo y la visión de sus dirigentes para ir más allá de un simple juego, a diversificar actividades sociales que demandan otras necesidades de consumo que el mismo club puede solventar y generar un paquete completo donde el cliente encuentre preferencia por un producto o servicio que lo asocia con el sentimiento de pertenecer este club.

Por otro lado está el patrocinio, con el que se aprovecha para inyectar financieramente un proyecto y realizar la venta de productos por medio del deporte.

En el ámbito deportivo, hablar de un patrocinador central es hablar de la marca que se convertirá en la representación del equipo en todo sentido, en la marca que será el medio para globalizar la identidad del club adhiriendo los intereses de la marca a esto. El patrocinio se define como “una inversión donde una persona se compromete a algo propio en otro apoyándolo o estimulando su labor para

³³ Revista EXPANSIÓN, Ramírez Zacarías, Grupo Pachuca un negocio millonario, 11 Octubre de 2009, Disponible en: <http://expansion.mx/expansion/2009/09/17/del-llano-a-primera>

beneficio mutuo”, mundialmente es conocido que los clubes mediante la unión que se crea con el club que ya goza de popularidad y aceptación en el público³⁴.

En la década de los años ochenta el presidente de la Federación Colombiana de Fútbol (FCF), León Londoño Tamayo, quiso modificar el modelo de negocio en el fútbol y por eso buscó ayuda entre sus amigos empresarios. Se reunió con Julio Mario Santo Domingo y le ofreció que alguna de sus empresas fuera el patrocinador oficial del equipo nacional de fútbol.

En ese entonces, Bavaria asumió un papel protagónico en el desarrollo del balompié nacional. La alianza con el Grupo Santo Domingo no solo benefició a federación en los aspectos económicos, sino que también en los logísticos. Por ejemplo, las selecciones de mayores y juveniles comenzaron a volar en Avianca y a entrenar en las canchas de distintas sedes de Bavaria en el país.

La marca deportiva que comenzó a vestir a los jugadores de la selección fue Adidas (1985-1990), aunque en 1987, la FCF hizo un negocio con Puma para fabricar la ropa de la tricolor.

Este impulso económico también se reflejó con que los jugadores de la selección Colombia fueran más visibles logrando contratos con clubes de Europa, comenzaron a salir en comerciales de televisión, cuñas radiales y avisos en periódicos y revistas. Todo esto, acompañado de los buenos resultados deportivos clasificando a los mundiales de Italia 1990, Estados Unidos 1994 y Francia 1998...

³⁴ GUTIERREZ, José. Guía didáctica sobre patrocinio deportivo, apuntes para el curso de gestores deportivos. Madrid, España. 2001 Citado por ROJAS PEÑUELA, Natalia Carolina, marketing deportivo, posicionamiento de marca y creación de valor mediante campañas publicitarias en el ámbito futbolístico. caso Real Madrid, pag 19, 2013

La federación colombiana de fútbol aprovechó la realización del mundial FIFA sub 20 en el año 2011, para darle un nuevo aire a las finanzas deportivas, por lo cual se dio inicio al proceso de creación de la estrategia de marca y la consecución de patrocinadores para lo que sería el cuatrienio 2011-2014.

Bavaria, con sus marcas Águila y Pony Malta, se consolidó como el único patrocinador oficial. Sin embargo, se planteó una novedosa estrategia que contemplaba dos nuevos niveles de colaboración: **los socios oficiales y los proveedores oficiales.**

Para esos cuatro años, Bavaria pagó US\$8'000.000 por ser el patrocinador oficial. Y se consiguieron cuatro socios oficiales (Telefónica, Home Center, Pacific Rubiales y P&G). Cada uno aportó US\$ 4'000.000. Además de cuatro proveedores oficiales, que desembolsaron cada uno US\$2'000.000. Es decir que solo por patrocinadores, la FCF recibió US\$32'000.000, cerca de 90 mil millones de pesos.

Pero la clasificación al Mundial de Brasil 2014 y los buenos resultados deportivos en esos años hicieron que el valor comercial de la FCF creciera notablemente y al momento de renegociar los contratos para el cuatrienio 2015-2018, los directivos del balompié pudieran pedir mucho más.

Y el modelo de negocio volvió a tener un cambio trascendental. Ya Águila no sería el único patrocinador oficial, sino que Coca Cola se sumaría a este mismo nivel. Eso económicamente representó un gran incremento. Entre estas dos empresas aportaron US\$24'000.000 a la FCF.

El incremento del costo del convenio con los socios oficiales también fue considerable. Movistar, Homecenter, Chevrolet y Bancolombia tuvieron que pagar US\$6'000.000 cada uno. Finalmente, entre los tres proveedores (Allianz, Avianca y Servientrega) desembolsaron US\$9'000.000.

En este camino hacia Rusia 2018, la FCF recibió un total, por concepto de patrocinios, de US\$57'000.000, cerca de 170 mil millones de pesos. A eso habría que sumarle lo que percibe por los derechos de televisión y las taquillas de los partidos.

Luego de conocer y relacionar el modelo estratégico y apoyo financiero de los patrocinios para la selección Colombia³⁵ en los últimos años, se logra captar que con la relación entre el patrocinador y la entidad patrocinada, se busca crear de manera indirecta una percepción de la marca, estando unida a actividades deportivas u otra actividad que realizan las personas en su diario vivir haciéndolo receptivo de un valor significativa de la marca y creando confianza en lo que lo representa.

La asociación emocional que se crea respecto a la marca, desde luego va a repercutir en el club, teniendo mucha aceptación por sus clientes, llevándolos a una posición alta en su quehacer deportivo; logrando beneficios para las partes que conforman el vínculo contractual. Por otro lado, el patrocinio no actúa solamente en las prendas de vestir del club deportivo, sino que también actúan en eventos que son valorados por un público objetivo y que se siguen sumando como espectadores tanto del club deportivo como de la marca, que con sus valores logran seguir conectando a una población que se siente emocionalmente identificada. El éxito o el beneficio de un club frente a sus patrocinadores

³⁵ EL ESPECTADOR – DEPORTES, Montenegro Luis G, La selección Colombia, un negocio redondo, Edición 8 Octubre 2017, Disponible en: <https://www.elespectador.com/deportes/futbol-colombiano/la-seleccion-colombiana-de-futbol-un-negocio-redondo-articulo-717041>

dependen de la aceptación y de los valores que logre darle el club a la marca, es decir, mientras la entidad patrocinada logre crear una imagen favorable y considerable al ente que patrocina, este ofrecerá un intercambio monetario o de otra índole mayor para que se sigan creando y estrechando vínculos comerciales.

En cuanto a las estrategias mencionadas anteriormente, iniciando en las buenas practicas del manejo deportivo a nivel europeo, donde se toma como referencia el país de Alemania, que durante los últimos años han tenido un papel destacado en cuanto a competencia y formación de jugadores de los clubes profesionales en sus escuelas juveniles como generadores de resultados a largo plazo. Aparte de apostarle a las ligas y escuelas juveniles, logro realizar un proceso de formación a dirigentes deportivos para que estos fueran los artífices de lograr los objetivos en el cambio del fútbol Alemán, siendo los encargados de elevar el nivel de los clubes en su parte organizacional y manejo administrativo.

En este aspecto el futbol sudamericano ha estado trabajando en los últimos años, en donde el máximo órgano de fútbol del continente (CONMEBOL)³⁶ aprobó el 13 de septiembre de 2016 en Lima el reglamento de Licencias de Clubes que regirá a partir de 2018 para las competiciones continentales.

Esto quiere decir que los equipos que no tramiten y obtengan la licencia por parte de la Conmebol no podrán competir en la Copa Libertadores 2018 y la Copa Sudamericana 2018. Así sucederá en los años siguientes.

Para la obtención de la licencia, cada entidad debe cumplir con los requisitos que se exigen en el reglamento, relacionados en cinco áreas fundamentales: la deportiva, la de infraestructura, la administrativa, la jurídica y la financiera.

³⁶ Diario Online deportivo AS, RODRIGUEZ William, Clubes del FPC deben recibir licencia para poder competir, Edición 7 febrero 2017, Disponible en: https://colombia.as.com/colombia/2017/02/07/futbol/1486482567_698402.html

- **OBJETIVOS DE LA LICENCIA DE CLUBES PROFESIONALES**

- Salvaguardar la integridad y mejorar el funcionamiento de las competiciones nacionales e internacionales.
- Mejorar el nivel de profesionalidad y gestión en la familia del fútbol.
- Fomentar la inversión en infraestructura, estadios de fútbol y campos de entrenamiento, para ser adaptados a las necesidades de los jugadores, espectadores y representantes de los medios de comunicación.
- Incentivar el desarrollo y entrenamiento de jóvenes jugadores en cada club.
- Promover los valores deportivos de acuerdo con los principios de la deportividad, así como un ambiente seguro para los partidos.
- Mejorar la capacidad económica y financiera de los clubes, incrementando su transparencia y credibilidad.
- Promover la transparencia en la propiedad y el control de los clubes.

- **ESTO ES LO QUE NECESITA UN CLUB PARA OBTENER LA LICENCIA**

- **ÁREA DEPORTIVA**

- Programa aprobado de desarrollo juvenil
- Equipos juveniles
- Tratamientos médicos de los jugadores
- Equipo femenino
- Entrenador del primer equipo
- Jefe del programa de desarrollo juvenil
- Entrenamientos juveniles
- Licenciados en la especialidad de educación física
- Director de fútbol

- Asistente del entrenador del primer equipo
- Médico y Fisioterapeuta

- ÁREA INFRAESTRUCTURA

- Estadio certificado
- Sala de control del estadio
- Capacidad del estadio
- Disponibilidad del estadio
- Instalaciones de entrenamiento
- Iluminación con focos en el estadio
- Generador eléctrico
- Sala de control del dopaje del estadio
- Salas de primeros auxilios
- Terreno de juego
- Normas básicas de procedimiento de acceso y permanencia en el estadio
- Acomodación de seguidores del equipo visitante
- Instalaciones sanitarias del estadio
- Señalización y orientación en el estadio
- Instalaciones para la prensa y los medios de comunicación en el estadio
- Espectadores con incapacidad en el estadio

- ÁREA ADMINISTRATIVA

- Secretaría del club
- Director o Gerente General
- Responsable de finanzas
- Oficial de seguridad
- Responsable de prensa

- Oficial de Marketing
 - Oficial de enlace con los aficionados
 - Nutricionista y psicólogo
 - Registro Online
- ÁREA JURÍDICA
- Declaración relativa a la participación
 - Estatuto y extracto de registro
 - Propiedad y control de clubes
 - Contratos profesionales con jugadores
- ÁREA FINANCIERA
- Estado financiero anual auditado
 - Presupuesto anual

De acuerdo a lo anterior, en cual se expone uno de los principales cambios del siglo XXI en el tema organizacional y financiero en los clubes deportivos, en nuestro ámbito local se han venido gestando procesos desde el área administrativa en algunos clubes profesionales que han empezado a inculcar los éxitos europeos. Como un ejemplo del caso, se concentra la atención en el Club Atlético Nacional de Medellín, este club ha logrado conseguir una seguidilla de títulos a nivel local e internacional en los últimos años gracias a la gestión y al proyecto deportivo que se ha forjado durante la última década, apostándole a combinar jugadores experimentados con juveniles, en donde estos últimos son los que más movimiento han tenido en el mercado de pases a países como Argentina, México, Brasil, España e Italia.

El proyecto deportivo del Club Atlético Nacional ha estado apoyado por parte de la Organización Ardila Lulle (OAL), la cual realizó una importante inyección económica apostándole a no distribuir las utilidades generadas; estas se reinvierten en club

deportivo logrando mejorar los espacios de entrenamiento, contar con la una de las mejores nóminas del torneo profesional colombiano y planteándose en ser el primer equipo colombiano en tener un centro de alto rendimiento.

El actual Gerente de gestión y desarrollo del Club Atlético Nacional, el señor Víctor Marulanda en entrevista al periódico EL TIEMPO, ha manifestado³⁷ que entre los objetivos que se tiene en el plan estratégico es estar siempre estar participando en copas internacionales. “Recuerdo que en junio del año pasado la apuesta mayúscula con la llegada de Reinaldo (Rueda) era ser campeones de Colombia y luego ganar la Superliga para ir a los dos torneos internacionales, y entre diciembre y enero los dos objetivos se lograron.

Para todos estos años hay un deseo de que el equipo crezca todos los días como marca; tenemos un trabajo que va en dirección a todo a lo que se aspira. Queremos una mayor infraestructura, que lo estamos logrando; vamos a tener un centro de alto rendimiento de primer nivel y único en Colombia. Estamos mirando el tema de capacitaciones en la parte formativa de nuestros entrenadores; y lógicamente, trabajándole duro a un modelo de juego. Todo esto tiene que ver con el plan estratégico, y estamos buscando que nuestro equipo sea conocido no solo en Suramérica, sino que sea protagonista; y ahora esperamos dar la escala internacional mayúscula, con la participación en el Mundial de Clubes.”

Pero el club Atlético Nacional no solo le ha estado apuntando desde el ámbito organizacional a mejor como empresa y como club profesional, sino que también ha hecho partícipes de este gran momento a jugadores juveniles y como resultado de esto manifiesta: “Hay una mezcla que se viene desarrollando, porque no solamente han llegado jugadores que hemos traído del mercado local e internacional, sino que una gran base del equipo de los jugadores más solicitados

³⁷ Noticias EL TIEMPO, 28 de julio de 2016. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16657704>

a nivel internacional han sido formados en el club, y nos deja satisfechos. Eso se da con el apoyo del cuerpo técnico, de la comisión técnica. Ahora tenemos unos jugadores que vienen saliendo en una buena dimensión, con un nivel competitivo muy importante; y eso se da por la comunión que hay en todas las categorías, y eso al final nos da que tenemos jugadores que vienen alimentando el proyecto deportivo. Tenemos un mínimo de dos a tres jugadores que deben llegar a un nivel superlativo; si no son chicos de selecciones Colombia, están en proceso de selecciones departamentales. Ese es un indicador para el primer equipo. Como el jugador Carlos Cuesta, que es un zaguero de 17 años y en dos años será de primer nivel. Así manejamos los indicadores de gestión, que terminan siendo de resultados.”

Y no solo se dan resultados importantes de los jugadores formados en el club, también hay juveniles que se les empieza a buscar ritmo de competencia con convenios con otros clubes, por ejemplo “Ahora tenemos un convenio con Leones, no tenemos el alcance que había con Alianza Petrolera, que casi era un manejo directo, casi hasta cómo jugar y qué jugadores; lo direccionábamos desde Nacional, pero hubo inconveniente cuando ascendió, y había conflicto de intereses y se toma la decisión de hacer una separación, y buscamos un equipo aliado, ese fue Leones, y tenemos 10 jugadores que compiten; eso nos ayuda como plataforma para que nuestros chicos sigan compitiendo y regresen con una gran cantidad de partidos”

En cuanto al futuro del club Atlético Nacional su dirigente manifiesta “Tenemos que seguir creciendo en alguna directrices que manda FIFA para el desarrollo del producto fútbol: temas de infraestructura, en los que tenemos una sede que cumple con estándares de calidad perfectos; estamos llegando a tener un centro de alto rendimiento que tiene que ver con la preparación física, y tenemos otros proyectos que tienen que ver con la certificación en la parte médica en nuestro club”

De acuerdo a su entrevista y tal como lo dijo, todos estos puntos fueron materializándose, primero se logró construir el Centro de Alto Rendimiento en su sede principal de guarne, la importancia de este complejo deportivo ha significado mucho para los deportistas y el club en general; equipos de alta tecnología, espacios de recuperación física, chips que miden el rendimiento personal del deportista, acompañamiento en los hábitos alimenticios, etc. Lo anterior solo han sido una pequeña parte de los beneficios que ha traído este importante proyecto que solo ha generado gran admiración de los demás clubes, y por qué no decir que sirve de ejemplo para muchos clubes en formación que visualizan proyectos de esta índole. Otro punto que toco el gerente deportivo fue el de la capacitación de los entrenadores que hacen parte de las otras categorías formativas que integral el plantel, estas capacitaciones se hacen con el objetivo de mantener actualizado a los técnicos desde la parte deportiva y el rendimiento físico del deportista, este el último punto es primordial para lo que hoy por hoy los grandes clubes nivel mundial se han enfatizado como punto de partida para lograr éxitos deportivos.

7.2 CAPITULO II. Identificar las competencias financieras, contables y administrativas de los actuales presidentes de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira basados en la experiencia en el campo deportivo.

Con el ánimo de realizar la investigación acerca de las estrategias financieras, contables y administrativas de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira adscritos a la liga vallecaucana, se adelantó una serie de entrevistas a los dirigentes deportivos de los clubes, donde se pudo conocer de antemano sus experiencias en el manejo para el funcionamiento financiero y estratégico de los clubes. Con estos resultados, se realizara los análisis respectivos desde el entorno económico y social para formular posibles estrategias que permitan el crecimiento y posicionamiento de los clubes de futbol en la ciudad de Palmira.

La entrevista se realizó a 5 dirigentes de clubes deportivos seleccionados entre los 26 clubes que están adscritos a la liga vallecaucana de futbol. El sistema de selección para la entrevista, se basó en agrupar los clubes por grupos de acuerdo a los años de constitución.

Con el fin de identificar las competencias administrativas, financieras y deportivas con las que cuentan los dirigentes de los clubes de la ciudad de Palmira, se establecieron preguntas en cuanto a la formación y el rol en las actividades del club.

ESCUELAS DE FUTBOL ADSCRITAS A LA LIGA VALLECAUCANA POR EDADES DE ANTIGÜEDAD				
1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2014	2015-2019
C.D ESTRELLAS DEL FUTURO C.F	C.D COLEGIALES F.C	C.D ANGAR F.C	C.D ACADEMIA PALMIRA SALAZAR	C.D ACADEMIA PALMEIRAS F.C
C.D SEMILLEROS ZAMORANO	C.D ESCUELA DE FUTBOL DIEGO PIZARRO	C.D GENERACIONES PALMIRANAS	C.D ASTROS PALMIRA	C.D ACADEMIA RYAN SOGAMOSO
C.D NUEVOS AMIGOS SIGLO XXI	C.D JCCF PROFESIONALES		C,D ENVIGADO PALMIRA F.C	C.D ESCUELA DE FORMACION IVAN VELEZ
	C.D PALMIRA		C,D FUNDASER	C.D ESCUELA DE FUTBOL VALENCIA PALMIRA
	C.D REAL FRAY LUIS AMIGO		C.D GENESIS	C.D FEMENINO PALMIRA
			C.D LA CANTERA F.C	C.D PALMIRA ESCARLATA
			PROYECTO 11 F.C	C.D REAL PALMIRA F.C
			C.D SANTSO PALMIRA	C.D SEMINARIO PALMIRA

Fuente: Liga Vallecaucana de futbol (2017)

Tabla 1. Antigüedad clubes deportivos de la ciudad de Palmira adscritos a la liga vallecaucana de fútbol.

ANTIGÜEDADES CLUBES -AÑOS						
	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2014	2015-2017	TOTAL
# CLUBES	3	5	2	8	8	26
PORCENTAJE	11,5%	19,2%	7,7%	30,8%	30,8%	100%

Fuente: Liga Vallecaucana de futbol (2017)

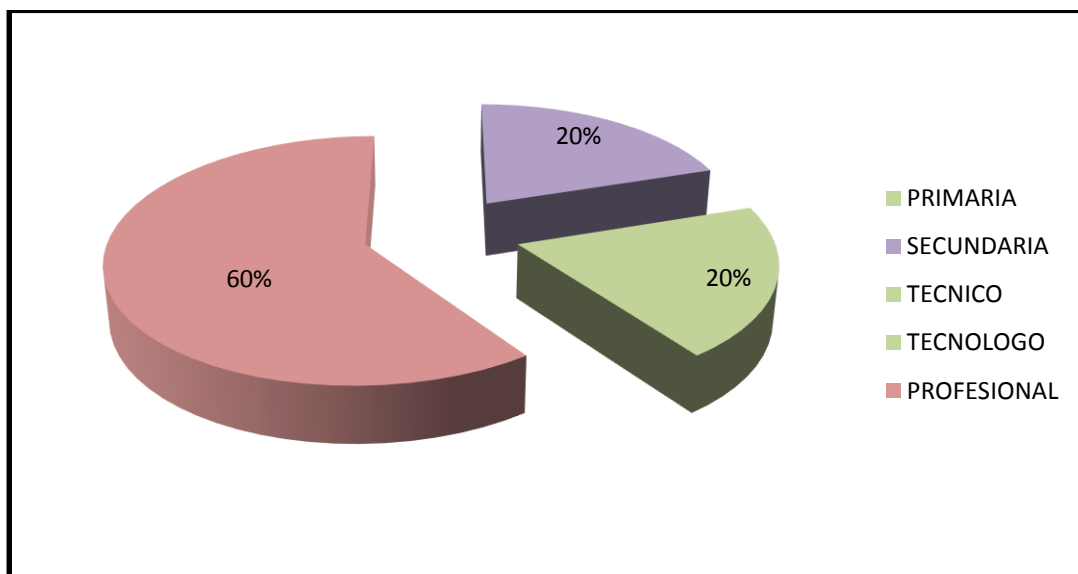
RESULTADOS:

Tabla 2. Formación académica de los dirigentes deportivos

FORMACIÓN ACADÉMICA			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A. Primaria	0	0%	0%
B. Secundaria	1	20%	20%
C. Técnico	1	20%	40%
D. Tecnólogo	0	0%	40%
E. Profesional	3	60%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

Grafica 1. Formación académica de los dirigentes deportivos



Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

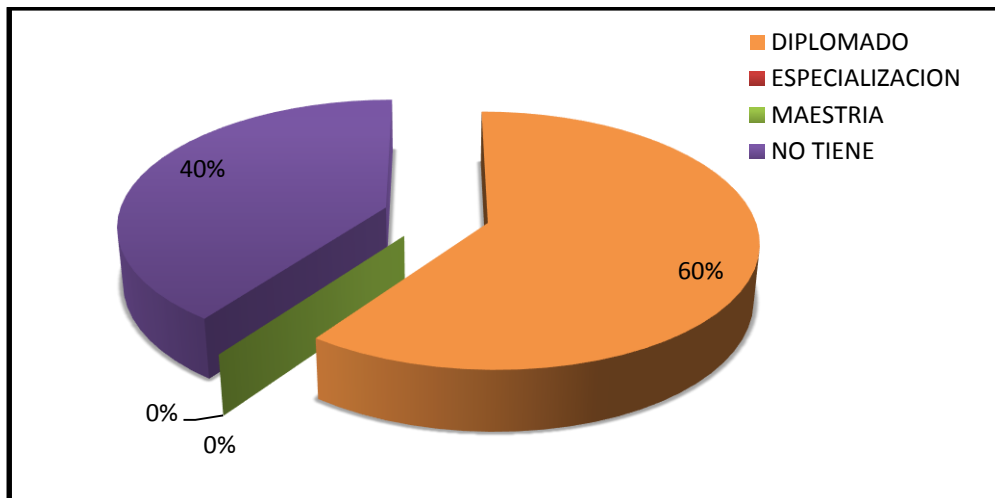
En cuanto a la Grafica 1, sobre la formación de los dirigentes de los clubes deportivos, se determina que un (60%) de la población entrevistada tienen estudios profesionales, la población restante comparte en un (20%) ser técnico y bachiller. De la población correspondiente a la de estudios profesionales el (33%) tiene estudio profesional en Licenciatura en Educación Financiera, el restante tienen estudios en áreas administrativas y financiera.

Tabla 3. Capacitaciones temas deportivos, administrativos y financieros.

FORMACIÓN ACADEMICA			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A. Diplomado	3	60%	60%
B. Especialización	0	0%	60%
C. Maestría	0	0%	60%
D. No tiene	2	40%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

Grafica 2. Capacitaciones temas deportivos, administrativos y financieros.

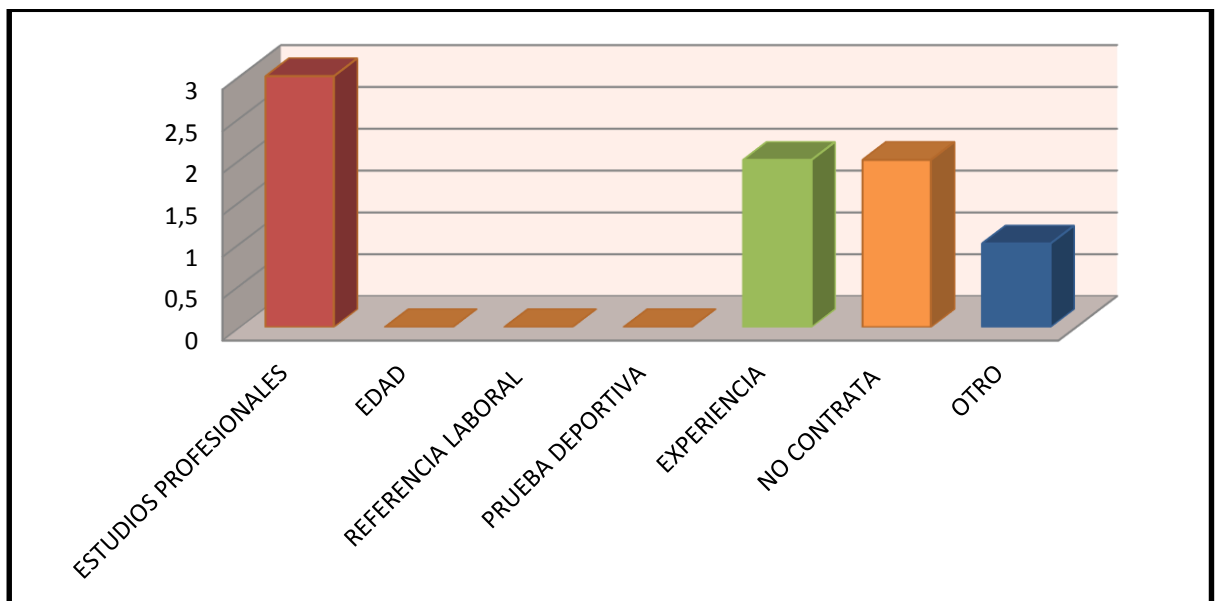


Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

Adicional a los estudios anteriores, los dirigentes de los clubes deportivos han realizado estudios afines al área administrativa, financiera y legal (Diplomados) en la misma proporción al ítem anterior (60%). El 40% restante de los dirigentes no cuenta con capacitaciones adicionales en estas áreas, pero resaltan su interés en estas pero por falta de recursos o apoyo de entidades no ha sido posible realizarlos con éxito.

Según lo relacionado, el (60%) de los clubes deportivos entrevistados de la ciudad de Palmira cuentan con un organigrama establecido sobre un 40% que manifiesta desconocer esta estructura o tienen establecida las diferentes partes y funciones del club deportivo pero no está plasmado y formalizado en documentos de evidencia. En este punto se aprecia sobre una constante en el funcionamiento organizacional de los clubes deportivos de la ciudad de Palmira, porque el mismo porcentaje que involucra los estudios, capacitaciones y construcción de organigrama, es el mismo porcentaje que conforma la elaboración de la Misión y Visión de los clubes deportivos.

Grafica 3. Contratación de personal.



Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

Tabla4. Contratación de personal.

DETALLES PARA CONTRATAR PERSONAL					
	Club deportivo 1	Club deportivo 2	Club deportivo 3	Club deportivo 4	Club deportivo 5
A. Estudios Profesionales	X	X			X
B. Referencia Laboral					
C. Prueba deportiva					
D. Experiencia	X				X
E. Edad					
F. Otros		X			
G. No contrata			X	X	

Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

En cuanto a los detalles que se tienen en cuenta para contratar el personal colaborador del club, se obtuvo que el principal factor de contratación es de acuerdo a los estudios profesionales en el ámbito deportivo, incluyendo la experiencia en manejo de grupos y liderazgo en la relación con niños y jóvenes, igualmente se destaca los clubes deportivos que no contratan personal adicional, sino que el mismo dirigente es el encargado de cumplir todas las funciones administrativas y deportivas. Por último, entre las escuelas deportivas entrevistadas, el personal involucrado en la formación deportiva son ex jugadores que pasaron por un proceso de formación en el club y han visto en este espacio una retribución a lo proporcionado en su formación profesional y personal.

Otro aspecto significativo en la contratación del personal, es que manejan contratos por prestación de servicios debido a que las actividades deportivas y de formación se realizan en horarios específicos, preferiblemente entre 2 a 3 horas en

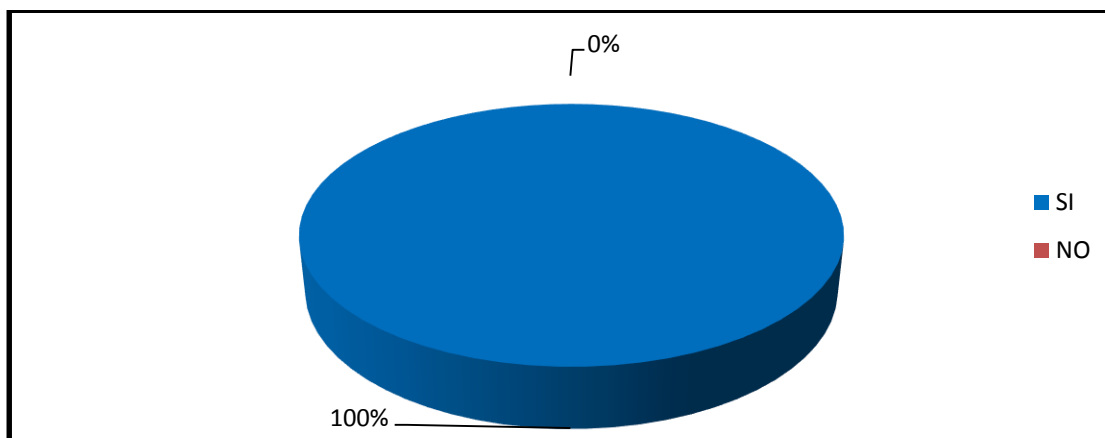
el día, por lo tanto los colaboradores obtienen ingresos de otras actividades y no solo dependen de la retribución de la escuela deportiva, igual caso sucede con los dirigentes pero al estar involucrado en otras actividades no cuenta con el tiempo suficiente para los temas de gestión del club deportivo lo cual puede hacer ver estancados los procesos.

Tabla 5. Planificación actividades deportivas.

PLANIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A. SI	5	100%	100%
B. NO	0	0%	100%
TOTAL	5	100%	

Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

Gráfica 4. Planificación actividades deportivas.



Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

De acuerdo a la gráfica 4, se observa que todos los clubes deportivos entrevistados, planifican la participación en las actividades deportivas que se desarrollan a nivel municipal, departamental y nacional. Entre las actividades que

se planifican esta la participación en los diferentes torneos que se hacen a nivel de liga en las categorías formativas como la sub 13, sub 15, sub 17 y sub 20.

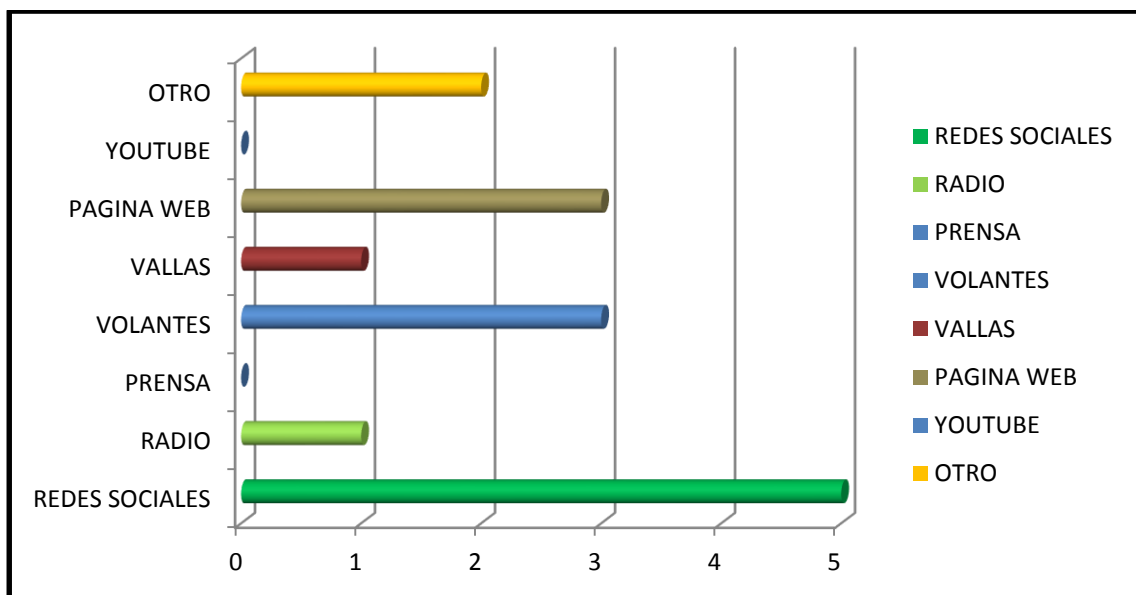
También otra actividad deportiva en las que se interesan en participar los clubes y que es de mucho reconocimiento a nivel nacional, el torneo realizado en la ciudad de Medellín llamado PONYFUTBOL, patrocinada por la marca Pony malta la cual pertenece a la empresa Bavaria. Por este torneo han pasado grandes figuras del futbol colombiano como James Rodríguez, Giovanni Moreno, Fredy Guarín, David Ospina, entre otros. Sin lugar a dudas este torneo es uno de más atractivos para las escuelas en formación, puesto que a este torneo asisten integrantes de clubes profesionales en busca de nuevos talentos juveniles.

Tabla 6. Medios utilizados para promocionar el club deportivo.

MEDIOS USADOS PARA PROMOCIONAR CLUB DEPORTIVO					
	Club deportivo 1	Club deportivo 2	Club deportivo 3	Club deportivo 4	Club deportivo 5
Redes sociales	X	X	X	X	X
Radio					X
Prensa					
Volantes	X	X			X
Vallas			X		
Página web	X		X		X
Youtube					
Otros		X		X	

Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

Grafica 5. Medios utilizados para promocionar el club deportivo.



Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

De acuerdo a la respuesta de los dirigentes de los clubes deportivos, en cuanto a los medios que son más utilizados para promocionar y dar a conocer el club, las redes sociales son utilizadas para este fin por todos ellos, independientemente del buen uso y manejo que se le dé a esta plataforma. También se resalta el uso de volantes y pagina web y con menos uso hay clubes que prefieren llegarle al público por medio de Vallas, radio o que los mismos integrantes traigan nuevos clientes (voz a voz). Por último se observa que los clubes no usan medios como YouTube y la prensa como medio de dar a conocer el club.

De acuerdo a los resultados arrojados por las entrevistas que se realizaron a los dirigentes deportivos de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira adscritos a la liga vallecaucana, en cuanto a estrategias administrativas, contables y financieras se obtiene las siguientes observaciones:

Los clubes deportivos que cuentan con dirigentes que han cursado una carrera profesional en el área administrativa, han desarrollado una estructura

organizacional donde se define el rol de cada miembro colaborador y, además han clasificado las áreas funcionales del ente deportivo. Esto da cuenta de la importancia de la formación del dirigente en aras de conducir al club a tener formalizado su estructura financiera y administrativa con el fin de tener una organización que cumple con estándares y requisitos legales, lo que hace viable visualizar al club como un ente deportivo que puede participar en la actividades que se desarrollen a nivel municipal, departamental y nacional. Por otro lado, los incentivos que puede recibir por patrocinadores, recursos gubernamentales, asistencia técnica y asesorías, etc. Esto se puede lograr si el club se encuentra constituido de forma legal y con reconocimiento de los entes rectores del deporte.

En cuanto a la formación de los dirigentes que solo han podido cursar estudios básicos como bachillerato y carreras técnicas, aún no han podido tener un amplio panorama sobre la manera en cómo se puede constituir una empresa en el ámbito formal y legal, esto puede verse reflejado en los clubes que dirigen, como se vio en los resultados, estos clubes no cuentan con procesos administrativos y financieros que permitan visualizar la gestión del club frente a las actividades deportivas y el control que se puede tener sobre las finanzas del club.

Al analizar el valor agregado o rango distintivo de los clubes de fútbol de ciudad de Palmira entrevistados, se pudo observar que de los 5 clubes, 4 de ellos tienen un valor en común, este es la formación integral del deportista, enfocado desde la parte disciplinaria y los valores éticos que ayudan al ser humano en su formación positiva para la sociedad. Otros puntos que inculcan en los clubes son la educación del deportista, no solo el fútbol como deporte sino otras actividades lúdicas que permitan desarrollar otras habilidades que le aporten en su formación deportiva y social. Por último, un club deportivo fue enfático en lo que hacen para ser un club diferente de todos, y este fue claro en decir que le apuntan al resultado deportivo por medio de un buen juego.

Sobre los patrocinadores que aportan al club beneficios para poder llevar acabo sus actividades deportivas, la respuesta de los clubes deportivos entrevistados es que no cuentan directamente con patrocinios, solo reciben incentivos por parte de programas que realizan en el gobierno local para que se sigan integrando los jóvenes a la actividades deportivas; estas ayudas han sido de mucha importancia para la comunidad que no cuenta con los recursos para integrar un club deportivo.

Tabla 7. Consulta sobre información financiera clubes deportivos.

INFORMACIÓN FINANCIERA			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A. Sí tiene	5	100%	100%
B. No tiene	0	0%	100%
Total	5	100%	

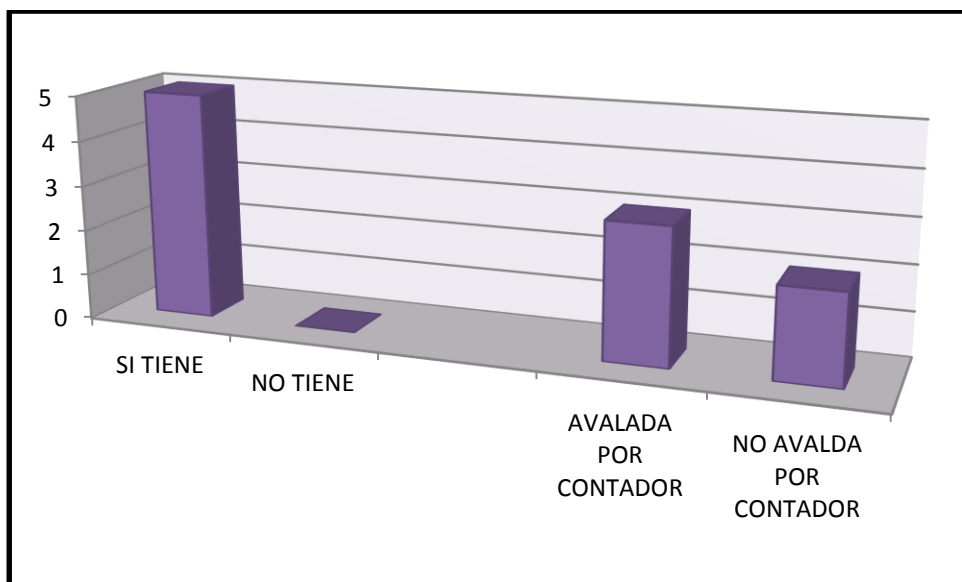
Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

Tabla 8. Consulta sobre información financiera clubes deportivos.

INFORMACIÓN FINANCIERA			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A. Avalada por profesional contable	3	60%	60%
B. No avalado por profesional contable	2	40%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

Gráfica 6. Información financiera clubes deportivos.



Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

En cuanto a la información financiera de los clubes deportivos entrevistados, manifiestan tener sus valores mensuales y anuales en ingresos y gastos, esto no se ve reflejado en la formalización de una contabilidad sistematizada ya que los registros contables son diligenciados en libros físicos, por lo tanto de esa manera se basan los profesionales de contabilidad para suministrar la información financiera a terceros. Esta actividad solo es realizada por las escuelas que se encuentran formalizadas según su ámbito jurídico, ya que en este entorno también se encontró con clubes deportivos que no están formalizados o se encuentran en este proceso debido a que la Liga Vallecaucana ha ido mejorando en los controles de documentación a estos clubes.

A pesar de que no es una mala práctica, esta manera de tener la información financiera es un poco insegura que al tenerla registrada en un sistema, esto evita tomar decisiones acertadas que involucren lo financiero de la organización, se dificultara la realización de presupuestos acordes y hacerle un seguimiento al flujo de caja no será tan dinámico que al tener esto sistematizado, entre otras

dificultades que se desenlazan de esta práctica. En todo caso están dando cumplimiento a la normatividad (Art 45 Ley 1990 de 1995 y Art 17 Ley 50 de 1984) en que los organismos deportivos constituidos bajo entidades sin ánimo de lucro están obligados a llevar contabilidad.

Tabla 9. Información financiera clubes deportivos.

INFORMACIÓN FINANCIERA					
	Club deportivo 1	Club deportivo 2	Club deportivo 3	Club deportivo 4	Club deportivo 5
ACTIVOS	\$3.500.000	\$ 4.000.000	\$10.000.000	\$ 7.500.000	\$12.000.000
PASIVO	\$ 700.000	\$ 3.500.000	\$ 5.000.000	\$ 0	\$ 0
PATRIMONIO	\$2.800.000	\$ 500.000	\$ 5.000.000	\$ 7.500.000	\$12.000.000
INGRESO	\$6.000.000	\$10.000.000	\$ 8.000.000	\$10.000.000	\$25.000.000
GASTOS	\$5.000.000	\$10.000.000	\$ 6.500.000	\$ 8.000.000	\$18.000.000

Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

De acuerdo a esta información los clubes tienen una actividad financiera muy paralela entre los ingresos y gastos anuales, en primera medida los valores de inscripción y pensiones no son tan altas y se cobran a un precio que prácticamente cubre los gastos de uniformes, hidratación, inscripciones a actividades y/o viajes.

7.3 CAPITULO III. Definir el interés financiero y deportivo visionado por los dirigentes de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira.

Con el pitazo inicial del segundo semestre del fútbol colombiano³⁸, se inicia también una carrera financiera por cerrar el año con cifras positivas. Es así como una parte de los equipos le apuestan a tener estabilidad y finalizar 2017 con ingresos similares a los del año anterior. Del lado del vigente campeón de este deporte, Atlético Nacional, su presidente Andrés Botero explicó que “para este año buscaremos tener ingresos cercanos a \$150.000 millones o \$160.000 millones, que es prácticamente lo del ejercicio de 2016. Esto, porque en el segundo semestre no tendremos competencia internacional, pero sí esperamos realizar un par de ventas importantes de jugadores”. Además, Botero complementó que “en los últimos meses del año le estamos apostando a jugadores jóvenes de las divisiones menores o de la B”

De acuerdo a lo anterior, se observa la importancia para los clubes profesionales de la existencia de escuelas deportivas o clubes de futbol juveniles, ya que sobre esta categoría realizan las inversiones que le permitan proyectar rentabilidad a corto y largo plazo. Un club profesional no solo está pendiente del ámbito deportivo, también trabajan en la necesidad de nuevas fuentes de ingreso como la proyección de jugadores juveniles y el acercamiento a los seguidores.

Según el análisis de la Superintendencia³⁹, la mayor parte del dinero generado en el fútbol profesional colombiano fue producto de la negociación de derechos deportivos de los jugadores.

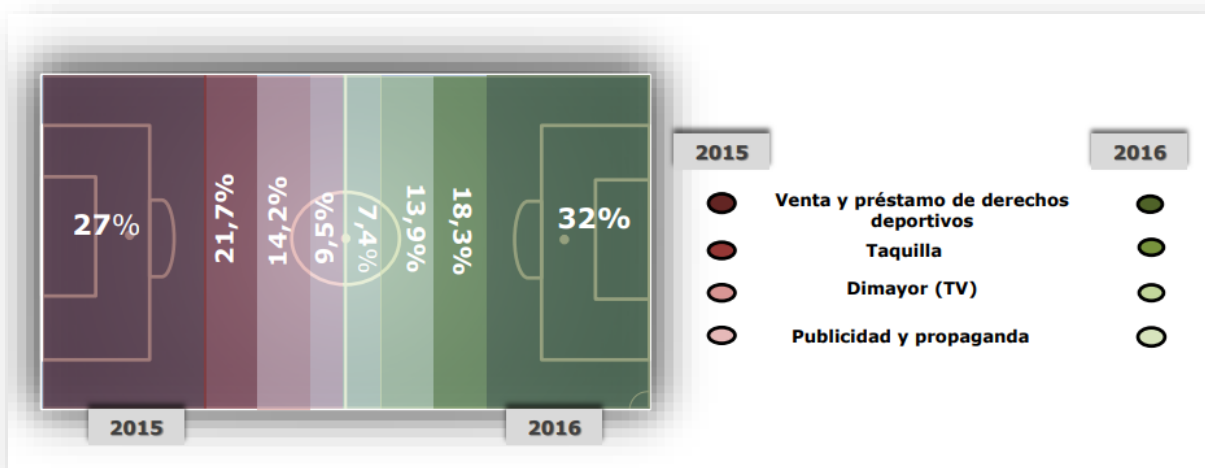
³⁸ Revista PORTAFOLIO, Quintero Andrés, Mejora el bolsillo de los clubes de fútbol, Edición 06 Julio 2017, Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/mejora-el-bolsillo-de-los-clubes-de-futbol-507474>

³⁹ Diario EL COLOMBIANO, RESTREPO Vanessa, Los equipos de fútbol que más dinero ganan en Colombia, 15 Mayo 2017, Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/deportes/futbol/equipos-de-futbol-que-mas-dinero-ganan-en-colombia-GE6530901>

En 2016 la venta y préstamo de los deportistas les generó 185.212 millones de pesos a los equipos, 64,1 por ciento más de lo que les dejó en 2015, cuando generaron ingresos por \$ 112.874 millones de pesos.

La segunda fuente de ingresos es la taquilla. El año pasado las ganancias fueron de 107.565 millones de pesos, seguida de los derechos de televisión que generaron ingresos por 81.381 millones de pesos y los patrocinios, que aportaron 44.237 millones de pesos.

La venta de artículos deportivos dejó 24.714 millones de pesos, mientras que la participación en eventos nacionales y torneos internacionales dejó 17.043 millones de pesos. Por publicidad y propaganda, los 32 equipos recibieron 43.599 millones de pesos, mientras que las escuelas de fútbol generaron 11.783 millones de pesos.



Fuente: Foto cortesía Supersociedades

En este aspecto juega un papel fundamental la Contabilidad, como en toda entidad u organización sobre esta recae la importancia de acoplarse al modelo de negocio que se elabora y suministrar el detalle de todo movimiento o actividad

económica. Hemos observado ejemplos de clubes profesionales sobre la manera de generar altas sumas de dinero por diferentes factores, y de estos últimos no esta tan alejado los clubes de futbol de menor categoría o clubes amateur.

Con la presente investigación se dará a conocer que iniciando desde una apropiada organización y gestión administrativa, financiera y deportiva es posible el sostenimiento económico de estos clubes, basándose igualmente en proyecciones de juveniles y la forma de atraer público seguidor. En este orden a continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista realizada a los dirigentes de futbol de la ciudad de Palmira, con el fin de conocer el interés financiero y deportivo visionado por estos.

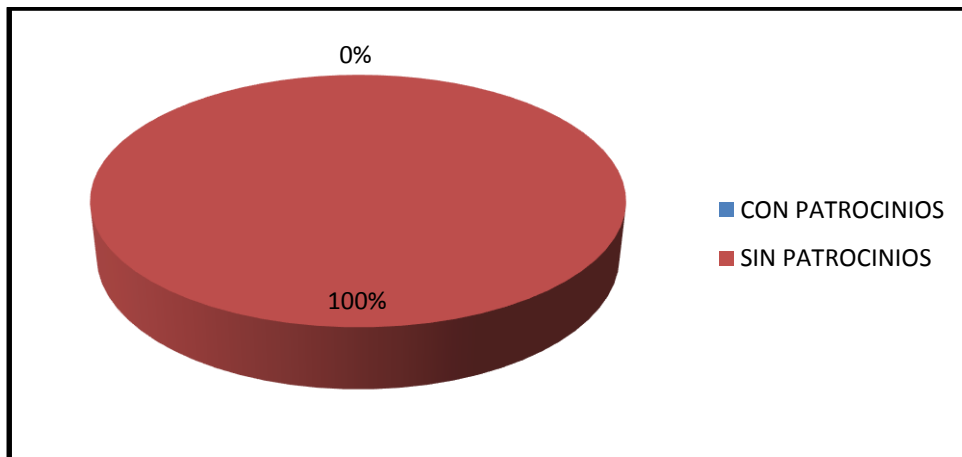
RESULTADOS.

Tabla 10. Patrocinadores clubes deportivos

PATROCINADORES CLUBES			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A. Con patrocinadores	0	0%	0%
B. Sin patrocinadores	5	100%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

Gráfica 7. Patrocinadores clubes deportivos.



Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

En cuanto a un apoyo de patrocinio, los clubes entrevistados descartaron tener algún vínculo con un patrocinador para su escuela deportiva, situación contraria a los clubes profesionales observados anteriormente, donde uno de sus principales ingresos es por este medio.

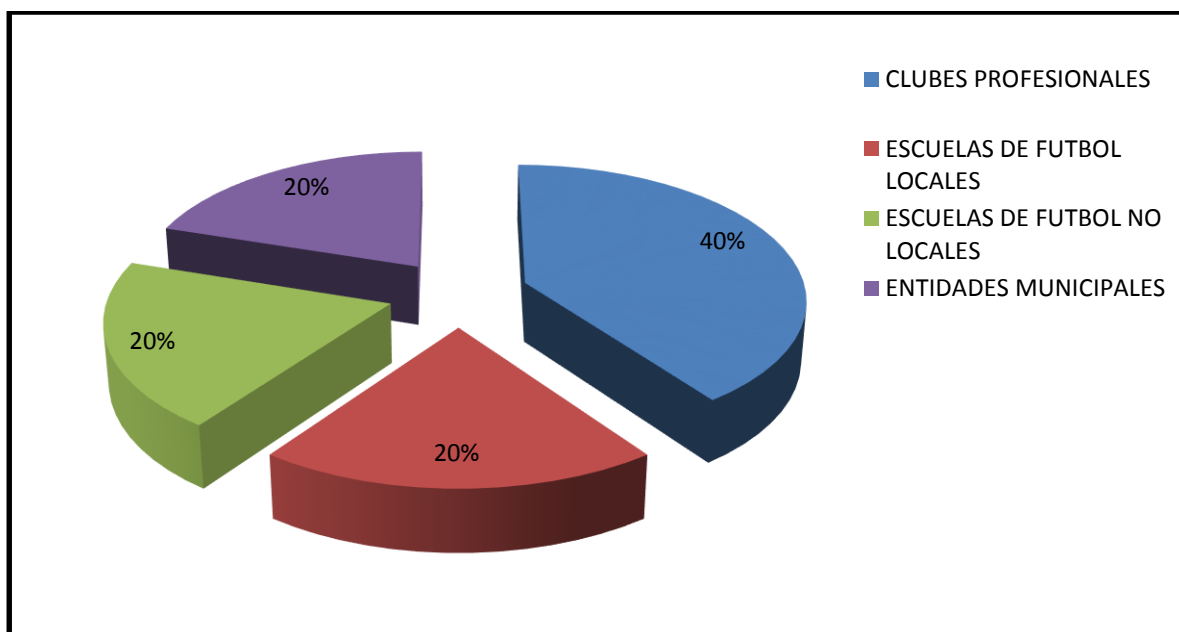
Los clubes deportivos al estar inscritos en la Liga Vallecaucana tienen la posibilidad de participar en torneos municipales, departamentales y nacionales, por lo que conseguir una oportunidad de ahorrar el costo de la elaboración de uniformes, transporte o hidratación hace parte de una gestión organizativa y financiera. Las empresas locales están interesadas en darse a conocer y más aun aprovechando un medio de mayor favorabilidad, apostándole a un aliado líder y competitivo, en el que el beneficio va ser compartido.

Tabla 11. Convenios clubes deportivos.

CONVENIOS CLUBES DEPORTIVOS			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A. Clubes profesionales	2	40%	40%
B. Clubes de fútbol locales	1	20%	60%
C. Clubes de fútbol no locales	1	20%	80%
D. Entidades municipales	1	20%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

Gráfica 8. Convenios clubes deportivos.



Fuente: Entrevista realizada en el mes de Octubre – Noviembre 2017

A pesar de no contar directamente con patrocinios de una empresa como se ha planteado anteriormente, los clubes deportivos de Palmira han logrado alcanzar convenios de cooperación, entre los más destacados están dos (2) escuelas que

son filial de dos (2) clubes profesionales colombianos de gran reconocimiento, lo cual les da la oportunidad de llevar directamente los jugadores formados a estos clubes o también el convenio consiste en fortalecer jugadores que llegan al club profesional los cuales proyectan a involucrarlos profesionales en 6 meses o un año, por lo que estas escuelas sirven de preparación y tienen un reconocimiento económico por este.

Por otro lado los tienen clubes deportivos destacan una buena relación con otros clubes deportivos del ámbito local por lo cual algunas de ellas se encargaran de formar jugadores hasta cierta edad, para que otra escuela de su afinidad continúe la preparación profesional. También es de destacar la participación que tiene el Imder de Palmira (Instituto Municipal del Deporte y la Recreación) el cual por medio del gobierno local hicieron partícipes a algunos clubes de Palmira en el programa “Fútbol por la paz” en la que los clubes reciben como beneficio el pago equivalente al salario de un profesor de entrenamiento. Por ultimo existe en Palmira un escuela de fútbol que trabaja en convenio con otra escuela de la Ciudad de Barranquilla, la cual ayuda en la formación de jugares y a presentarlos a los clubes profesionales de la zona Atlántica de Colombia.

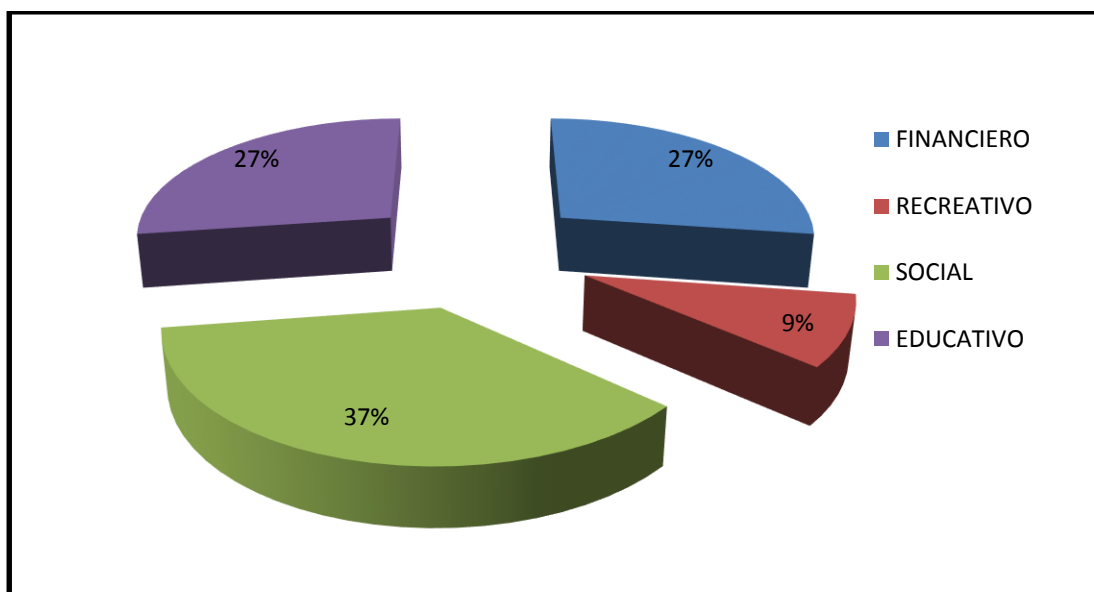
En general los clubes deportivos de la ciudad de Palmira, ofrecen un espacio de formación deportiva a los jugadores, pero no todos le apuntan primordialmente a este aspecto a pesar de que esperan que en algún momento uno de los jugadores en formación siga su curso en el ámbito profesional y de ahí obtener un beneficio económico, sino que también apuntan a una labor social con cierta comunidad o en general con el municipio de Palmira, en que con estos espacios deportivos dar un parte de tranquilidad, en aportar de que va haber menos jóvenes en las calles de Palmira propensos a generar inseguridad en la ciudad o a ser consumidores de sustancias ilegales.

Estos clubes deportivos trabajan a un horario determinado (preferiblemente en horas de la tarde) y esto permite que sus dirigentes y entrenadores obtengan ingresos de otras actividades, por lo que el espacio brindado para el club no es la finalidad de obtener recursos para sí mismos, sino más bien para el funcionamiento normal del club deportivo y más la labor de suministrar y aportar a la formación personal de los jugadores.

Tabla 12. Objetivo en la formación de jugadores.

OBJETIVO EN LA FORMACIÓN DE JUGADORES					
	FINANCIERO	RECREATIVO	SOCIAL	EDUCATIVO	
Club deportivo 1				X	
Club deportivo 2			X	X	
Club deportivo 3	X	X	X	X	
Club deportivo 4	X		X		
Club deportivo 5	X		X		
TOTAL	3	1	4	3	11
PORCENTAJE	27%	9%	37%	27%	100%

Gráfica 9. Objetivo en la formación de jugadores.



Los dirigentes deportivos como cualquier gerente de una empresa, se enfocan en obtener y administrar los recursos económicos suficientes para el sostenimiento de la organización, competir y solidificarse en el mercado. Y esto lo hacen también los clubes deportivos, los cuales adquieren un beneficio por la formación de jugadores cuando estos firman con un equipo profesional, es una manera de retribuirlo a estos clubes el tiempo y dedicación en el desarrollo profesional, y los clubes de Palmira no son ajenos a esto, primero se cuenta con clubes que son filial de clubes profesionales, por lo que les brinda mayor oportunidad de obtener estos beneficios y segundo cuentan con la posibilidad de participar en competencias de la Liga Vallecaucana.

Los clubes adscritos a la Liga Vallecaucana inscriben los jugadores en formación ante esta entidad para participar en las competencias, pero esta acción también es válida de constancia para un club deportivo de demostrar que un jugador estuvo cierta cantidad de tiempo en formación. Siguiendo los parámetros del ente regulador mundial del Fútbol – FIFA – y la Federación Colombia de Fútbol en la resolución⁴⁰ de enero de 2017, establece que la indemnización por formación se pagará al club o clubes que intervinieron en la formación de un jugador de conformidad con las siguientes reglas:

Causación: Se deberá una indemnización por formación cuando un jugador firma su primer contrato como profesional conforme a lo establecido en el Artículo 2 del presente reglamento y es inscrito como tal en el Sistema Comet antes de la finalización de la temporada de su cumpleaños número 23.

Cálculo: La suma de la indemnización por formación de un jugador se calculará desde la primera inscripción en el Sistema Comet entre la temporada de su

⁴⁰ Federación Colombiana de fútbol, Resolución No. 3600 Capítulo IX, 16 enero 2017, Disponible en: <http://fcf.com.co/index.php/la-federacion-inferior/normatividad-y-reglamento/158-estatuto-del-jugador>

cumpleaños número 12 y hasta la finalización de la temporada de su cumpleaños número 21.

Club asociado: Únicamente los clubes afiliados a una Liga o a COLFUTBOL, inscritos en el Sistema Comet, podrán ser acreedores de una indemnización por formación, siempre y cuando cuenten con reconocimiento deportivo vigente durante el período de formación relevante y al momento de una eventual reclamación.

Período de formación: No se calcularán períodos en los cuales un jugador no hubiese estado inscrito en una competición oficial.

En caso que las fechas de firma del contrato e inscripción del jugador como profesional en el Sistema Comet no coincidan, prevalecerá la fecha de inscripción como profesional en el Sistema Comet

El valor de la indemnización se pagara teniendo en cuenta las siguientes disposiciones:

El club contratante pagará el valor equivalente a seis (6) salarios mínimos mensuales legales vigentes al momento de la firma del contrato de trabajo e inscripción del jugador como profesional en el Sistema Comet por cada año de formación del jugador entre las temporadas de su cumpleaños número 12 y 15.

El club contratante pagará el valor equivalente a doce (12) salarios mínimos mensuales legales vigentes al momento de la firma del contrato de trabajo e inscripción del jugador como profesional en el Sistema Comet por cada año de formación del jugador entre las temporadas de su cumpleaños número 16 y 21.

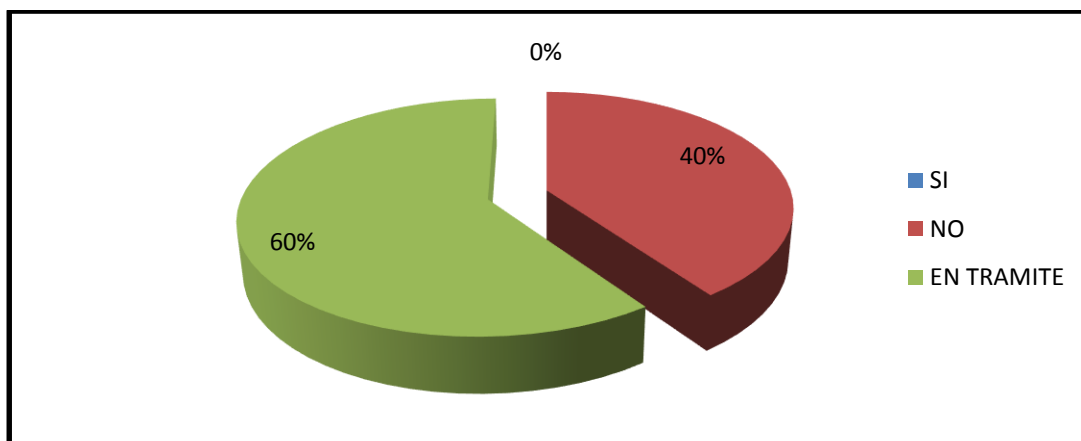
Si al momento de la suscripción del contrato de trabajo el jugador ha participado con cualquiera de las selecciones Colombia de Fútbol en una competición oficial organizada por la CONMEBOL o la FIFA, el valor de la indemnización por formación se duplicará. El valor de la indemnización deberá ser consignado dentro de los 30 días siguientes a su causación exclusivamente en una cuenta cuyo titular sea el club formador, sin que sea posible, en ningún caso, consignar el valor respectivo en cuentas de personas naturales o jurídicas distintas al club formador.

Hasta el momento ningún club deportivo de la ciudad de Palmira ha logrado percibir ingresos por derecho en la formación deportiva de sus jugadores, pero este proceso se encuentra en trámite con clubes profesionales que hasta el momento se encuentran en pruebas con el objetivo de vincular a estos jugadores para el año 2018. En cuanto a los clubes que no se encuentran en trámite ni han percibido ingresos por este método, hay un club que solo tiene formación de jugadores hasta los 12 años por lo que ante los estatutos y normatividad que regula esta práctica, este club no tiene derecho a indemnización de formación, en cambio el otro club tiene en su plan a largo plazo percibir ingresos de esta práctica ya que para el año 2017 es su primer año de funcionamiento y se está trabajando en formar una base sólida de jugadores para disputar torneos nacionales y así mismo presentar jugadores a clubes profesionales.

Tabla 13. Beneficio en derechos deportivos.

BENEFICIO EN DERECHOS DEPORTIVOS			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A. SI	0	0%	0%
B. NO	2	40%	40%
C. EN TRAMITE	3	60%	100%
TOTAL	5	100%	

Gráfica 10. Beneficio en derechos deportivos.

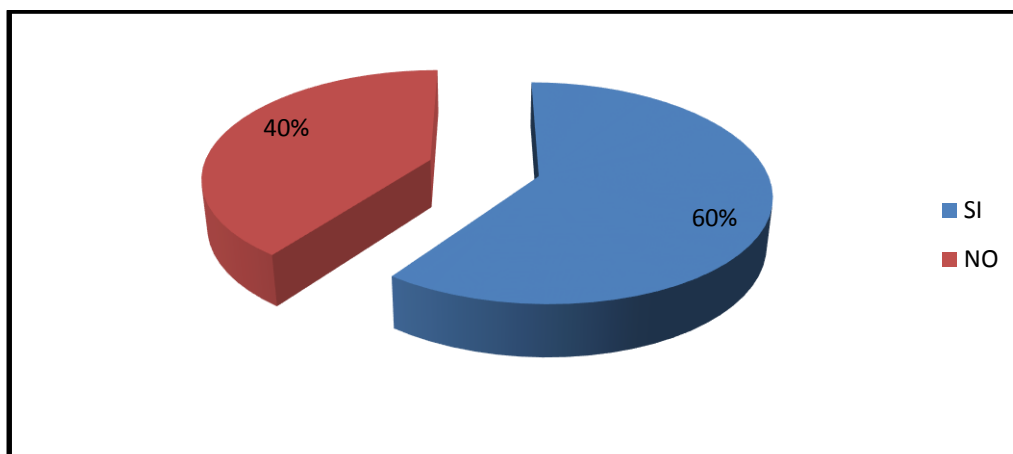


En cuanto a la proyección de clubes de Fútbol de la ciudad de Palmira al ámbito profesional, se manifiesta claramente el interés de tener un aliado con un gran presupuesto financiero para dar el paso a un nivel más competitivo y con otros aportes en la fuente de ingresos. Mientras esto sucede los clubes son filiales de equipos profesionales, prefieren seguir con estos convenios y poco a poco ubicarse en los primeros lugares por su trabajo, trayectoria y gran vinculación de jugadores en el ámbito profesional, entre tanto los clubes deportivos que apuntan al ámbito social y educativo quieren continuar con su apuesta y de aportar a la ciudad de Palmira en la educación, deporte y formación de jóvenes de bajos recursos.

Tabla 14. Proyección a club profesional

PROYECCIÓN A CLUB PROFESIONAL			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A. SI	3	60%	60%
B. NO	2	40%	100%
TOTAL	5	100%	

Gráfica 11. Proyección a club profesional.



Mientras los clubes de fútbol de la ciudad de Palmira se proyectan un espacio que los vincule más de cerca con el entorno profesional, por otro lado buscan la manera de volver atractivo este espacio amateur para empresas locales que entren a patrocinar los clubes y así solventar la carga de gastos en las que se incurren por todas sus actividades. Y no es para menos, que los clubes de fútbol en este entorno amateur se fijan en el camino desarrollado por el club Atlas, elenco de la cuarta división del fútbol argentino en el que es participe de un proyecto del productor Maximiliano Ambrosio⁴¹ perteneciente al canal FOX SPORTS, “Me lancé a hacer un proyecto independiente con mi productora y que tuviese que ver con ese mundo tan especial del ascenso. Y me dije: ¿por qué no ocuparme del más débil de los débiles? Me fijé quién era en ese momento el club desafiliado de primera D, es decir el último de los últimos. Era Atlas. Contacté con su vicepresidente, Ricardo Cánepa, y ahí empezó todo”

La llegada de la televisión significó un boom que nadie imaginaba en el pequeño mundo de Atlas: el club contaba con ropa de primer nivel de la marca Nike, había elementos para entrenar, llegaban aficionados de toda América Latina para ver al

⁴¹ Diario LA JUGADA FINANCIERA, El curioso caso de Atlas, un pequeño club argentino, Disponible en: <http://lajugadafinanciera.com/el-curioso-caso-de-atlas-un-pequeno-club-argentino/>

equipo, distintas empresas estaban interesadas en ser patrocinadores. De un día para otro, este modesto club era igualmente conocido que Boca o River.

Además los sponsors que acompañan actualmente al club son de la envidia de cualquier institución de la Argentina: Nike (encargado de la vestimenta), Tecnoacero (sponsor exclusivo del arquero), Banco Finansur (banco oficial de Atlas), Deloitte (patrocinador del espacio “El Otro vestuario”), Cienfuegos (responsable de la presentación del equipo), Red Hat (empresa de soluciones de software de código abierto), Savoy Hotel (alojamiento oficial del plantel) y Assist Card (asistente de campo).

El trabajo realizado en la creación de su marca propia y en el ámbito digital supera ampliamente a muchos clubes de Primera División. Club Atlético Atlas, desde la categoría más baja de la AFA (Asociación de Fútbol Argentino), es un ejemplo para cualquier área de Marketing Deportivo del mundo.

Siguiendo el ejemplo del club Atlético Atlas, es muy poco probable que una empresa tan reconocida se atreva con un proyecto similar en nuestro país, ya que se ha considerado más rentable el apoyo a los clubes profesionales, en cuanto a los clubes de formación los apoyos económicos o en especie son más para la ayuda de cierta comunidad de jóvenes apoyados para que a través del deporte tengan otros espacios de integración, recreación y formación. Lo más cercano a un proyecto de estos, son los mismo clubes profesionales que se apoyan en los clubes de formación para contribuir en fortalecer las categorías inferiores y realizar procesos de vinculación de jugadores proyectados a corto y largo plazo de acuerdo a las edades.

7.4 CAPITULO IV: Determinar las posibles estrategias financieras, contables y administrativas a implementar en los clubes de futbol de la ciudad de Palmira adscritos a la liga vallecaucana, que permitan su sostenimiento y viabilidad económica.

El fútbol es un deporte en el que con el pasar de los años las cifras económicas que lo acompañan han tenido que ser sujetas a análisis, investigación y control, por lo cual los cambios no solo se han visto reflejados en el ámbito deportivo, sino que también en sus estructuras organizacionales. El departamento financiero de los clubes de fútbol es el responsable del manejo de los diferentes recursos financieros con los que cuentan los clubes, que van desde la venta por la entrada a un espectáculo deportivo hasta una operación económica como lo es cotizar en la bolsa de valores.

Todo tipo de industria debe gestionar estrategias⁴² de innovación para enfrentar los cambios que se presentan y las diferentes exigencias por parte de los clientes, al lograr esto no solo se alcanzan los objetivos propuestos por una organización si no se logra enfrentar el actual mercado y asegurar un futuro en éste. Una de las industrias más importantes y más rentables actualmente es la Industria del deporte, es la tercera industria más importante en el mundo debido a que el deporte ya es un idioma universal que logra comunicar con mayor facilidad a la gente, usuarios y seguidores los cuales buscan nuevos escenarios de entretenimiento y salud.

De acuerdo a los resultados arrojados, se observa que los clubes deportivos de la ciudad de Palmira que han sido entrevistados, tres de ellos cuentan con personal colaborador en promedio entre 1 y 5 personas, los otros clubes cuentan con más 10 personas. Según este análisis se puede hacer varias observaciones con respecto a las personas que hacen parte de la formación de los deportistas y el manejo administrativo, por un lado se deduce que los clubes que cuentan con

⁴² Rivera G. Santiago, Plan de negocios centro recreativo santogol, Bogotá. 2010. pág. 9,

personal mínimo para desarrollar las actividades del club, estos deben atender todas las funciones que se pueden presentar; hacen las veces de técnico, tesorero, administrador, preparador físico, comunicador, entre otras funciones. Para los otros clubes que cuentan con más personal colaborador, pueden asignar las actividades según su especialización en los campos deportivos o administrativos. Es decir que en estos clubes se puede identificar al personal que solo se encarga de las actividades que conciernen al manejo físico y deportivo, también al personal que se encarga netamente al manejo y control de las finanzas del club, estos últimos presentan una estructura organizacional que se asemeja a las de un club profesional.

Tabla 15. Personal colaborador clubes deportivos

NÚMERO DE COLABORADORES			
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A. 1 - 5 PERSONAS	3	60%	60%
B. 10 – 5 PERSONAS	1	20%	80%
C. 15 EN ADELANTE	1	20%	100%
TOTAL	5	100%	

Los clubes de fútbol de la ciudad de Palmira que fueron entrevistados y que cuentan con más de 10 personas encargadas de colaborar con la formación y gestión del club, se puede determinar que son los que más categorías en formación tienen en curso. Esto da cuenta de la importancia de tener un grupo de trabajo amplio que se encargue de liderar grupos formativos por edades y/o categorías. Un club deportivo que cuente con grupos en formación desde la edad de 5 años hasta los 20 años, es porque ha logrado establecer un proyecto basado en la formación de deportistas desde temprana edad en busca de brindar un acompañamiento en el deseo de alcanzar algún día ser un profesional en el área

del deporte, y además trabajar en la parte disciplinaria del deportista, todo esto lo puede ofrecer un club que tiene las garantías y apoyo económico por parte de sus dueños y, a su vez, la gestión que se pueda hacer con las empresas del sector privado y público. Si se analiza los demás clubes que cuentan con personal reducido entre 1 y 5 colaboradores, notoriamente la capacidad de albergar diferentes categorías de formación de deportistas va a ser nula puesto que no hay suficiente talento humano para liderar estas categorías, como reflejo se puede ver estos clubes que solo cuentan con una categoría en formación.

Tabla 16. Categorías en formación.

CATEGORIAS EN FORMACIÓN					
	Club deportivo 1	Club deportivo 2	Club deportivo 3	Club deportivo 4	Club deportivo 5
Tetero	X	X			X
Baby	X	X			X
Mini	X	X			X
Gorrion	X	X			X
Preinfantil	X	X			
Infantil	X	X			X
Prejuvenil	X		X	X	X
Juvenil	X		X	X	X

VALOR DE LA INSCRIPCIÓN

En cuanto al valor de la inscripción para hacer parte del Club deportivo, se evidencia que dos de los cinco clubes entrevistados cobran una cifra considerable con respecto a los demás, esta cifra se puede argumentar si se tiene en cuenta con convenios con clubes profesiones que tiene una reputación y reconocimiento en el sector deportivo. También se debe considerar las posibilidades con los que estos cuentan para abrir las puertas a los jugadores en formación para llegar al

ámbito profesional, existiendo grandes oportunidades para mostrarse a las grandes vitrinas mundiales del fútbol.

En cambio los clubes que cobran una cuantía de mayor asequibilidad para la comunidad, el rol que juegan en el sector deportivo es muy ligado a la labor social e integración de la juventud a programas de esparcimiento, esto no quiere decir que no apunten a proyectos más ambiciosos como los ya mencionados, solo que no se puede negar las limitantes y diferencias tanto económicas como deportivas.

VALOR DE LA PENSIÓN

Con respecto al valor de la pensión, tres de los clubes cobran aproximadamente entre \$25.000 y \$30.000 como una cuota de sostenimiento para el desarrollo de la actividad deportiva. El restante de clubes cobra un valor aproximado entre \$40.000 y \$50.000. Esta fuente de ingresos de los clubes en formación, es una parte fundamental para cubrir los gastos mensuales más básicos como el equipamiento, arbitraje, pago de nómina, publicidad, seguros y gastos varios. Además de los gastos, se debe destinar una parte muy importante como es el margen de utilidad que esperan los inversionistas.

CONVENIOS DEPORTIVOS

En relación con los convenios deportivos, los cinco clubes deportivos entrevistados cuentan con convenios que les permite tener acceso a otros escenarios u actividades de colaboración en la preparación de deportistas o la ayuda económica con entes gubernamentales y del sector privado. En esta parte de la entrevista se obtuvo información sobre los convenios que tienen en marcha los clubes de la ciudad de Palmira donde dos (2) de ellos presentan convenios con clubes profesionales de la ciudad de Cali (América y Deportivo Cali), estos acuerdos que se han pactado, abren la posibilidad de llevar deportistas a

entrenarse con el grupo profesional o en su defecto con la reserva del equipo, es decir, jugadores que están a la espera de una oportunidad en el grupo profesional, no se puede dejar de mencionar que en este caso existe una alta probabilidad de firmar un contrato que vincule al deportista como miembro del equipo profesional y por ende, puede recibir un sustento económico. Por otro lado, hay un club que ha firmado un convenio de cooperación e intercambio de jugadores con un club llamado Atlético Colombia ubicado en la ciudad de Barranquilla, este es muy reconocido a nivel nacional gracias a la participación en los torneos más representativos a nivel nacional, y también por ser cuna de jugadores que hoy en día militan en el fútbol profesional. Los últimos dos clubes tienen convenios con las demás escuelas de fútbol de la ciudad en relación a su formación y ayuda para ubicar en un lugar más privilegiado al deportista, también existe un convenio con el IMDER de la ciudad de Palmira, para que hagan uso de las instalaciones como campo de entrenamiento.

ESTRATEGIAS CON PROVEEDORES

El manejo de las organizaciones con los proveedores se ha convertido en un aliado estratégico en la manera de gestionar relaciones comerciales que apunten a crear beneficios de acuerdo a unos plazos y condiciones convenidas, se destaca el ahorro en costos y la reputación de los clientes en el manejo de los compromisos adquiridos. Los clubes de la ciudad de Palmira han aprovechado esta herramienta para acudir a sus proveedores con peticiones de como poder convertirse en un aliado fijo en sus compras, a su vez buscando beneficios en plazos de pagos posteriores a la compra o en la búsqueda de precios más favorables. Como se observa, estos clubes cuentan con tiempos de pagos desde los 10 días hasta 45 días para cumplir con sus obligaciones. Esta estrategia es de gran importancia para las organizaciones en su deseo de crear un valor agregado para su competitividad y subsistencia en el mercado.

Tabla 17. Número de deportistas en formación

DEPORTISTAS EN FORMACION	
Club deportivo 1	200
Club deportivo 2	70
Club deportivo 3	40
Club deportivo 4	44
Club deportivo 5	200

Como se observa, los clubes que cuentan con una suma considerable de deportistas en formación, obedece a que hay categorías desde la edad de 5 años hasta 20 años. Es pues, la gran diferencia que existe con respecto a los demás clubes donde tienen hasta 70 deportistas activos en el club. Se puede analizar que en gran parte de los clubes de la ciudad de Palmira solo cuentan con máximo dos categorías de formación, habiendo mucho trabajo por hacer para que sigan brindando estos espacios de formación de deportistas amateur, para esto es muy importante que la personas encargadas de liderar estas escuelas, cuenten con la suficientes herramientas para que hagan del club una organización estable, capaz de generar recursos propios y así tener la capacidad de recibir más deportistas ofreciéndoles más y mejores actividades deportivas.

MODALIDAD DEL CONTRATO

Los clubes contratan personal para que las actividades desarrolladas sean guiadas por personas capacitadas, se evidencio que dos (2) de los cinco (5) clubes hacen contratos por prestación servicios. Si bien en estos clubes no se manejan horarios comunes a los de una jornada laboral de 8 horas diarias, solo se hacen trabajos en horarios vespertinos o matutinos, por tal razón este tipo de contrato es el que mejor se ajusta en los clubes y les da la posibilidad de contratar personal que se pueda distribuir las diferentes categorías. Otros dos (2) clubes

solo hacen contratos de manera verbal, no manejan más de 5 colaboradores, pero afirman que se hacen los respectivos pagos por seguridad social, desconociendo que este tipo de contrato se asimila a un contrato laboral en donde se reconoce todas las prestaciones de ley. Solo un club cuenta con una persona (dirigente) que es la encargada de realizar todas las actividades, por tal motivo no hay contratos.

8. PROPUESTA ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

Los clubes de fútbol de la ciudad de Palmira fomentan el deporte, la recreación y la salud de niños y jóvenes del municipio a través de espacios de entrenamiento y formación deportiva, brindado a sus jugadores en formación los alcances para una proyección como jugador profesional, por lo cual es de vital importancia la participación en competencias locales y nacionales, las cuales son utilizadas por clubes profesionales para realizar seguimientos a futuros jugadores.

ESTRATEGIA DE INGRESOS

La principal fuente de ingresos de los clubes de Fútbol de la ciudad de Palmira es el valor cobrado por inscripciones y pensiones, por lo que se propone apuntarle a ofrecer en sus instalaciones un almacén deportivo, donde independientemente de los jugadores en formación o aficionados al fútbol se les ofrezca uniformes de equipos nacionales o con reconocimiento internacional, morrales, termos, guayos, balones y demás implementos deportivos.

Por otro lado, los clubes deportivos pueden buscar colaboración de las Juntas de Acción Comunal (JAC), proponiéndoles realizar proyecto de padrinazgo entre las personas del barrio para apoyar a los jóvenes que no cuentan con los recursos para entrenar o asistir a eventos fuera del municipio

ESTRATEGIA DE PREVENCIÓN

Los clubes de fútbol de la ciudad de Palmira no cuentan con la cobertura para el caso en que un jugador en formación le ocurra alguna lesión en entrenamiento o en competencia, para contrarrestar esto los clubes de fútbol solicitan el documento correspondiente a la EPS del jugador en formación, práctica que no es muy bien vista, ya que la EPS en ocasiones para los accidentes no tiene cobertura y el afectado debe realizar el pago para su valorización y recuperación. Hoy en día existen diferentes empresas de seguros contra accidentes con las se pueden aliar para ofrecer este servicio, incluirlo dentro del pago de la inscripción y a cobrar el valor correspondiente a la comisión por cada jugador afiliado.

ESTRATEGIA DE PRECIOS

En la actualidad hay una cantidad considerable de clubes de fútbol aficionado en la ciudad de Palmira, en cada una se puede encontrar varias categorías de formación deportiva, por lo que desde su perspectiva organizacional un factor diferenciador son los precios, al tener en cuenta los beneficios que se incluyen y el talento humano ofrecido por el club deportivo. Por lo tanto para aplicar esto anterior se debe: Monitorear los precios de la competencia, Detalle de los productos y servicios que incluye y no incluye, Incremento del precio una sola vez al año (Preferiblemente el valor del IPC), Mantenimiento o Compra de implementos de entrenamiento e instalación.

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Con el fin de hacerse conocer y llegar a su mercado objetivo de manera directa e indirecta se debe implementar: Ofertas por temporadas (Promociones vacaciones escolares), Descuentos a jugadores con buenos niveles académicos, Implementación en el manejo de redes sociales y pagina web. En este último caso, debe ser un medio atractivo para el cliente, en donde refleje los puntos fuertes de la escuela y su plan de proyección de jugadores.

MERCADEO Y VENTAS

El cliente juega un papel muy importante en las organizaciones (al ser una empresa prestadora de servicios), y es por esto, que una buena política de satisfacción al cliente, permitirá crear vínculos entre la empresa y este, lo que conllevará a la generación tanto de satisfacción como de fidelidad⁴³. Por lo tanto lo primordial en que se deben basar los clubes de fútbol es en satisfacer la necesidad del cliente ofreciéndole una preparación deportiva saludable, estable y formativa. Su fidelidad se visualizara en continuar en el club deportivo, en comprar elementos alusivos al club, en participar en actividades extradeportivas y en generar nuevos integrantes al club.

En este sentido la estrategia de mercadeo nos conlleva a un posicionamiento del club en cierta comunidad o en la ciudad de Palmira, proyectando el aumento de rentabilidad para el club. En cuanto a las estrategias de ventas, es integrar las estrategias de promoción, de precios e ingresos, proyectando la empresa a mediano y largo plazo.

Mediano:

- Realizar venta de implementos deportivos básicos.
- Construcción de página web en donde refleje todo el componente administrativo y su capacidad en la formación deportiva.
- Dar a conocerse en la ciudad de Palmira con la instalación de vallas publicitarias en lugares estratégicos de la ciudad (Por ejemplo lugares como el centro o centros comerciales).
- Hacer sentir bien al cliente en los espacios deportivos.

⁴³ Ibíd., p. 70.

- Obtener los suficientes ingresos que cubran los costos de la operación del club deportivo.
- Llevar a cabo las estrategias de penetración del mercado

Largo plazo:

- Consolidar la venta de productos deportivos de toda índole, hasta tener un espacio en la página web donde se muestre los productos.
- Lograr posicionarse en el mercado.
- Buscar servicios complementarios que mantengan la fidelidad del cliente.
- Tener un propio espacio para acondicionamiento físico de los jugadores.

ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Estas estrategias permiten satisfacer al cliente en otras actividades fuera del deportivo pero que al final son un enlace con este objetivo. Por ejemplo el aprovechamiento de la tecnología para que sus jugadores analicen el juego de sus rivales; u ofrecer el servicio de salud y psicológico para sus jugadores en cuanto a su preparación física y mental.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

El primer canal de comunicación con el cliente es por medio del personal del club deportivo, el cual debe estar actualizado y capacitado en todo lo relacionado con la formación deportiva de niños y jóvenes. A medida que el cliente ve reflejado el avance de sus competencias en nuevas estrategias de entrenamiento, en un buen trato o en la variedad de desarrollar competencias aumentara su interés por

mantenerse en el club deportivo y a su vez el club cumple con sus objetivos. Los empleados del club deportivo tanto preparadores como personal administrativo deben tener clara la propuesta de la empresa, el servicio ofrecido y sus objetivos, estos son la cara de la empresa ante los clientes activos y futuros.

La comunicación con los clientes también hay que llevarla a cabo por redes sociales, correos electrónicos y pagina web donde se comunique horarios de atención y de entrenamientos, noticias del club, participación de torneos, actividades extradeportivas y destacar la participación de sus integrantes en otras actividades, por ejemplo resaltar el premio obtenido en educación por un jugador o un trabajador.

ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO

De acuerdo a Rivera G. Santiago⁴⁴, este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque:

- 1) persuade a los clientes actuales a usar más el producto,
- 2) atrae a clientes de la competencia y
- 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

Para el caso de los clubes deportivos el aumento de sus ingresos y utilidades es porque:

- 1) Crea fidelidad a los clientes actuales,
- 2) Atrae a clientes de otras escuelas deportivas al comparar los beneficios otorgados por una y otra escuela,
- 3) Persuadir a jóvenes y familiares que están interesados en empezar una preparación deportiva.

⁴⁴ Ibíd. p. 74

El aumento de las ventas de los clubes deportivos son necesarios los siguientes mecanismos:

- Los empleados atraen los primeros clientes, invitan amigos, familiares y conocidos y poco a poco se va mostrando gente interesada en prepararse en el club deportivo.
- Incremento de publicidad y promociones visibles en lugares estratégicos o el uso de la plataformas digitales.
- Participación positiva en torneos municipales, departamentales y nacionales.
- Capacitaciones al personal en cuanto a formación deportiva.
- Consolidar convenios con clubes deportivos profesionales que de mayor oportunidad de vincular sus jugadores.

ESTRATEGIA CON PROVEEDORES

La estrategia con proveedores se basa en el análisis de requerimientos, productos y servicios que se requiere para prestar un servicio de formación deportiva de buena calidad y que el cliente se sienta satisfecho con lo que recibe. Por lo tanto es importante considerar la cantidad de proveedores, el tipo de proveedores, los contratos a desarrollar con los proveedores y clasificar los productos según su nivel de impacto para el club.

- Productos de primer nivel: El suministro de implementos deportivos a utilizar, como balones, máquinas para entrenamientos, uniformes, canchas, mallas, etc... se clasifican de primer nivel por el alto impacto que tiene para el club ya que estos son los necesarios para desarrollar una formación

deportiva y física, por lo que estos productos requieren de una mayor inversión, son los productos que se deben establecer estrategias con proveedores para tener mayor tiempo en el pago. (60 días a 90 días)

- Productos de segundo nivel: Son aquellos que abarcan mayoría en el funcionamiento administrativo ante el operativo, por ejemplo muebles y enseres, equipos de cómputo, papelería, etc... por lo que se debe establecer relaciones con proveedores para un pago no tan lejano pero si el tiempo suficiente en el recaudo de dinero. (30 días)
- Productos de tercer nivel: Son los productos que están relacionados con los ingresos no operacionales del club deportivo, como por ejemplo los accesorios que se venderán en el almacén deportivo, a medida que la venta de estos se promocióne y se desarrolle se le propone a los proveedores mayor suministro a cambio de mayor tiempo de pago. (30 días a 60 días)

ESTRATEGIA SOCIAL

Gran parte de los clubes de fútbol la ciudad de Palmira, por su contexto social tienen involucrado jóvenes de bajo recursos a los cuales no se les cobra ni inscripción ni pensión, por lo cual se debe revisar e involucrar en una estrategia a empresas de la ciudad que puedan contrarrestar el impacto financiero que tiene para el club estos jóvenes. Por ejemplo una empresa puede cancelar el valor de la pensión por los jugadores estrato 1 y 2 del club a cambio de la publicidad en las instalaciones de entrenamiento o en el uniforme, esto invita a involucrar más a las empresas en su labor social y a involucrar en espacios de formación deportiva a jóvenes que por falta de recursos pueden estar más propensos a estar en actividades de drogas y hurtos, por lo que desde esta estrategia se promueve la disminución de jóvenes consumidores de drogas de la ciudad de Palmira.

ANALISIS DOFA

Después de analizar las diferentes estrategias que un club deportivo de formación de niños y jóvenes puede implementar para ser más atractivo e innovador para los clientes y lograr una rentabilidad y sostenibilidad en el mercado, es hora de desarrollar el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

Tabla 18. Análisis DOFA

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• La inversión inicial es alta• Modelo de contratación del personal• No se cuenta con proveedores• La información financiera no está sistematizada• No estar actualizados en temas administrativos - financieros	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Diversidad en categorías de formación• Convenios con clubes profesionales• Participación en competencias locales, municipales y nacionales
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Alta oferta de clubes de fútbol	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Ofrecer otros productos inherentes al deporte• El nicho de mercado es amplio

ANALISIS DE DOFA	FORTALEZAS 1. Diversidad en categorías de formación. 2. Convenios clubes profesionales 3. Participación en competencias locales, municipales y nacionales	DEBILIDADES 1. La inversión inicial es alta 2. Modelo de contratación del personal 3. No se cuenta con proveedores 4. La información financiera no está sistematizada 5. No están actualizados en temas financieros y administrativos
OPORTUNIDADES 1. Ofrecer otros productos que sean inherentes al deporte 2. El nicho de mercado es amplio	1. F1 - O1 Ofrecer distintos productos de acuerdo a las edades de los jugadores, ya que son estos los principales clientes consumidores. 2. F3 – O2 Aprovechar las distintas competencias para dar a conocer el club, logrando una destacada participación, así se logra que sean observados los deportistas en formación y llamar la atención de la comunidad.	1. D3 - 01 Gestionar relaciones comerciales con proveedores que les permitan brindar los elementos deportivos de primera calidad y a un plazo de pagos que se ajuste a la capacidad del club para seguir con sus actividades en marcha. 2. D4 - 01 Implementar un sistema contable que permita controlar los recursos financieros, siendo esta una herramienta que ayude a tomar las mejores decisiones para el buen funcionamiento del club y de los usuarios de la información.
AMENAZAS 1. Alta oferta de clubes deportivos	1. F2 - A1 Los convenios con clubes profesionales es un factor a favor del club aficionado, ya que es un factor diferenciador con la competencia. Entre más atractivo y mayor reconocimiento tenga el club profesional llamará más la atención de los clientes.	1. D5 – A1 Gestionar con los clubes profesionales la participación en actividades o capacitaciones de los procesos deportivos, administrativos y financieros para el personal del club aficionado. 2. D2 - A1 Otorgar diferentes beneficios al personal contratado, que estimule su vínculo laboral.

ORGANIGRAMA PROPUESTO

De acuerdo a las funciones de los clubes deportivos, se propone establecer el organigrama jerárquico partiendo de las siguientes definiciones:

Gerente o Dirigente.

El club deportivo es dirigido por un Gerente administrativo quien coordina y dirige todas las actividades concernientes en el área deportiva y financiera. Es la cabeza principal del club deportivo y dirigirá los diferentes departamentos establecidos para la operación del club.

Área deportiva.

El área deportiva se encuentra integrada en 3 departamentos: formación deportiva, planeación deportiva y desarrollo de jugadores, en donde la primera estará dirigida por un personal especializado en el campo deportivo quien es el encargo de las actividades diarias y entrenamiento de los jugadores. También se encargará de hacer el control al mantenimiento de los implementos deportivos y de velar por mantenerlos en buen estado. La segunda actividad se desarrollará con el objetivo de centrar la organización de actividades, en donde se encargaran de la inscripción de torneos, la planeación de estudiar los lugares de las participaciones, conocer y transmitir las reglas de las competencias, manejar la documentación solicitada para la participación en competencias y demás actividades organizacionales de las competencias. Por último la actividad de desarrollo de jugadores, es contar con un control de salud de los jugadores en el desarrollo de los niños y jóvenes, en cuanto a la alimentación, crecimiento y estudios psicológicos.

Área financiera.

En esta área nos encontramos con los departamentos de Contabilidad y Comunicación. Desde el departamento contable esta la responsabilidad de registrar todas las operaciones del club, sus ventas y costos incurridos, nómina y

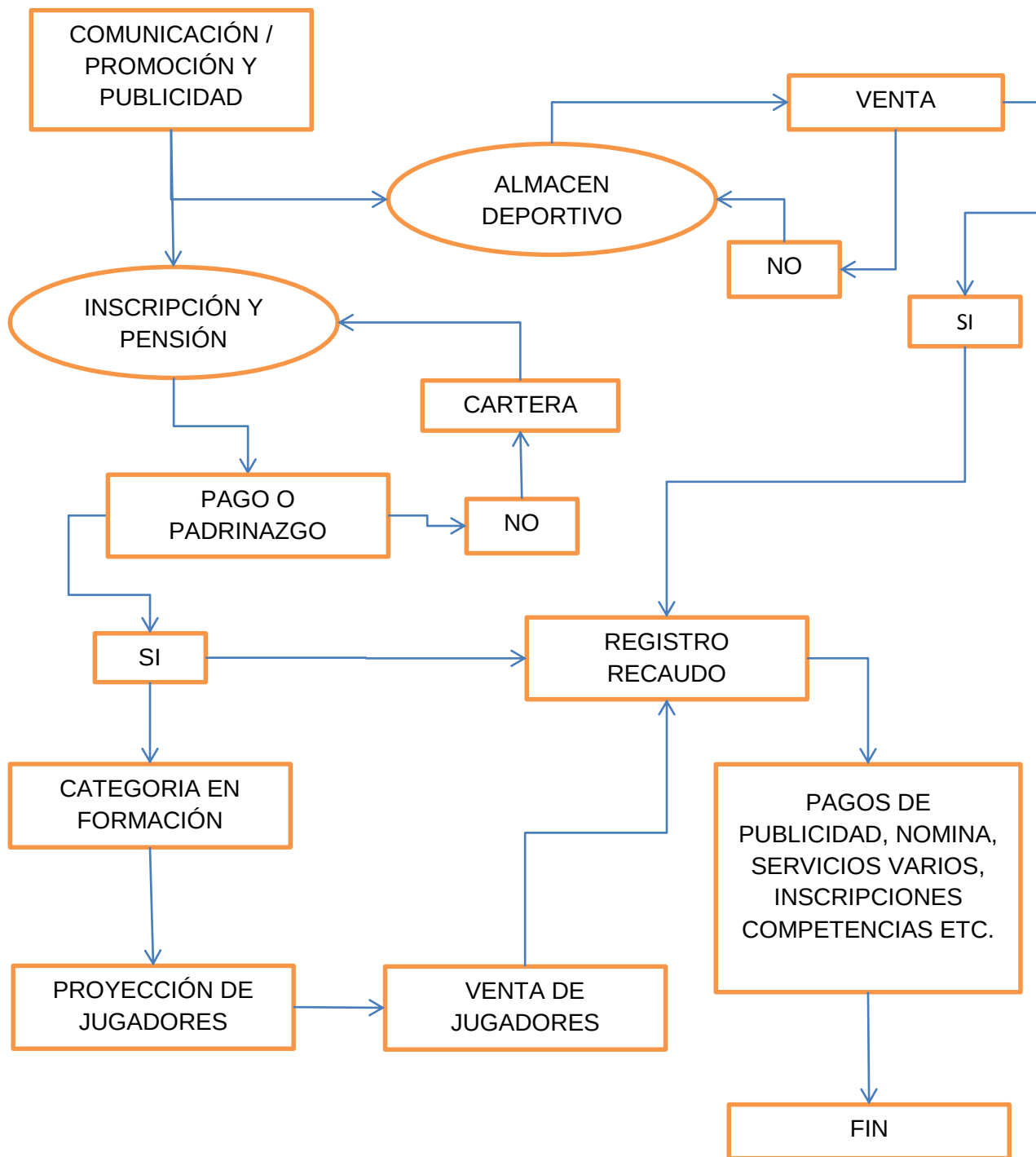
elaboración de estados financieros. Desde el departamento de comunicación se desprenderá el personal encargado de realizar la venta del servicio de formación deportiva y de los implementos del almacén deportivo, por lo cual desde este departamento se desarrollara todo lo que tiene que ver con la publicidad y promoción del club deportivo.

Grafica 12. Organigrama propuesto



FLUJOGRAMA – SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE PROPUESTO

Grafica 13. Flujoograma – SIC



9. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la investigación se evidencio que las estrategias de la administración deportiva se han ido incorporación en los procesos administrativos y financieros de los clubes deportivos, de acuerdo a su crecimiento económico y social, en el que se ha desarrollado la profesionalización de un deporte y la comercialización de actividades y servicios, motivando el incremento de inversión y la aparición de diferentes clases de patrocinadores que ponen altas sumas de capital apostando a obtener otras fuentes de ingresos, fortaleciendo la administración y control de los recursos.

Las competencias financieras, contables y administrativas de los dirigentes deportivos de los clubes deportivos de la ciudad de Palmira, presentan algunas falencias en el manejo organizacional, a pesar de que el 60% de los entrevistados posee estudios en las áreas administrativos, la conducción de los clubes en la parte administrativa es más informal y paulatinamente se han ido acoplado a un modelo empresarial que apoye el conjunto administrativo con los resultados deportivos.

El sector deportivo ha venido creciendo exponencialmente en el que la atracción del público se intensifica cuando las inversiones monetarias y los resultados deportivos encajan en un solo bloque, el deporte del fútbol al ser una actividad socialmente aceptada a nivel mundial; las competencias deportivas se le suman a las competencias por la generación de mayor rentabilidad, involucrando los diferentes mecanismos de obtención de recursos.

Con respecto al interés financiero y deportivo que tienen visionado los dirigentes de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira adscritos a la liga vallecaucana, estos clubes aún no han percibido ingresos por temas de derechos deportivos, ítem que normalmente es el que más genera ingresos en el futbol, lo que se logra

ver como objetivo en estos clubes es la proyección social y el deseo de brindar espacios donde se conecte a la comunidad joven con el deporte.

Los clubes deportivos profesionales han acompañado su éxito deportivo y financiero en la implementación de estrategias en cada área de trabajo, siendo organizaciones líderes en la atracción de clientes, por lo tanto una buena presentación administrativa ante la comunidad de los clubes en formación los beneficiara en el interés de nuevos clientes, los cuales respaldaran los procesos si esto se acompaña con resultados en la formación y en el ámbito deportivo.

Para finalizar, el cumplimiento de los objetivos de este trabajo se evidencia:

- Objetivo 1: Definir las características de la administración deportiva y su inclusión en los procesos financieros y contables de las organizaciones del sector deportivo.
- Objetivo 2: Identificar las competencias financieras, contables y administrativas de los actuales presidentes de los clubes de fútbol de la ciudad de Palmira basados en la experiencia en el campo deportivo.
- Objetivo 3: Definir el interés financiero y deportivo visionado por los dirigentes de los clubes de fútbol de la ciudad de Palmira.
- Objetivo 4. Determinar las posibles estrategias financieras, contables y administrativas a implementar en los clubes de fútbol de la ciudad de Palmira adscritos a la Liga Vallecaucana, que permitan su sostenimiento y viabilidad económica.

10. RECOMENDACIONES

De acuerdo a la información recopilada en el presente trabajo, y con el ánimo de brindar las recomendaciones oportunas que fortalezcan los procesos financieros, contables y administrativos, se propone:

- Que los actuales dirigentes de los clubes de la ciudad de Palmira, gestionen y participen en las actividades que brinden instituciones como el Imder, liga vallecaucana o entidades privadas, que ayuden en la formación deportiva del club, además de gestionar actividades de capacitaciones en temas deportivos y financieros con entidades o personas relacionadas en el área.
- Realizar la implementación de procesos administrativos, financieros, contables, tales como solicitar la cotización como mínimo a tres (3) proveedores para adquirir los productos y participar en los programas de financiamiento de Fundaciones o Cajas de compensación.
- Realizar los registros de las operaciones mercantiles cumpliendo con la normatividad contable, esto les brindara información para tomar decisiones adecuadas o facilitara la gestión al momento de solicitar un financiamiento con alguna entidad bancaria.
- Con el cumplimiento de estrategias en las que el cliente o jugador en formación se le cree un sentimiento de satisfacción y emocional hacia el club, les dará mayor garantía de continuar con su formación y esperar a corto y largo plazo la retribución económica por la formación de dicho jugador.

- En las futuras investigaciones con respecto a este tema, se debería abordar:
 - El motivo por el cuales las empresas de Palmira no se interesan en participar en el patrocinio de estos clubes deportivos.
 - Como realizar los registros contables cuando se tienen jugadores en formación con proyección a pertenecer al ámbito profesional y el recibimiento de la contribución de solidaridad.

11. BIBLIOGRAFIA.

- Acosta Hernández, Rubén. Gestión y administración de organizaciones deportivas, Barcelona, 2005.
- Blu Radio, Edición 10 de julio 2017, Disponible en: <https://www.bluradio.com/cali/estos-son-los-productos-marca-america-de-cali-que-usted-encontrara-en-el-mercado-146583>
- Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Séptima Edición, México
- COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley del Deporte. [Ley 181]. Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. Bogotá. 1995.
- Crespo C, Armando. y Duque L, Cristian Felipe. Diseño de la estructura organizacional del instituto municipal del deporte y la recreación – IMDER. Administración de empresas. PALMIRA, Universidad del Valle. Facultad de administración, 2016.
- Delgadillo R. Diego Ismael, Fundamentos y marco conceptual de referencia para administración, Colombia, 2001.
- Diario EL COLOMBIANO, Restrepo Vanessa, Los equipos de fútbol que más dinero ganan en Colombia, 15 Mayo 2017, Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/deportes/futbol/equipos-de-futbol-que-mas-dinero-ganan-en-colombia-GE6530901>.
- Diario Online deportivo AS, Rodríguez William, Clubes del FPC deben recibir licencia para poder competir, Edición 7 febrero 2017, Disponible en: https://colombia.as.com/colombia/2017/02/07/futbol/1486482567_698402.html
- EL ESPECTADOR - DEPORTES, Montenegro, Luis Guillermo, Lo que el fútbol colombiano debe aprender del alemán Edición 04 Noviembre de 2017, Disponible en: <https://www.elespectador.com/deportes/futbol->

colombiano/lo-que-el-futbol-colombiano-debe-aprender-del-aleman-articulo-721427

- EL ESPECTADOR – DEPORTES, Montenegro, Luis Guillermo, La selección Colombia, un negocio redondo, Edición 8 Octubre 2017, Disponible en: <https://www.elespectador.com/deportes/futbol-colombiano/la-seleccion-colombiana-de-futbol-un-negocio-redondo-articulo-717041>
- Fayol, Henry. Citado por Gutiérrez Betancur, Juan Francisco, Fundamentos de administración deportiva, 2007, Medellín.
- Federación colombiana de fútbol, Colfútbol, Resolución 2798, 16 de enero 2017.
- Fédération Internationale de Football Association – FIFA, Zurich, 19, diciembre, 2014.
- Fred, R. David, Conceptos de administración estratégica, Edición novena, México, 2003
- Garzón Cabrera, Gustavo. Un nuevo concepto de mercadeo, disponible en: <https://avaconews.unibague.edu.co/un-nuevo-concepto-de-mercadeo-por-gustavo-garzon-cabrera/>
- Giraldo Bedoya, Oweimar, Liga Vallecaucana de futbol, Disponible en: <http://www.lifutbolvalle.com/?p=2575>
- Gutiérrez Betancur, Juan Francisco, Fundamentos de administración deportiva, Medellín, Colombia, 2007.
- Gutiérrez, José. Guía didáctica sobre patrocinio deportivo, apuntes para el curso de gestores deportivos. Madrid, España. 2001 Citado por Rojas Peñuela, Natalia Carolina, marketing deportivo, posicionamiento de marca y creación de valor mediante campañas publicitarias en el ámbito futbolístico. caso Real Madrid, 2013.
- Instituto Colombiano de deporte, COLDEPORTES, Acuerdo 000013, 18, noviembre, 2009.

- Instituto municipal del deporte y la recreación de Palmira, Disponible en: http://www.imderpalmira.gov.co/?page_id=8595
- Noticias EL TIEMPO, 28 de julio de 2016. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16657704>
- Noticias Caracol, Edición 26 de junio de 2017. Disponible en: <https://noticias.caracoltv.com/cali/jovenes-socios-de-deportivo-cali-crean-proyecto-con-el-que-buscan-revolucionar-el-futbol-colombiano>
- Nogales Gonzales, Juan Francisco. Estrategia de Marketing en clubes deportivos. “El nuevo McGraw, Ed rumbo del marketing”.1998 citado por Rojas Peñuela, Natalia Carolina, marketing deportivo, posicionamiento de marca y creación de valor mediante campañas publicitarias en el ámbito futbolístico. caso Real Madrid, 2013
- Página oficial Alcaldía Municipal de Palmira, Disponible en <http://www.palmira.gov.co/enlaces-de-interes/mapa-de-palmira>
- Página oficial de turismo y cultura de Palmira, Alcaldía Municipal, Disponible en: <http://www.culturayturismopalmira.com/nuestro-municipio.html>
- Página oficial de la Liga Vallecaucana de futbol: Disponible en: <http://www.lifutbolvalle.com/?p=2619>
- Revista PORTAFOLIO, Quintero Andrés, Mejora el bolsillo de los clubes de fútbol, Edición 06 Julio 2017, Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/mejora-el-bolsillo-de-los-clubes-de-futbol-507474>
- Revista EXPANSIÓN, Ramírez Zacarías, Grupo Pachuca un negocio millonario, 11 Octubre de 2009, Disponible en: <http://expansion.mx/expansion/2009/09/17/del-llano-a-primera>
- Rivera G, Santiago, Plan de negocios centro recreativo santogol, Bogotá. 2010.

- Salcedo, Camargo. Citado por Gottfried Vélez, Johan. Nuevas tendencias y avances en el marketing deportivo en Colombia
- TAYLOR, Frederick Winslow. Citado por Gutiérrez Betancur, Juan Francisco, Fundamentos de administración deportiva, 2007, Medellín.

12. ANEXOS

1. Entrevista dirigentes clubes de fútbol aficionado de la ciudad de Palmira.
2. Relación respuesta entrevista vs objetivos

Fecha de entrevista ____/____/____

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS EN
LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS - UNA
PERSPECTIVA GERENCIAL EN LOS CLUBES DE FUTBOL
DE LA CIUDAD DE PALMIRA**

La información obtenida de la siguiente entrevista, es de uso académico y permanecerá de manera confidencial por estudiantes del programa académico de Contaduría Pública de la Universidad del Valle sede Palmira, en su elaboración del trabajo de grado.

I. Información general.

1. Nombre del club deportivo:

2. Nombre del dirigente:

3. Tiempo de existencia del club deportivo:

4. Tiempo de pertenecer a la Liga Vallecaucana de Futbol

5. Ubicación sede administrativa:

6. Lugar de entrenamiento:

7. Tipo de constitución.

Asociación ____ Fundación ____ Sociedad anónima

____ Sociedad Limitada ____ Sociedad por acciones

simplificada ____ Otra ____ ¿Cuál?

8. Formación académica dirigente deportivo.

	TITULO OBTENIDO	AÑO
Primaria		
Secundaria		
Técnico		
Tecnológico		
Profesional		

9. Formación postgradual dirigente deportivo:

	TITULO OBTENIDO	AÑO
Especialización		
Maestría		
Doctorado		
Otro. Cuál?		
No tiene		

10. Capacitaciones que ha obtenido de temas deportivos, administrativos y financieros.

CERTIFICACION OBTENIDA	INSTITUCIÓN	AÑO

II. Información Organizacional.

- ¿El club deportivo cuenta con un Organigrama jerárquico establecido? SI ☐ NO ☐
- ¿Se encuentra establecida la distribución de departamentos de trabajo según sus actividades?
SI ☐ NO ☐
- ¿Tienen desarrollada la Misión y Visión del club deportivo?
SI ☐ NO ☐
- Número de colaboradores (Empleados):
Entre 1 – 5 ____ Entre 6 – 10 ____ Más de 10 ____
- Patrocinadores que integran el club deportivo

6. Categorías en formación:

Nombre de la Categoría	Edad de deportistas en formación	Cantidad de integrantes

7. Alianzas o convenios del club deportivo

ALIANZA CONVENIO	O INSTITUCIÓN O EMPRESA

III. Información Financiera.

1. ¿La organización cuenta con información financiera al día?

SI ☐ NO ☐

2. ¿La información financiera es avalada por un profesional contable?

SI ☐ NO ☐

3. Valor de los activos del club deportivo:

De \$1.000.000 a \$5.000.000 ____

De \$5.000.001 a \$10.000.000 ____

De \$10.000.001 a \$15.000.000 ____

Más de \$15.000.000 ____

4. Valor de los pasivos del club deportivo:

De \$1.000.000 a \$5.000.000 ____

De \$5.000.001 a \$10.000.000 ____

De \$10.000.001 a \$15.000.000 ____

Más de \$15.000.000 ____

5. Total de los ingresos en el último año de operación:

De \$1.000.000 a \$5.000.000 ____

De \$5.000.001 a \$10.000.000 ____

De \$10.000.001 a \$15.000.000 ____

Más de \$15.000.000 ____

6. Valor de inscripción _____

7. Valor de pensión _____

8. Descripción de otros ingresos

9. Total de los gastos en el último año de operación

De \$1.000.000 a \$5.000.000 ____

De \$5.000.001 a \$10.000.000 ____

De \$10.000.001 a \$15.000.000 ____

Más de \$15.000.000 ____

10. Fuentes de apoyo financiero en el club deportivo:

11. Estrategias comerciales con proveedores.

PROVEEDORES	PLAZO DE PAGO

12. Numero de deportistas en formación (clientes)_____

13. ¿Han obtenidos beneficios económicos por derechos deportivos de los deportistas en formación?

SI ☐ NO ☐

14. ¿Cuál es el objetivo principal en la formación de jugadores?

Financiero ____ Recreativo ____ Social ____ Educativo ____ Otro
____ ¿Cuál? _____

15. ¿Se han planteado organizar un club profesional?

SI ☐ NO ☐

IV. Competencias administrativas.

1. Cuales detalles se tienen en cuenta para realizar la selección de personal colaborador:

Estudios profesionales ____ Edad ____ Experiencia ____

Referencias laborales ____ Manejo de otro idioma ____

Prueba deportiva ____ Otro ____ ¿Cuál? _____

2. El personal colaborador es contratado por la modalidad de:

Contrato fijo ____ Contrato indefinido ____ Prestación de

servicio ____ Otro ____ ¿Cuál? _____

3. ¿Se planifica la participación en actividades municipales, departamentales y nacionales?

SI ☐ NO ☐

4. ¿Qué medios son utilizados para promocionar la escuela deportiva?

Redes sociales ____ Radio ____ Prensa ____ Volantes ____

Vallas ____ Página web ____ Youtube ____ Otro medio ____

¿Cuál? _____

5. ¿Cómo se adquieren los patrocinadores del club?

6. ¿Cuáles beneficios les han otorgado para su crecimiento empresarial los convenios o contratos con patrocinadores?

7. ¿Por medio de cuales características realizan las proyecciones profesionales y económicas de los deportistas en _____ formación?

8. La información financiera le ayuda con respecto a

Presupuesto ____ Competencias deportivas ____ Proyección
deportistas ____ Contratación de personal ____ Conocer las
utilidades o excedentes ____ Toma de decisiones ____
Solicitud de créditos ____ Inclusión de patrocinadores ____
Otros ____ Cual? _____

9. Valor agregado de la escuela deportiva (plus, rasgo
diferenciador)

ANEXO 2	
OBJETIVOS	PREGUNTAS ENCUESTA
Ø Identificar las competencias financieras, contables y administrativas de los actuales presidentes de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira basados en la experiencia en el campo deportivo.	I. 8. Formación académica dirigente deportivo.
	I. 9. Formación postgradual dirigente deportivo
	I. 10. Capacitaciones que ha obtenido de temas deportivos, administrativos y financieros.
	II. 1. ¿El club deportivo cuenta con un Organigrama jerárquico establecido?
	II. 2. ¿Se encuentra establecida la distribución de departamentos de trabajo según sus actividades?
	II. 3. ¿Tienen desarrollada la Misión y Visión del club deportivo?
	IV. 1. Cuales detalles se tienen en cuenta para realizar la selección de personal colaborador:
	IV. 3. Se planifica la participación en actividades municipales, departamentales y nacionales
	IV. 4. Que medios son utilizados para promocionar la escuela deportiva
	IV. 5. Como se adquieren los patrocinadores y cuales beneficios les han otorgado para su crecimiento empresarial
	IV. 9. Valor agregado de la escuela deportiva (plus, rasgo diferenciador)
Ø Definir el interés financiero y deportivo visionado por los dirigentes de los clubes de futbol de la ciudad de Palmira.	II.5. Patrocinadores que integran el club deportivo
	II. 7. Alianzas o convenios del club deportivo
	III. 1. La organización cuenta con información financiera al día
	III. 2. ¿La información financiera es avalada por un profesional contable?
	III. 3. Valor de los activos del club deportivo
	III. 4. Valor de los pasivos del club deportivo
	III. 5. Total de los ingresos en el último año de operación
	III. 9. Total de los gastos en el último año de operación

	III. 13. Han obtenidos beneficios económicos por derechos deportivos de los deportistas en formación
	III. 14. ¿Cuál es el objetivo principal en la formación de jugadores?
	III. 15. ¿Se han planteado organizar un club profesional?
	IV. 5. Como se adquieren los patrocinadores y cuales beneficios les han otorgado para su crecimiento empresarial
	IV. 6. ¿Cuáles beneficios les han otorgado para su crecimiento empresarial los convenios o contratos con patrocinadores?
	IV. 7 Por medio de cuales características realizan las proyecciones profesionales y económicas de los deportistas en formación
	IV. 8. La información financiera le ayuda con respecto a
Ø Determinar las posibles estrategias financieras, contables y administrativas a implementar en los clubes de futbol de la ciudad de Palmira adscritos a la liga vallecaucana, que permitan su sostenimiento y viabilidad económica.	II. 4. Número de colaboradores (Empleados)
	II. 6. Categorías en formación
	III.6. Valor de inscripción
	III. 7.Valor de pensión
	III. 8. Descripción de otros ingresos
	III. 10. Fuentes de apoyo financiero en el club deportivo
	III. 11. Estrategias comerciales con proveedores
	III. 12. Numero de deportistas en formación (clientes)
	IV. 2. El personal colaborador es contratado por la modalidad de