



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Desarrollo de un modelo de RSE para el club de futbol Real Cartagena como ventaja competitiva a través de la administración estratégica y el enfoque de los Stakeholders.

Trabajo de grado para aspirar al título de Administrador de Empresas

**AUTOR: NICOLAS RENDON PINEDA
TUTOR: DIEGO VILLA CASTAÑO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2011**

Contenido

| | |
|---|----|
| Resumen..... | 11 |
| Introducción..... | 12 |
| Justificación del Estudio..... | 14 |
| 1. Objetivos del proyecto..... | 16 |
| 1.1. Objetivo General..... | 16 |
| 1.2. Objetivos Específicos..... | 16 |
| 2. Marco Teórico..... | 17 |
| 2.1. La Responsabilidad Social en la Empresa..... | 17 |
| 2.2. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial..... | 18 |
| 2.3. La Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva..... | 21 |
| 2.4. Los stakeholders como esencia para la gestión de una empresa con Responsabilidad Social Empresarial..... | 24 |
| 3. Metodología..... | 26 |
| 3.1. Descripción..... | 26 |
| 3.2. Hipótesis..... | 27 |
| 3.3. Modelo inicial y variables conceptuales..... | 28 |
| 3.4. Stakeholders..... | 29 |
| 3.4.1. Stakeholders Externos..... | 30 |
| 3.4.2. Stakeholders Internos..... | 31 |
| 4. Análisis de Gestión del Club Real Cartagena en la temporada 2011 con respecto a sus Stakeholders..... | 32 |
| 4.1. Desempeño Deportivo..... | 32 |
| 4.2. Gestión Comercial..... | 34 |
| 4.3. Gestión Financiera..... | 37 |
| 4.4. Direccionamiento Administrativo..... | 39 |
| 4.5. Presentación de Estados Financieros..... | 39 |
| 4.5.1. Ingresos..... | 39 |
| 4.5.2. Gastos..... | 41 |
| 4.5.3. Activos..... | 42 |
| 4.5.4. Pasivos..... | 42 |

| | |
|--|----|
| 4.5.5. Patrimonio..... | 42 |
| 4.6. Estados Financieros..... | 42 |
| 5. Estudio Cualitativo y Cuantitativo..... | 43 |
| 5.1. Entrevista y Cuestionario | 43 |
| 5.2. Encuesta y Cuestionario | 44 |
| 5.3. Análisis de resultados del Estudio..... | 45 |
| 6. Modelo Final Establecido | 50 |
| 7. Modelos de Responsabilidad Social en el deporte | 52 |
| 8. Modelos de Gestión Aplicables..... | 53 |
| 9. Conclusiones..... | 56 |
| 10. Bibliografía | 57 |
| 11. Anexos..... | 59 |
| • Anexo 1. Cronograma de Actividades | 59 |
| • Anexo 2. Presupuesto | 61 |
| • Anexo 3. Entrevista Aplicada..... | 66 |
| • Anexo 4. Encuesta Aplicada | 68 |

Resumen

El proyecto consiste en el análisis del concepto de Responsabilidad Social Empresarial en el marco del club de fútbol profesional Real Cartagena incorporando la aplicación de estrategias enfocadas a mejorar la administración y gestión de la empresa a partir del aprovechamiento de las ventajas competitivas que puede otorgar el desarrollo de modelos de Responsabilidad Social Empresarial en las compañías actuales dentro del ámbito de la globalización. A partir de ese concepto, los cambios económicos, políticos, sociales y culturales que ha tenido la sociedad abren nuevas oportunidades de negocio para las empresas que logren descifrarlos y tomar ventaja de sus competidores, pero es la relación entre el ámbito económico y social el que se convierte en un atractivo objeto de estudio para las empresas con el fin de responder a las necesidades y exigencias de la sociedad y por ende del mercado en el cual se desenvuelven.

A raíz de esto se busca desarrollar ideas, modelos y estrategias que muestren el compromiso que tienen las empresas para con su sociedad y con su entorno pero en muchas ocasiones se toma a mal el concepto de Responsabilidad Social de las empresas viéndolo como una carga económica o un gasto necesario para mejorar la manera en la que la sociedad percibe el actuar de las empresas, sin darse cuenta que con una buena administración y la adecuada implementación de este concepto, se puede generar beneficios que generarían ventajas competitivas y un reconocimiento positivo del mercado que se vería reflejado en réditos económicos para las empresas.

Por otro lado el enfoque de los stakeholders plantea que la aplicación del concepto de Responsabilidad Social Empresarial sugiere que la administración desarrolle e implemente planes que satisfagan a todos los grupos sociales que tienen relación con la empresa, es decir todas las partes involucradas internamente y externamente con esta. Para que esto se cumpla de la mejor manera, la principal tarea que tiene la administración es conocer las necesidades e intereses de los stakeholders para así poder promover los intereses comunes que comparten estos grupos sociales y así asegurar la estabilidad y fortalecimiento de la empresa generando ventajas competitivas y mejor desenvolvimiento en el mercado.

De este modo, para entender los beneficios que representan las políticas de Responsabilidad Social empresarial, el análisis de la ventaja competitiva que esta genera, se desarrollara en 3 partes principalmente: la primera en la cual se aclaran

los conceptos de las herramientas utilizadas para el desarrollo del proyecto (RSE y stakeholders), la segunda en la cual se expresan las razones que motivan a la empresa a la aplicación del concepto junto con el desarrollo de la metodología y por último, como se conecta la idea y el desarrollo del modelo con la administración y gestión del club Real Cartagena mediante la búsqueda de estrategias que impulsen la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial y generen nuevas oportunidades de negocio para el club y sus stakeholders.

Introducción

Es bien sabido que en el ámbito nacional las ideas de responsabilidad social y ética no son muy acogidas por las empresas dentro de sus planes estratégicos y que muchas veces se ven como un obstáculo en el desarrollo de su actividad normal ya que en su mayoría la administración y la gerencia de las empresas manejan teorías clásicas de organización y son muy rígidas al cambio y al desarrollo de su ambiente interno y externo. La competencia, término generalizado dentro del mercado, ha enfocado los modelos administrativos de las empresas en buscar maximizar sus ganancias a toda costa y sobrepasando muchas veces los valores sociales y éticos tanto del mercado como de su propia organización, ya que es frecuente ver que en muchas ocasiones los intereses de la gerencia se sobreponen a los de los empleados y a ciertas reglas naturales que se deben cumplir para el buen desarrollo de la actividad empresarial. La lucha por tener un mejor posicionamiento en el mercado ha ocasionado problemas económicos y sociales que han afectado la imagen de las empresas y han tenido consecuencias negativas para los involucrados en ellos.

A pesar de esto, se ha notado una tendencia de las empresas a preocuparse por la sociedad y desarrollar estrategias para el mejoramiento de la relación entre ambas organizaciones, ya que se ha tomado consciencia de lo importante que es la sociedad para el desarrollo empresarial dentro del entorno del negocio al cual pertenezca. La visión se ha trasladado desde la simple idea de ser socialmente responsables con el recurso humano de la empresa, a preocuparse de todos los posibles elementos que tengan relación alguna con la empresa.

Esa estrategia es la que permite generar ventajas competitivas para las empresas ya que les da mayores oportunidades de relacionarse con las partes involucradas en el negocio y si sabe aprovechar esas oportunidades integrando ideas de Responsabilidad Social, el reconocimiento adquirido le dará mejor posicionamiento

en el mercado. Esto sugiere que al incorporar estrategias de Responsabilidad Social, se cumplirá el principal objetivo de la empresa que es la posición estratégica desde donde podrá explotar los demás ámbitos, principalmente el económico y lograra que la sociedad la identifique y la acepte.

El desarrollo económico es mejor en el largo plazo cuando una empresa es capaz de sustentar sus actividades de una manera socialmente responsable y no se preocupa solo por su accionistas, además si es capaz de responder a las necesidades de los grupos sociales en los que influye o le influyen, lograra un crecimiento superior al de sus competidores¹. Por esta razón el desarrollo de las empresas está estrechamente ligado a las responsabilidades sociales ya que es ahí donde puede sacar ventaja. Cuando existían los monopolios no era necesario ya que los clientes se tenían que acoger a la decisión de las empresas pero ahora esas estrategias sociales son las que proporcionan una diferenciación en las empresas agregándoles valor y por tal motivo reconocimiento y éxito empresarial.²

Es ahí donde se centra el estudio estratégico enfocado en los stakeholders³ como la búsqueda de un modelo en el que se pueda analizar el impacto de estos grupos sociales en el desarrollo de los objetivos de la empresa, identificando los beneficios y problemas que pueden traer para el cumplimiento de los mismos. Esto consiste en la formulación de la base estratégica desde una idea social (misión, visión, objetivos) para que de ahí en adelante la administración pueda implementar esa estrategia y controlarla.

La importancia del estudio de la Responsabilidad Social Empresarial es el impacto que toma en la realidad actual, donde las organizaciones nacionales e internacionales promueven la aplicación de estrategias con relación al tema y ven de forma positiva la implementación de políticas sociales, tratando de expandirlas y apoyarlas; además del interés de los grupos sociales de ser partícipes en mayor medida de las políticas corporativas de las empresas, ya que los beneficios no solo van en dirección de la empresa sino que también se ve beneficiada la sociedad en general.

La situación actual de los clubes deportivos en Colombia no es la mejor, por la gran reducción de ingresos que han presentado como consecuencia de malos manejos

¹ De la Cuesta, Marta. La responsabilidad social corporativa: Una aplicación a España. UNED. Madrid. 2002

² Porter, Michael and Kramer, Mark R. La Filantropía Empresarial Como Ventaja Competitiva. Harvard Business Review. 2003

³ Freeman & Reed. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review. 1983.

o vinculaciones pasadas con organismos al margen de la ley, lo cual se ve reflejado en problemáticas económicas como la demora en el pago de salarios a los jugadores o cuerpo técnico de los clubes, la evasión de impuestos, la deuda en pagos de la seguridad social y las fallas en la contratación de jugadores. Esto representa graves problemas no solo para la administración sino para los stakeholders del negocio, que ven afectados sus intereses por la falta de compromiso y el incumplimiento de obligaciones acordadas con la dirección.

El análisis de Responsabilidad Social Empresarial en un club deportivo o en cualquier otra organización sugiere un estudio global de su entorno y es una necesidad puesto que los efectos de las acciones de las empresas influyen directamente en los stakeholders y en la sociedad. En base a la creciente importancia que representa la Responsabilidad Social en la actualidad de las empresas nos, planteamos la necesidad de formular una pregunta en la cual se basa el proyecto de investigación:

¿Qué ventajas competitivas puede representar la aplicación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el club deportivo Real Cartagena y como puede beneficiarse y beneficiar a través de esas políticas a sus stakeholders?

Justificación del Estudio

El principal objetivo del estudio es el uso del concepto de Responsabilidad Social Empresarial para la creación de estrategias y políticas que contribuyan al desarrollo económico de la corporación deportiva no solo como medida filantrópica para mejorar la imagen de esta, sino como una herramienta moderna de gestión para generar valor a través de nuevas oportunidades de negocio, las cuales involucran los grupos de interés o stakeholders del negocio.

Para llevar a cabo esta tarea, el proyecto de investigación pretende unir tres conceptos importantes dentro de la administración moderna. Por un lado se encuentra el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, ética y moral empresarial, el cual pretende brindar la información adecuada y necesaria para comprender la utilización de las herramientas sociales que pueden adherirse a las bases estratégicas de la corporación deportiva. Por otro lado, se encuentra el concepto de competitividad, refiriéndose a las ventajas que puede tener la empresa en cuanto a su crecimiento no solo económico, sino en todos los ámbitos desde su nivel operativo, administrativo hasta el cultural y organizacional. Por ultimo como conector de esos dos conceptos para la investigación estará la identificación de los

grupos sociales nombrados stakeholders, los cuales servirán de puente para desarrollar las estrategias para implementar políticas de Responsabilidad Social y posteriormente poder identificar las ventajas y beneficios que traerían para la empresa la aplicación de estas al sector donde se hará el estudio.

Esencialmente, lo que se quiere es a partir del estudio, la investigación de conceptos y del desarrollo del caso propuesto; plantear de forma adecuada y útil, iniciativas para un modelo que integre los temas anteriormente nombrados y se constituya en una oportunidad de desarrollo social y económico dentro del sector deportivo y lleve a la empresa a un mejor posicionamiento estratégico que va de la mano con el compromiso ético con la sociedad.

Con el paso de los años el estado, junto con la sociedad han exigido que las empresas tengan un papel más importante en el desarrollo social del país, ya que no consiste en enriquecerse sino en que de su actividad, se pueda beneficiar la mayor cantidad de personas; por tal motivo se toma un club constituido y organizado como el Real Cartagena que brinda la facilidad de ser accesible al estudio y que permite involucrarse en el desarrollo del tema de investigación por el interés que le causa al club. Además es una organización delimitada y en búsqueda de desarrollo, donde sería más fácil aplicar los conceptos tratados y que además ha mostrado una gran rectitud y ordenen su administración. El hecho de que sea un club deportivo, permite reunir los elementos necesarios que requiere el estudio, que sería la corporación deportiva como empresa y los “stakeholders” tanto internos (empleados, gerentes, propietarios, jugadores) como los externos (sociedad, patrocinadores, clientes, entidades deportivas, gobierno) para poder así formular el modelo apropiadamente y las estrategias que podría implementar el club para el desarrollo de ventajas competitivas y mejor posicionamiento estratégico frente a sus competidores.

La administración socialmente responsable estructura mejores decisiones, crea valores, engrandece la marca y la imagen de la empresa, y favorece el desarrollo económico a largo plazo. Por otro lado la necesidad de tener ventajas competitivas y mejores estrategias corporativas hacen de estos conceptos, una necesidad para las empresas que quieran permanecer en el sector y tener un desarrollo económico sostenible lo cual motiva su estudio y aplicación.

1. Objetivos del proyecto

1.1. Objetivo General

- Definir y diseñar el modelo adecuado para la aplicación de la RSE en el club deportivo Real Cartagena implementándolo en su estrategia corporativa.

1.2. Objetivos Específicos

- Determinar la incidencia o impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en el Club Deportivo Real Cartagena y de los conceptos involucrados en la investigación.
- Analizar la Responsabilidad Social Empresarial como factor de competitividad.
- Identificar y exponer los stakeholders involucrados en el estudio de investigación, y determinar cómo son favorecidos o afectados por el Club Deportivo Real Cartagena.
- Identificar qué factores justifican la aplicación de estrategias de responsabilidad social en la empresa.
- Analizar como la Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en una variable de competitividad para poder implementarla en la estrategia corporativa del club
- Identificar que representa para sus stakeholders el compromiso social del club deportivo para con ellos y los beneficios que puede ofrecerles.
-

2. Marco Teórico

2.1. La Responsabilidad Social en la Empresa

La importancia que ha tomado la empresa en el marco socioeconómico de los países ha venido creciendo a partir de los cuestionamientos acerca de qué papel deben cumplir las empresas a nivel social y cuál es el impacto que causan las decisiones y el accionar de las mismas. La sociedad se ha hecho sentir en mayor medida y desde ya más de 4 décadas ha expresado el interés de que las empresas se involucren más en el desarrollo social y ambiental, respondiendo de forma más eficiente a las necesidades de los grupos sociales involucrados de una u otra manera en su negocio.

Los escándalos financieros, económicos y sociales de grandes multinacionales han despertado el rechazo general de sectores de la sociedad que exigen que las decisiones tomadas por la administración, estén más encaminadas a colaborar a la solución de problemas del entorno y no al aumento de estos. La presión de sectores de derecha y de izquierda hacia las corporaciones, ha tratado de llamar la atención de las grandes empresas con el fin de hacerles ver que estas, al ser vistas como el motor del crecimiento y desarrollo de las naciones, tienen un compromiso mayor con la sociedad, la cual en últimas es la que los impulsa a cumplir los logros y tener éxito empresarial.

El surgimiento de un consumidor cada vez más informado por la constante inclusión y evolución de los medios de comunicación y el mercadeo en su vida cotidiana, hace que las decisiones que toma sean cada vez más racionales y las enfoque hacia su propio interés de mejorar todo lo que lo rodea y el modo en que funcionan las cosas. Esto a su vez conlleva a que muestre preocupación por el ambiente y su entorno social debido al constante incremento de noticias alarmantes acerca de estos fenómenos que si bien no se pueden evitar, se pueden ayudar a controlar en mayor medida y buscar planes que sirvan de alternativa para reducir el impacto nocivo de las empresas hacia la naturaleza y la humanidad.

De este cambio de mentalidad surge la noción de que las empresas no solo deben interesarse por incrementar sus ganancias sino que también hacen parte de ese “contrato social”⁴ con los individuos de la sociedad brindándoles beneficios en retribución al impulso económico que esa sociedad le implica para darle posición en

⁴ Rousseau, Jean-Jacques. Discurso Sobre el Origen de la Desigualdad entre Los Hombres.

el mercado. La desigualdad entre el impacto de la sociedad a las empresas y el impacto de las empresas a la sociedad es bastante ya que las empresas olvidan que es precisamente la sociedad quien se encarga de situarlas en una mejor o peor posición en el mercado, pero en ocasiones el deseo de más poder o superioridad sobrepasa la moral y la ética, y las empresas no se dan cuenta que es la sociedad quien define el éxito o fracaso de sus estrategias.

Este ha sido un proceso que ha venido dándose desde los años 70 en nuestro país, el cual fue impulsado por grandes empresas y asociaciones industriales a tal punto que se creó el Centro Colombiano de Responsabilidad Social (CCRE) para promover, divulgar y asesorar en temas relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial (a partir de ahora RSE) y ética organizacional⁵. En un principio fue aplicado en su totalidad en empresas del segundo sector de la economía como industrias o empresas productoras pero en lo últimos años ha sido un tema de gran trascendencia en empresas de servicio como por ejemplo los canales de televisión, prestadoras de salud y grandes cadenas de supermercados.

Entonces el comportamiento social de las empresas en los últimos años se ha visto marcado por temas que han influido recientemente en las decisiones de las empresas teniendo una visión mayor de los problemas sociales que se presentan en su entorno. La competencia justa, la colaboración al desarrollo del país, la inclusión de grupos sociales con pocas oportunidades, y la preocupación por el recurso humano y sus entornos sociales hacen del concepto de RSE un tema emergente para el desarrollo estratégico de las empresas.

2.2. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial

No existe una definición única o aceptada completamente a nivel internacional de la responsabilidad, por tal motivo no está definida exactamente la forma en la que deben actuar las empresas u organizaciones frente a este tema ya que cada una tiene enfoques diferentes y se desenvuelven en distintos sectores para distintos clientes. A pesar de la diversidad de conceptos, en la mayoría es posible encontrar una idea común para todos que ayuda a determinar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

⁵ Situación de la Responsabilidad Social y Ambiental de la Empresa en las Pymes de Latinoamérica. Informe de Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Julio 2007.

Una de las definiciones mundialmente reconocidas para RSE es la que plantea la Comisión Europea donde: *“El concepto de RSE se define como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores.”*⁶

Otra definición muy aceptada es que: *“La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”*.⁷

Por último y como una definición más enfocada a la visión del concepto desde el lado de la sociedad, está la propuesta por la red BSR, Business for Social Responsibility en la cual: *“La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”*.

Un aporte fundamental para la teoría de la RSE fue el hecho por Carroll⁸ (1991) en el que expone que existen cuatro tipos de responsabilidades sociales en las empresas y cada una se sostiene en un modelo de pirámide, por tal motivo se conoce como la pirámide de Carroll. Los cuatro tipos de responsabilidades son:

- **Responsabilidades Económicas:** Estas se plantean como la base de la pirámide y se conocen como el intercambio entre bienes y servicios a cambio de una ganancia económica por suplir de estos a los consumidores.
- **Responsabilidades Legales:** Concebidas como el cumplimiento de las leyes y normas que se plantean por los gobiernos e instituciones reguladoras que operan en el sector en el que está involucrada la empresa, acompañado de los pagos oportunos de las responsabilidades tributarias.
- **Responsabilidades Éticas:** Reconocidas como una obligación que adquiere la empresa no por cumplimiento de la ley, sino como reflejo de las actividades que la sociedad espera de la organización y de sus miembros de hacer las cosas correctamente y razonablemente, de una manera justa tratando de

⁶ Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. [COM (2001) 366 - no publicado en el Diario Oficial].

⁷ Definition for CSR (Corporate social responsibility) for the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Suiza

⁸ Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39-48. 1991

evitar o reducir el daño a los stakeholders del negocio y respetando las decisiones y opiniones de la sociedad.

- **Responsabilidades Filantrópicas:** Entendidas como las acciones que realiza la empresa en las cuales involucra actividades sociales y de bienestar para la comunidad con las que buscan promover voluntariamente la idea de una población con mejor calidad de vida y mayores beneficios.

En resumen, para que una empresa cumpla con una verdadera RSE debe cumplir con las cuatro responsabilidades anteriormente nombradas ya que una implica a la otra y son el camino al reconocimiento por parte de la sociedad hacia la empresa. El modelo propuesto por Carroll se presenta a continuación como un concepto complementario a la investigación a realizar.

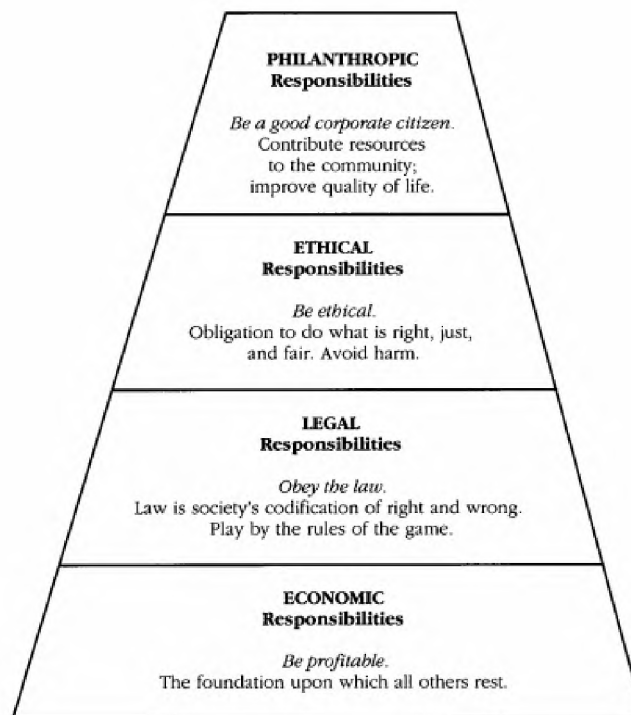


Figura 1. Pirámide de la RSE de Carroll

Actualmente todas las organizaciones han adoptado dentro de ellas los conceptos de RSE puesto que se han visto en la necesidad de “rendir cuentas” por las consecuencias sociales de sus actividades. Desde los gobiernos, pasando por los medios de comunicación, las grandes multinacionales y hasta llegar a las pymes, han desarrollado metodologías (que a veces son cuestionadas) para mostrar sus

índices de responsabilidad social y así lograr un reconocimiento en el ámbito mundial⁹. Por esta razón, muchas veces las organizaciones piensan que la RSE les produce un costo o una limitación, sin darse cuenta que cuando este concepto es manejado de forma adecuada y con unas buenas estrategias administrativas, puede ser fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva.

A partir de estas definiciones se puede deducir que la aplicación del concepto de RSE representa un estudio integral de todas las áreas de la empresa y que se debe construir paso a paso para lograr encaminarse hacia el desarrollo y crecimiento que pretenden las empresas, siendo este camino diferente de acuerdo al entorno político, económico, social y cultural en el cual se encuentra la empresa.

2.3. La Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva

Para mostrar la influencia que tiene la sociedad dentro del desarrollo económico de las empresas Baker-Prewitt, propone entender la satisfacción del cliente, como una ventaja competitiva que le retribuye a las organizaciones mejoras en su comportamiento económico. Entonces, plantea en su modelo que la satisfacción del consumidor está determinada por la calidad del servicio recibido, sin embargo, esta satisfacción está relacionada positivamente con la actitud relativa frente a la organización, la posibilidad de recompra y la posibilidad de recomendación a un tercero, que en últimas constituyen en la lealtad del cliente (medida por Baker-Prewitt, como la frecuencia de consumo)¹⁰.

La Responsabilidad Social Empresarial, cuando es bien encaminada, puede aprovechar variables del negocio que a través de estrategias empresariales y ventajas competitivas pueden llevar al éxito empresarial como se puede observar en la Figura 1. Es un ciclo en el que es primordial, aprovechar las oportunidades de negocio que se presenten o perciban en la sociedad y en los demás involucrados o relacionados con la empresa, por tal razón el éxito empresarial también traerá beneficios ya sea económicos, sociales, culturales e incluso políticos dentro y fuera de la organización para los stakeholders de la misma. Es decir que un buen manejo

⁹ Porter; Michael E. & Kramer, Mark R. Estrategia y sociedad. Harvard Business Review, America Latina; December 2006

¹⁰ Sivadas, E. & Baker-Prewitt, J. L. An Examination of the Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction and Store Loyalty. International Journal of Retail & Distribution Management. 2000. 28 (2), pp. 73-82.

estratégico de la responsabilidad social puede impulsar el desarrollo en los demás departamentos de la empresa.



Figura 2. Impacto Estratégico de la RSE¹¹

La idea de crear una estrategia en la cual se pueda asegurar la supervivencia de las organización en el nuevo contexto del mercado y explotar nuevas oportunidades de negocio a través de la ética y la RSE de las empresas, es precisamente lo que le dará a la empresa una ventaja competitiva, con la cual se beneficia no solo a la organización, sino a todos los stakeholders involucrados en el proceso. El mercado está en constante cambio y es deber de la empresa estar consiente de ellos para poder responder eficientemente de manera que pueda identificar las oportunidades que se le presenten.

La competitividad que la empresa desarrolle, dependerá en la forma en que la empresa se refuerce a través de la dirección estrategia enfocada a la responsabilidad social, pero como se ha dicho antes la aplicación de las políticas de RSE deben ser integrales y abarcar en la mayor dimensión posible los grupos influyentes en el entorno del negocio al cual la empresa pertenece convirtiéndose en un proceso dinámico en el cual las organizaciones trabajan día a día, Por tal razón la empresa debe mejorar su competitividad tanto interna como externamente lo que le dará una estabilidad y flexibilidad para responder a los cambios del mercado, lo que a largo plazo representara el índice de sostenibilidad de las empresas como por ejemplo el Dow Jones Sustainability Index¹² el cual: “Es un

¹¹ Fernández-Gago, Roberto & Martínez-Campillo, Almuneda. Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial. Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Georgetown University. 2008

¹² Aldenueva Fernández, Ignacio. Tesis Doctoral - Responsabilidad Social en la Universidad: Estudio de casos y propuesta de despliegue. Universidad de Málaga 2011

índice bursátil usado como sistema de evaluación comparativa para elegir las mejores empresas por sector. Define la sostenibilidad como un enfoque de negocio hacia la creación de valor a largo plazo mediante la gestión de riesgos y oportunidades derivado de actuaciones económicas, medioambientales y sociales. Los inversores perciben la sostenibilidad como un catalizador de la buena gestión empresarial y un factor clave de éxito.”

Un ejemplo claro dentro del sector de servicios de entretenimiento deportivo dentro del cual se desarrolla la presente investigación, como lo es el fútbol, es el que se observa en el club internacional Barcelona FC el cual ha hecho múltiples acuerdos solidarios y alianzas con organizaciones dedicadas al mejoramiento de la calidad de vida de las personas o a combatir enfermedades. Las alianzas que ha tenido con Unicef, Malaria No More, AYSO (American Youth Soccer Organization) y Qatar Foundation le han dado reconocimiento a nivel internacional por su apoyo a causas sociales y además las han sabido manejar muy bien como estrategias corporativas a tal punto de generarles ingresos de millones de euros por temporada¹³.

Es entonces la búsqueda de la ventaja competitiva el elemento diferenciador de las empresa para con sus pares en el mercado y de donde podrá sacar réditos económicos ya que al ser considerada como una empresa con estrategias innovadoras va a captar la atención de los grupos sociales influyentes quienes al ver la actitud social responsable de esta, la escogerán por encima de la competencia dándole mejor posicionamiento estratégico en el mercado.

Así como lo expresan Porter y Kramer en el artículo Estrategia y Sociedad (2006):

“Muchos esfuerzos de las empresas por aplicar la responsabilidad social corporativa (RSE) son contraproducentes, por dos razones: enfrentan los negocios con la sociedad, cuando los dos son en realidad interdependientes. Y presionan a las empresas a pensar en la RSE de una manera genérica, en lugar de la elaboración de iniciativas sociales adecuadas a sus estrategias individuales.

La RSE puede ser mucho más que un costo, restricción, o limosna. Con una aproximación estratégica, la RSE genera oportunidades, innovación y ventaja competitiva para las empresas, mientras soluciona de problemas sociales urgentes.”

¹³ La vertiente solidaria del Barca, en la feria Soccerex 2008, <www.fcbarcelona.cat>

2.4. Los stakeholders como esencia para la gestión de una empresa con Responsabilidad Social Empresarial

Los factores del entorno al que pertenece la empresa influyen en gran medida en el desarrollo de la RSE y precisamente el análisis de esos factores permite crear un debate para decidir cuáles son las mejores estrategias para la implementación de la RSE en las empresas. A partir de ese debate surgen dos posturas principales acerca del papel de los individuos en el desarrollo del mercado y la relación con respecto a la responsabilidad social que tienen las empresas para con los individuos.

Primero se encuentra Friedman¹⁴ quien expresa que la única responsabilidad que tiene una empresa es la maximización del beneficio económico es decir de las ganancias, tomando como responsabilidad social el cumplimiento de las leyes, el pago de obligaciones tributarias y la contribución que hacen a la nación con la creación de empleo. Esto plantea una idea de acumulación dentro de la teoría del capitalismo y el mercado de competencia perfecta propuesto por Adam Smith¹⁵

Por otro lado está la posición de Freeman¹⁶ quien introdujo el término de stakeholders al lenguaje estratégico de la ética y responsabilidad social en las empresas. El término ha tenido variaciones en su definición a través de los años proponiendo al principio dos acepciones:

“Acepción amplia. Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).

Acepción restringida. Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros). “

¹⁴ Friedman, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its profits. The New York Times Magazine, 1970

¹⁵ Smith, Adam. Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones.

¹⁶ Freeman & Gilbert. Corporate Strategy and the search for ethics. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. 1988

Más adelante hacia 1988 aparece el planteamiento clave en el que se marca la influencia del término en la gestión estratégica de las empresas, en el cual Freeman plantea que los stakeholders son los grupos o individuos con los cuales la organización tiene una relación de dependencia mutua expresándolo que: *“Al tomar decisiones las corporaciones se encuentran con que hay otros grupos e individuos externos que tienen un interés en lo que hacen. Estos stakeholders, tales como clientes, proveedores, comunidades, gobiernos, dueños y empleados toman decisiones y dependen de las organizaciones para realizar sus proyectos. Del mismo modo, las organizaciones dependen de ellos para su éxito.”*¹⁷

Los modelos de stakeholders proporcionan una visión sistémica de los factores que influyen en una organización y permiten analizar cada variable o factor el cual está relacionado en ambas direcciones ya que cada uno aporta y a la vez recibe alguna influencia hacia y desde la organización respectivamente. Estos modelos permiten identificar a su vez las oportunidades de negocio que encierran la organización y de ese modo crear estrategias corporativas para mejorar esa relación entre la empresa y los agentes sociales involucrados en el negocio.

De esa manera surgen los conceptos de desarrollo sustentable a partir de la gestión estratégica con un enfoque de RSE, convirtiéndose en la mejor vía para lograr mantenerse en el mercado respondiendo a las necesidades de los stakeholders.

¹⁷ “La Caixa” Chair of Corporate Social Responsibility and Corporate Governance. IESE Business School. University of Navarra. Newsletter No. 5 – Otro punto de vista. 2009

3. Metodología

3.1. Descripción

El modelo como se dijo anteriormente es la integración de los conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial como estrategia administrativa para la creación de oportunidades de negocio para la corporación deportiva Real Cartagena, analizando los “stakeholders” del negocio e involucrándolos en el modelo como parte esencial de las relaciones Empresa y Sociedad.

La metodología utilizada será la de Estudio de Caso, ya que es apropiado para la investigación de temas relativamente nuevos y se puede abordar una investigación exploratoria en la región, donde se obtendría información relevante para la creación del modelo deseado. Aunque el prestigio de esta metodología es relativamente bajo con respecto a las metodologías cuantitativas, las metodologías cualitativas como esta, han tenido importante relevancia en los estudios de las organizaciones y base del desarrollo de teorías a lo largo del campo empresarial¹⁸. Además de esto se hizo un análisis cuantitativo para identificar la gestión que ha hecho la corporación deportiva en su última administración y para recolectar apreciaciones de personas pertenecientes a los grupos que conforman los stakeholders del negocio, para que con estos datos y la correlación entre ellos, se pueda formular y desarrollar un modelo acorde a las necesidades de los grupos sociales y favorable para el desarrollo de la empresa.

Esto servirá de base para la creación de un modelo de RSE a través de un estudio del comportamiento de la empresa y los factores que influyen en ella, analizándolo mediante una visión holística y sistémica del negocio que nos permita abarcar la mayor cantidad de oportunidades sin salirnos del límite del proyecto de investigación y aplicando conceptos teóricos y empíricos externos o internos que permitan acercarse a la idea de la sociedad Colombiana, específicamente los involucrados con el club deportivo Real Cartagena.

El modelo deberá también tener en cuenta las estrategias que soporten su creación, buscando ubicar el concepto de RSE no como un costo para la empresa sino como una oportunidad. Para esto deben plantearse algunas estrategias básicas para su desarrollo integral con los involucrados:

¹⁸ El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica; Martínez Carazo, Piedad Cristina; Revista Pensamiento & Gestión, Publicación No. 20; Universidad del Norte; 2006

- Estrategia financiera: debe tener un análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios que trae o puede traer la implantación de un nuevo departamento de RSE o la aplicación del modelo.
- Estrategias sociales: además de las nombradas en la formulación del proyecto, deben plantearse las estrategias que se adecuen más al negocio y a la sociedad que está involucrada dentro del objeto de estudio.
- Estrategias corporativas y de rentabilidad para los inversionistas: la empresa no solo puede plantear estrategias hacia el exterior sino que debe tener en cuenta que esto no afecte la estabilidad de la organización sino que sea una base más de nuevas oportunidades de negocio que dirigida correctamente le podrán generar ingresos a la organización y los involucrados en ella como accionistas, patrocinadores, etc. Además puede atraer a nuevos inversionistas que quieran aportar a los programas de Responsabilidad Social porque se muestran atractivos para impulsar su imagen en el negocio.
- Estrategia de difusión: hacer llegar a la gente la idea que se está planteando, porque de nada vale desarrollar un proyecto si nadie lo da a conocer y si no se aplica y se aprovecha por los directamente beneficiados dentro de la sociedad.
- Estrategias comerciales: además de difundir los conceptos y las ideas, hay que ver que nuevas oportunidades comerciales se presentan con el modelo y donde se puede explotar el negocio para así lograr expandirse y hacer llegar el mensaje a más personas, estrategias modernas como el mercadeo voz a voz o el *network marketing* pueden ayudar a comunicar la idea mejor y más rápido.
- Estrategias pedagógicas: crear una cultura frente a estas ideas y ser pioneros en los temas de RSE en la región, mostrando a la comunidad que las cosas siempre pueden estar mejor.

3.2. Hipótesis

De acuerdo al marco teórico y conceptual descrito anteriormente, el objetivo principal consiste en el análisis de la influencia que tiene la utilización de herramientas basadas en la Responsabilidad Social Empresarial y la satisfacción de los stakeholders involucrados en el negocio, sobre la favorabilidad que puede

representar la generación de ventaja competitiva para la corporación deportiva a largo plazo. Esto sirve para conocer en que medida, las necesidades e intereses de los stakeholders contribuyen a la creación del modelo de Responsabilidad Social Empresarial y como responderían estos a su implementación, ya sea positivamente o negativamente, de acuerdo a la participación que tengan en el desarrollo de las actividades que se generen por la corporación deportiva con lo cual podría potenciar el negocio y los grupos sociales, que repercutirían en beneficios económicos y de calidad para tener un desarrollo sustentable y sostenible del club.

Para lograr esto, y a partir de la revisión de teorías y conceptos relevantes sobre el tema, se propone un modelo inicial que involucre las variables primordiales tomadas en cuenta por el investigador y que se contrastaran con las recogidas en el estudio de caso, la investigación exploratoria y el análisis de gestión del club deportivo Real Cartagena. Concretamente, se pretende comprobar la siguiente hipótesis general:

H: La Responsabilidad Social Empresarial tiene una influencia favorable en los resultados de la Corporación Deportiva Real Cartagena a largo plazo, convirtiéndose en una herramienta de ventaja competitiva.

Esta hipótesis se sustenta en las siguientes hipótesis que se pretenden analizar a través del estudio de caso y la investigación exploratoria:

H1: La satisfacción de los stakeholders crea un ambiente favorable del negocio que le genera ventajas competitivas por la relación de apoyo entre estos y la empresa.

H2: Las estrategias de responsabilidad social sirven de herramientas para el desarrollo sostenible y sustentable de la corporación deportiva.

H3: La creación de una cultura responsable ética y socialmente en la organización influye positivamente en la calidad de sus procesos de selección y en el desarrollo de una administración estratégica.

H4: La aplicación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial incrementa el valor percibido de los stakeholders de la organización que decide aplicarlas.

3.3. Modelo inicial y variables conceptuales

La siguiente imagen (Figura 3) pretende recopilar en un modelo inicial, las hipótesis y variables propuestas anteriormente y a través del análisis de los resultados en el estudio de caso y la investigación exploratoria, refinar el modelo para obtener uno definitivo y acorde a las necesidades y expectativas propuestas para la corporación deportiva en el proyecto.

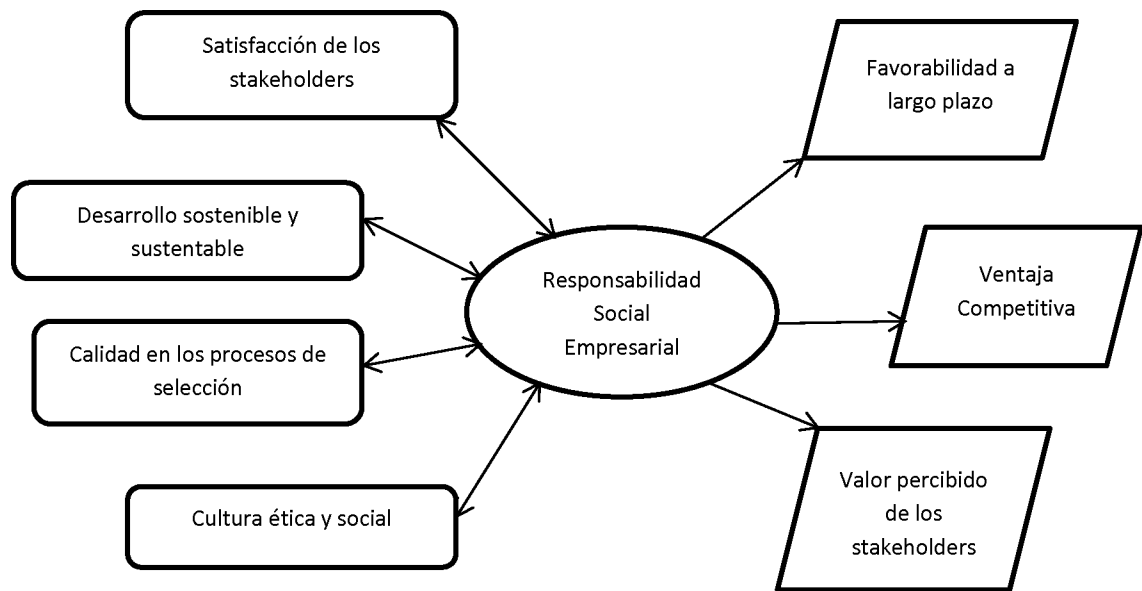


Figura 3. Modelo Inicial Planteado

Es importante que a través de los estudios cualitativos y cuantitativos se pueda validar el modelo y que los stakeholders respondan positivamente a la idea de la implementación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial puesto que todos y cada uno de ellos serán los directamente beneficiados con su aplicación y desarrollo.

3.4. Stakeholders

Los modelos de “stakeholders” proporcionan una visión sistémica de los factores que influyen en una organización y permite analizar cada variable o factor el cual está relacionado en ambas direcciones ya que cada uno aporta y a la vez recibe alguna influencia hacia y desde la organización.

Estos modelos permiten identificar a su vez las oportunidades de negocio que encierran la organización y de ese modo crear estrategias corporativas para mejorar esa relación entre la empresa y los involucrados. Además es posible diseñarlos para cualquier organización ya que no hay ninguna organización cerrada porque todas necesitan de agentes externos para su funcionamiento, incluidos las corporaciones deportivas de futbol (Figura 4).

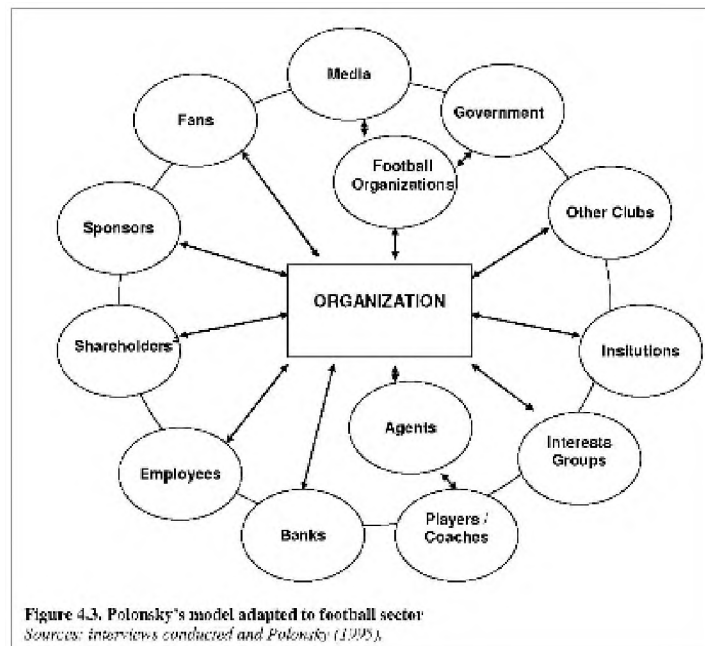


Figura 4. Modelo de “stakeholders” de Polonsky adaptado al sector del futbol.¹⁹

3.4.1. Stakeholders Externos

Gobierno: Puede ser cualquier institución del sector público que actúen a nivel local, regional o nacional e incluso internacional que avalen las propuestas de Responsabilidad Social logrando beneficios que se pueden ver reflejados en reconocimiento de la empresa, otorgamiento de capital para desarrollo de programas sociales o benéficos a nivel de impuestos.

¹⁹ How stakeholders influence football's club strategy?; Bailly, Eric;Stafforshire University (UK) – M.Sc. in European Management Strategy; 2003

Media: La prensa, televisión, radio y otros medios de comunicación juegan un papel determinante en cuanto a lo que se refiere al entretenimiento deportivo. Prueba de ello es como afectan económicamente a equipos de gran renombre en Europa como Real Madrid o Barcelona los cuales cuentan con canales propios a través de los cuales no solo muestran los partidos sino las labores sociales, actos de beneficencia y gran cantidad de acciones que realzan la imagen del club a un nivel mas amplio.

Patrocinadores: Cuando una marca invierte en un club deportivo o paga para ser promocionada, también busca en ello no solo una ventaja comercial sino económica y de imagen. Por tal motivo los patrocinadores también juegan un papel esencial en los planes de Responsabilidad Social de una empresa porque son posibles aliados en campañas o programas referentes a esta área. Forman parte también de la imagen del club y si este los representa bien, los patrocinadores responderán con más confianza y más inversión en ellos.

Aficionados: Los aficionados son la base de las corporaciones deportivas ya que son los que consumen el entretenimiento deportivo y más cuando se habla de un deporte como el futbol, el cual cuenta con la mayor cantidad de aficionados en el mundo y en el país. El futbol influye en la vida de muchas personas y si los clubes se comprometen a brindarles garantías a los aficionados a la hora de acompañarlos, estos responderán masivamente acompañando al club generando así beneficios económicos.

Otros clubes: Las alianzas con otros clubes de la región o a nivel nacional, pueden fomentar programas de Responsabilidad Social para la sociedad como partidos amistosos por beneficencia o similares.

Accionistas: Cuando un equipo tiene accionistas o socios puede contar con mas seguridad de sus ingresos por parte de pagos por la membresía, ingreso a las canchas y otras actividades comerciales como compras de camisetas o productos de la empresa. Los dividendos recibidos serán proporcionales a lo que estos hagan en forma económica y también como sugerencias a la gerencia o nuevas ideas que permitan aumentar los beneficios para la sociedad y la empresa.

3.4.2. Stakeholders Internos

Empleados: La empresa en este caso influye sobre los empleados que en este caso son los futbolistas, cuerpo técnico, utileros y demás personas que participen

directamente en las actividades internas del club y lo representen. Por eso las acciones que estos realizan son igualmente la imagen del club. Los jugadores principalmente son reconocidos por la sociedad y a través de ellos se pueden hacer campañas sociales que tengan más impacto en las zonas involucradas al deporte especialmente jóvenes y niños, mostrándoles una alternativa diferente y sana como lo es el deporte.

Propietarios (administración): Estos junto con los accionistas son quienes reciben el beneficio mayor y los que deben impulsar la creación del modelo de Responsabilidad Social ya que todo lo mencionado anteriormente repercute en la mejora de la imagen de la empresa y solidez a partir de mas beneficios económicos, si enfocan este modelo de gestión como ventaja competitiva.

Divisiones Inferiores: Este grupo social es primordial para el desarrollo positivo a largo plazo de la corporación deportiva, pues es la base desde donde comienzan a formarse jóvenes de la ciudad o de municipios cercanos. Si se crean buenos lazos y se transmite la cultura ética y social a este nivel, que es quizás el más situado en la base inferior del modelo jerárquico del equipo, a medida que los jóvenes evolucionen futbolísticamente y profesionalmente, tendrán más participación e importancia en el modelo de Responsabilidad Social de la corporación deportiva. Son ellos quienes llevan consigo toda la formación y el trabajo puesto por la administración en el desarrollo de su club, y si esa formación es adecuada tendrá beneficios económicos a largo plazo donde los traspasos a otros equipos o los préstamos, representaran capital para invertir por parte de la administración en áreas que quieran reforzarse. Es como la materia prima del equipo.

4. Análisis de Gestión del Club Real Cartagena en la temporada 2011 con respecto a sus Stakeholders

El siguiente análisis permitirá observar el desempeño de la corporación deportiva y su relación económica y de gestión para con sus stakeholders, las cuales pueden servir al estudio para la identificación de problemas u oportunidades para mejorar con el modelo de Responsabilidad Social Empresarial.

4.1. Desempeño Deportivo

Cumplidos en el año 2011 tres periodos consecutivos de su participación en la Liga Postobon después del ultimo ascenso conseguido en el 2008, la presidencia del

club inicio su preparación deportiva, a pesar de los déficits de efectivo con una pretemporada que se adelanto en la ciudad de Barranquilla en las mejores condiciones técnico-deportivas como de hotelería y manutención de sus jugadores, contando con el mismo equipo base que venia adelantando el proceso desde el ascenso hasta la fecha en el cual se deposito toda la confianza. En cuanto a jugadores se refiere fue reforzado el equipo con dos delanteros ambos de nacionalidad panameña (Aguilar y Rentería) de amplio reconocimiento y experiencia en el seleccionado nacional de su país. Un arquero de primer nivel argentino (Berbia), un volante de creación argentino (Emanuel Molina), tres jugadores mas que venían desempeñándose en equipos profesionales del país (Tavima, Peñaloza y Rentería) y por efecto de costos el equipo se complemento con un grupo de 4 jugadores procedentes del torneo de segunda división (Silva, Santa Cruz, Galeano y Méndez) que venían siendo analizados en cuanto a su desempeño durante todo el año 2010 y cuyos resultados convencieron plenamente.

Lamentablemente el desempeño deportivo a pesar de este esfuerzo no fue el mejor, con un rendimiento final del 42.6% en la Liga Postobon I, y del 36% en la Copa Postobon, tal como se aprecia en los siguientes cuadros de resultados²⁰:

Liga Postobon I

| Posición | Equipo | Pts | PJ | G | E | P | GF | GC | Dif |
|----------|----------------|-----|----|---|---|---|----|----|-----|
| 13 | Real Cartagena | 23 | 18 | 6 | 5 | 7 | 24 | 25 | -1 |

Copa Postobon

| Posición | Equipo | Pts | PJ | G | E | P | GF | GC | Dif |
|----------|----------------|-----|----|---|---|---|----|----|-----|
| 4 | Real Cartagena | 11 | 10 | 3 | 2 | 5 | 13 | 14 | -1 |

Para el segundo semestre, a pesar de los resultados anteriores, se mantuvo la base del equipo con el convencimiento que la estructura era la adecuada y que con algunos ajustes de preparación física, mayor respaldo al cuerpo técnico, se podrían mejorar los resultados. Desafortunadamente en el transcurso del torneo frente a la falta de respuesta del equipo se tomo la decisión de cambiar el cuerpo técnico y fue contratado un técnico con mayor trayectoria y experiencia, pero aun así no se logro

²⁰ Pts = Puntos, PJ = Partidos Jugados, G = Ganados, E = Empatados, P = Perdidos, GF = Goles a Favor, GC = Goles en Contra, Dif = Diferencia de gol

el objetivo y el rendimiento bajo al 35.1% en la Liga Postobon II como de describe a continuación:

Liga Postobon II

| Posición | Equipo | Pts | PJ | G | E | P | GF | GC | Dif |
|----------|----------------|-----|----|---|---|---|----|----|-----|
| 16 | Real Cartagena | 19 | 18 | 5 | 4 | 9 | 21 | 25 | -4 |

Sin embargo hay que tener en cuenta que algunas condiciones ajenas a la voluntad y a la planeación, como el retiro de uno de los panameños que fue citado a la selección de su país, la grave lesión sufrida por Edwin Aguilar en el tercer partido de la Liga Postobon I que lo mantuvo mas de seis meses fuera de la competencia, la del jugador Silva en el segundo semestre y las demás que en total alcanzaron un numero superior de 15 lesionados, contribuyeron directamente con los malos resultados. Eso sin dejar de lado las dificultades propias de no contar con el estadio Jaime Morón, durante todo un semestre, tanto para llevar a cabo los partidos de competencia como para los mismos entrenamientos, agravando la de por si ya grave situación que existe en Cartagena donde no se cuenta con mayores alternativas para realizar practicas en campos adecuados.

Lo más difícil de este rendimiento deportivo del 2011 es que en la Tabla de reclasificación, el quipo finaliza en el puesto 13 con 1.269% de promedio y con el descenso de Pereira y América el equipo esta iniciando el 2012 en el último lugar de esta tabla.

Divisiones Menores: Al respecto se puede dar un parte positivo, teniendo en cuenta que durante este año el club mantuvo su firme decisión de fortalecer las divisiones menores y los resultados pese a todas las dificultades y esfuerzos financieros que esa labor conlleva, fueron exitosos, participando con un promedio de 90 jugadores en tres torneos nacionales de la federación en las categorías sub 15, sub 17 y sub 19. Adicionalmente se logro ascender 4 jugadores al equipo profesional para la temporada del año 2012.

4.2. Gestión Comercial

La gestión comercial durante el año 2012, adelantada bajo directa responsabilidad de la presidencia del club, estuvo marcada por la diversificación de los orígenes de los recursos tradicionales para el equipo tales como la venta de camisetas y

taquillas, teniendo en cuenta que por intermedio de la fundación Real Cartagena se logro participar en programas de capacitación y fomento del deporte apoyados por la Gobernación y la Alcaldía, y gracias a ello se lograron recursos por un total de ochocientos cincuenta y cinco millones (\$855,000,000.00), que significaron el 17.96% del total de los ingresos del año y por intermedio de la compañía Surtigas un monto total de trecientos cincuenta millones (\$350,000,000.00) con una participación del 7.35% tal como se muestra a continuación:

| Concepto | Valor | % de Participación |
|--|---------------------|---------------------------|
| DONACIONES | | |
| SURTIGAS | \$ 150,000,000.00 | 3.15% |
| SURTIGAS | \$ 200,000,000.00 | 4.20% |
| FUNDACION REAL CARTAGENA - CAPACITACIONES | \$ 855,000,000.00 | 17.96% |
| TOTAL DONACIONES | \$ 1,205,000,000.00 | 25.31% |

Tal vez la única situación por lamentar en este rubro fue el no cumplimiento por parte de la Alcaldia de Cartagena con la finalización del programa anunciado por ellos que afecto el presupuesto del equipo en la finalización del torneo de segundo semestre y esto ocasiono que el periodo 2012 iniciara con pasivos laborales, que debieron ser cubiertos con recursos del presupuesto del año 2012.

En cuanto a la venta de productos tradicionales, logro conseguir el patrocinio de las siguientes empresas cada una con el aporte que se describe en el cuadro siguiente:

| Concepto | Valor | % de Participación |
|---|---------------------|---------------------------|
| PUBLICIDAD Y PATROCINIO - VALLAS | | |
| COOSALUD ESS | \$ 150,000,000.00 | 3.15% |
| INDUSTRIAS NUEVO MILENIO | \$ 75,000,000.00 | 1.58% |
| OPEN GAME | \$ 20,000,000.00 | 0.42% |
| PUBLIGOL | \$ 80,000,000.00 | 1.68% |
| MARKETING DEPORTIVO | \$ 404,895,760.00 | 8.50% |
| SALGADO PUPO E HIJOS | \$ 29,310,345.00 | 0.62% |
| SURTIGAS S.A. | \$ 400,000,000.00 | 8.40% |
| COLOMBIANA DE COMERCIO - AKT | \$ 250,000,000.00 | 5.25% |
| DIMAOR | \$ 168,200,000.00 | 3.53% |
| BAVARIA | \$ 240,000,000.00 | 5.04% |
| TOTAL PARA PUBLICIDAD Y PATRIMONIO | \$ 1,817,406,105.00 | 38.17% |
| VALLAS PUBLICITARIAS | | |
| EDITORA DEL MAR - EL UNIVERSAL | \$ 53,394,000.00 | 1.12% |
| HOTEL LAS AMERICAS | \$ 78,816,000.00 | 1.66% |

| | | |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------|
| TOTAL VALLAS PUBLICITARIAS | \$ 132,210,000.00 | 2.78% |
| TOTAL | \$ 1,949,616,105.00 | 40.94% |

Por el rubro de taquillas únicamente fueron recaudados \$656,586,500 correspondientes al 13.29% del total de ingresos, con un total de 68,496 espectadores es decir no mas de 3805 espectadores por partido, lo cual ocasiona que el promedio de la boleta no llegue a mas de \$9,523. Dicha situación es atribuible en primera instancia a la falta de estadio durante el primer semestre que obligo a que los partidos de local se desarrollaran en la localidad de Magangue donde ni el aforo del estadio ni la afición daban para un mejor resultado, esto sin desconocer que los resultados deportivos igualmente influyeron durante el segundo semestre para que la afición no asistiera a los partidos y se dieran los resultados mencionados que a continuación se detallan.

| Eq. Visitante | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Total |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Junior | 70180000 | | | | | | | | 70180000 |
| Cúcuta | 6291000 | | | | | | | | 6291000 |
| Medellín | | 17410000 | | | | | | | 17410000 |
| Cali | | 12726000 | | | | | | | 12726000 |
| Itagüí | | | 1243000 | | | | | | 1243000 |
| Tolima | | | 7235000 | | | | | | 7235000 |
| Pereira | | | 1959000 | | | | | | 1959000 |
| Envigado | | | | 2677000 | | | | | 2677000 |
| América | | | | 31400000 | | | | | 31400000 |
| Huila | | | | | 77066000 | | | | 77066000 |
| Once Caldas | | | | | | 66498000 | | | 66498000 |
| Chico | | | | | | 23612000 | | | 23612000 |
| Millonarios | | | | | | 26122000 | | | 26122000 |
| Junior | | | | | | 136184000 | | | 136184000 |
| Quindío | | | | | | | 29875604 | | 29875604 |
| Nacional | | | | | | | | 125898000 | 125898000 |
| Equidad | | | | | | | | 2048500 | 2048500 |
| Santafé | | | | | | | | 10016000 | 10016000 |
| Otras Ventas | | | | | 8145396 | | | | 8145396 |
| Total | 76471000 | 30136000 | 10437000 | 34077000 | 85211396 | 252416000 | 29875604 | 137962500 | 656586500 |
| Aficionados | 4242 | 3007 | 2208 | 3007 | 7523 | 26890 | 6987 | 14632 | 68496 |

La gestión adelantada de venta de jugadores, prestamos o transferencias, aun se encuentra en proceso de desarrollo dentro del club, debido a la corta trayectoria del equipo, a la inexperiencia comercial en estos rubros, que hay que reconocer, y a la necesidad que el club ha tenido de mantener a sus jugadores en el plantel para lograr resultados deportivos, lo cual en algunos casos como el de Alexander Anaya, por mencionar alguno, que se mantuvo y después de muchos años en el equipo bajo su rendimiento y al final de su contrato no pudo ser vendido y se perdió la inversión en formación realizada o el caso que al vencimiento de su contrato, desarto protegido en la ley laboral a todas luces injusta con los esfuerzos económicos hechos por parte del club. Sin embargo y a pesar de lo anterior, en el 2009 se lograron vender los derechos deportivos de los jugadores Luis Delgado y Mauricio Arquez por las siguientes sumas:

| Concepto | Valor | % de Participación |
|---|--------------------------|--------------------|
| VENTA DERECHOS DEPORTIVOS JUGADORES | | |
| CLUB DEPORTIVO LOS MILLONARIOS - LUIS DELGADO | \$ 100,000,000.00 | 2.10% |
| NUEVO CUCUTA DEPORTIVO - MAURICIO ARQUEZ | \$ 120,000,000.00 | 2.52% |
| TOTAL VENTA DE DERECHOS DEPORTIVOS | \$ 220,000,000.00 | 4.62% |

Por ultimo los derechos federativos logrados por intermedio de la Dimayor por concepto de derechos de televisión abierta, cerrada e internacional y los aportes que la Federación Colombiana de Futbol otorgan para los campeonatos de divisiones menores, aportaron el 12.30% tal como se muestra a continuación:

| Concepto | Valor | % de Participación |
|--|--------------------------|--------------------|
| DIMAYOR - TV CERRADA - TV ABIERTA | \$ 669,471,524.33 | 14.06% |
| FEDERACION COLOMBIANA DE FUTBOL -DIVISIONES MENORES | \$ 61,076,600.00 | 1.28% |
| Total Derechos | \$ 730,548,124.33 | 15.34% |
| OTROS | \$ 150,000.00 | 0.003% |
| Total Derechos | \$ 730,698,124.33 | 15.34% |

4.3. Gestión Financiera

En este punto antes que analizar los estados financieros con algún nivel de detalle, teniendo en cuenta que no se conocen directamente las finanzas del club, es importante dirigir el análisis a la gestión de la administración y la presidencia del club respecto a la consecución de recursos para dar cumplimiento al flujo de caja,

que ellos consideraron era tal vez la labor mas importante y trascendental durante todo el año, por la dificultad que esto representa y la presión tanto publica de los medios de comunicación, como de los sindicatos y entes de vigilancia y control que exigieron el cumplimiento de los compromisos de los clubes, especialmente en lo referente a lo laboral.

Dificultad que es ocasionada en primer lugar por la forma de pago de la mayoría de los patrocinadores y clientes comerciales que no tiene una correlación directa con el presupuesto de gastos, es decir que los clubes no cuentan con un flujo periódico de ingresos, que coincida especialmente con la forma de pago de nomina y en segundo lugar, por los incumplimientos por parte de las entidades gubernamentales, que se genera tanto por el tramite burocrático como el legal tal como sucedió en el 2011, año de elecciones de mandatarios locales, que obligo por la denominada ley de garantías²¹ suspender la firma de contratos y en algunos casos los pagos de los mismos, afectando directamente la ejecución de los programas patrocinados tanto por la alcaldía como por la gobernación.

Así pues, fue necesario por parte de la administración, conseguir recurso de crédito de terceros por parte de los socios mayoritarios (que se muestran en la tabla siguiente) quienes aportaron recurso para la operación de gran importancia y otra parte en el sector financiero donde se logro un crédito con el banco Colpatria, por la suma de \$1,185,000,000 a 60 meses con la garantía de los derechos de televisión cerrada que maneja la Dimayor.

| Accionista | No. de Acciones | Valor Unitario | Total aporte | % de participación |
|---------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Francy Helena Meza Rojas | 40,079 | \$ 5,000 | \$ 200,395,000 | 21,39% |
| Edison Garcés Rodríguez | 38,922 | \$ 5,000 | \$ 194,610,000 | 20,78% |
| Alcaldía Distrital de Cartagena | 9,052 | \$ 5,000 | \$ 45,260,000 | 4,83% |
| Dalila Alejandra Rendón Castro | 39,488 | \$ 5,000 | \$ 197,440,000 | 21,08% |
| Juan Pablo Rendón Ruiz | 20,312 | \$ 5,000 | \$ 101,560,000 | 10,84% |
| Rodrigo Alejandro Rendón | 39,488 | \$ 5,000 | \$ 197,440,000 | 21,08% |
| | 187,341 | \$ 5,000 | \$ 936,705,000 | 100% |

En conclusión, se puede manifestar que la popular y vulgarmente llamada gimnasia financiera llevada a cabo durante el año para sacar adelante la participación del equipo en los campeonatos oficiales, dio los frutos esperados y al cierre del año se

²¹ Ley 996 de 2005 – Ley de garantías que reglamenta la reelección presidencial, la participación de los servidores públicos y las garantías a la oposición.

cumplió con los compromisos en la forma que las entidades de control lo han reglamentado.

4.4. Direccionamiento Administrativo

La administración como parte de su estrategia corporativa, direcciono y dirigió la sociedad por el camino de las normas y procedimientos internos, diseñados durante los últimos años de trabajo y fijo como prioridad el estricto cumplimiento de las normas establecidas por la ley del deporte, las resoluciones y oficios de Coldeportes en calidad de ente rector del futbol colombiano y las normas de los demás entes gubernamentales, así como todas aquellas disposiciones que tanto la federación de futbol como la Dimayor tienen como entorno para el desarrollo del futbol a nivel profesional.

Y en gracia de lo anterior se ha tenido éxito, pues no es nada fácil sortear los innumerables obstáculos que existen en el negocio del futbol y la poca planeación que se hace para mejorar los resultados con base en los stakeholders. De todas formas es muy importante resaltar que la actual situación deportiva y administrativa no es fruto del azar, sino mas bien de un plan que inicio en el año 2007, con el descenso del equipo a la categoría B, el cual fue tomado por las directivas como la oportunidad de rehacer el club.

4.5. Presentación de Estados Financieros

4.5.1. Ingresos

El ingreso operacional de la corporación deportiva y la sociedad en el ultimo trimestre, en concordancia con lo mencionado anteriormente, se logro gracias a la gestión comercial de la administración y correspondió a un total de mas de cuatro mil millones considerados como operacionales y novecientos cuarenta millones no operacionales con los cuales se soporto la operación. Vale aclarar que a pesar que por efecto del PUC contable, estos ingresos se registran como no operacionales y en la práctica tienen el mismo concepto de venta de servicios publicitarios.

En lo concerniente a los denominados ingresos no operacionales, estos fueron conseguidos gracias a la gestión de la administración, que logro por intermedio de la Gobernación de Bolívar, adelantar un programa de capacitación en los diferentes

municipios del departamento, el cual fue dirigido y ejecutado por los técnicos del equipo y sus resultados fueron muy exitosos.

| Concepto | Valor | % de Participación |
|---|----------------------------|--------------------|
| TAQUILLA GENERAL | \$ 656,586,500.00 | 13.79% |
| VENTA DERECHOS DEPORTIVOS JUGADORES | | |
| CLUB DEPORTIVO LOS MILLONARIOS - LUIS DELGADO | \$ 100,000,000.00 | 2.10% |
| NUEVO CUCUTA DEPORTIVO - MAURICIO ARQUEZ | \$ 120,000,000.00 | 2.52% |
| TOTAL VENTA DE DERECHOS DEPORTIVOS | \$ 220,000,000.00 | 4.62% |
| PUBLICIDAD Y PATROCINIO - VALLAS | | |
| COOSALUD ESS | \$ 150,000,000.00 | 3.15% |
| INDUSTRIAS NUEVO MILENIO | \$ 75,000,000.00 | 1.58% |
| OPEN GAME | \$ 20,000,000.00 | 0.42% |
| PUBLIGOL | \$ 80,000,000.00 | 1.68% |
| MARKETING DEPORTIVO | \$ 404,895,760.00 | 8.50% |
| SALGADO PUPO E HIJOS | \$ 29,310,345.00 | 0.62% |
| SURTIGAS S.A. | \$ 400,000,000.00 | 8.40% |
| COLOMBIANA DE COMERCIO - AKT | \$ 250,000,000.00 | 5.25% |
| DIMAOR | \$ 168,200,000.00 | 3.53% |
| BAVARIA | \$ 240,000,000.00 | 5.04% |
| TOTAL PARA PUBLICIDAD Y PATRIMONIO | \$ 1,817,406,105.00 | 38.17% |
| VALLAS PUBLICITARIAS | | |
| EDITORIA DEL MAR - EL UNIVERSAL | \$ 53,394,000.00 | 1.12% |
| HOTEL LAS AMERICAS | \$ 78,816,000.00 | 1.66% |
| TOTAL VALLAS PUBLICITARIAS | \$ 132,210,000.00 | 2.78% |
| TOTAL | \$ 1,949,616,105.00 | 40.94% |
| DIMAYOR - TV CERRADA - TV ABIERTA | \$ 669,471,524.33 | 14.06% |
| FEDERACION COLOMBIANA DE FUTBOL -DIVISIONES MENORES | \$ 61,076,600.00 | 1.28% |
| Total Derechos | \$ 730,548,124.33 | 15.34% |
| OTROS | \$ 150,000.00 | 0.003% |
| Total Derechos | \$ 730,698,124.33 | 15.34% |
| DONACIONES | | |
| SURTIGAS | \$ 150,000,000.00 | 3.15% |
| SURTIGAS | \$ 200,000,000.00 | 4.20% |
| FUNDACION REAL CARTAGENA - CAPACITACIONES | \$ 855,000,000.00 | 17.96% |
| TOTAL DONACIONES | \$ 1,205,000,000.00 | 25.31% |
| TOTAL | \$ 4,761,900,729.33 | 100.00% |

Sin embargo y muy a pesar que los ingresos crecieron en un 37% con respecto al año 2012, en razón al incumplimiento del compromiso de la alcaldía, fue necesario recurrir a recursos provenientes de anticipos por los derechos de transmisión de televisión cerrada y los derechos de patrocinio de la liga y la copa, que a pesar de ser un pasivo, era necesario para el correcto funcionamiento del club.

4.5.2. Gastos

En relación con los gastos de la corporación, en cumplimiento de las directrices entregadas por el comité ejecutivo y la junta directiva, estos fueron controlados y ejecutados de acuerdo con el presupuesto aprobado, el cual como parámetro inicial, tuvo el criterio de austeridad y salarios acordes con la situación proyectada de ingresos, que entre otras, si se comparan los gastos del Real Cartagena, con la estructura de gastos del sector en Colombia, estos pueden estar entre los más bajos de todo el sector.

Gastos Operacionales: la estructura de gastos establecida por la administración, se sustento a) En la conformación de un equipo con jugadores propios de bajo costo, reforzados con un plantel importante de jugadores externos, con experiencia pero no necesariamente de los más altos en la pirámide de los salarios por la fama y reconocimiento, y un gran esfuerzo con jugadores que venían participando en la categoría B. b) En unos mínimos gastos administrativos, que no podrían exceder el 10% del total de gastos. De forma tal que el grueso de gastos se pudiera destinar a jugadores, cuerpo técnico y la operación de los compromisos que generan los campeonatos.

| GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION | | |
|---|-------------------|---------------------------|
| Concepto | Valor | % de Participación |
| GASTOS DEL PERSONAL | \$ 258,619,474.00 | 3.81% |
| HONORARIOS | \$ 21,522,000.00 | 0.32% |
| IMPUESTOS | \$ 250,129.00 | 0.00% |
| ARRIENDOS | \$ 32,692,277.00 | 0.48% |
| CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES | \$ 1,542,000.00 | 0.02% |
| SEGUROS | \$ 15,137,176.00 | 0.22% |
| SERVICIOS | \$ 227,466,756.00 | 3.35% |
| GASTOS LEGALES | \$ 3,323,942.00 | 0.05% |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | \$ 15,865,906.00 | 0.23% |
| ADECUACION E INSTALACION | \$ 330,000.00 | 0.00% |
| GASTOS DE VIAJES | \$ 6,172,045.00 | 0.09% |

| | | |
|-----------------------|-------------------|-------|
| DEPRECIACIONES | \$ 7,188,840.00 | 1.06% |
| TOTAL | \$ 590,110,545.00 | 9.66% |

Los demás gastos corresponden a los relacionados con la nomina de jugadores y cuerpo técnico mas los servicios inherentes al desarrollo del campeonato.

4.5.3. Activos

Los activos de la corporación deportiva se encuentran conformados básicamente por la ficha técnica del club y sus derechos deportivos, de todas formas vale la pena resaltar que por la metodología implementada por Coldeportes, estos activos no corresponden al valor real comercial y fuera de eso tienen que ser amortizados en una forma, para criterio del investigador acelerada y desproporcionada.

4.5.4. Pasivos

El pasivo mas relevante del balance corresponde al generado por el crédito que el banco Colpatria otorgo con la garantía de la Dimayor, con carácter de anticipo por los derechos de televisión. Los demás corresponden a los anticipos por los derechos de la Liga Postobon que por instrucciones precisas de la Dimayor tienen que ser considerados como pasivos.

4.5.5. Patrimonio

El patrimonio de la sociedad, a pesar de que conserva un valor positivo y cumple tanto con las normas comerciales, como con las establecidas por Coldeportes, en cuanto a su relación con los pasivos y perdidas acumuladas, se ve afectado por estas mismas políticas contables, toda vez que los clubes están obligados a castigar la utilidad con amortizaciones muy altas y a disminuir el valor de su ficha técnica, que finalmente debería ser el activo mas importante y en la practica el de mayor aporte patrimonial.

4.6. Estados Financieros

Es de entender que aunque no se accedió directamente a la información de los estados financieros por cuestiones de confidencialidad del club, se hace a continuación una presentación y análisis del desempeño del año 2011 y la proyección para el 2012 hecha por la corporación deportiva.

Con relación al presupuesto de ingresos y gastos, antes que nada es relevante informar que la administración presentó, con el fin de dar cumplimiento a lo establecido por la ley 1445²², un proyecto de proyección del estado de resultados de la sociedad a Coldeportes en el mes de Enero. Sin embargo por la época en que fue realizado dicho presupuesto en la cual no se tenía conocimiento del calendario de fechas oficiales de los partidos, que como entenderán incide directamente tanto en los ingresos como en los gastos, toda vez que las condiciones de jugar como local o visitante son las que los generan y mucho menos de los patrocinadores con los cuales cuenta hoy, hace que deba ser reformulado el presupuesto del año 2012, lo cual con apoyo de la administración y en especial del área de mercadeo y comercial se realizó para presentar ciertos parámetros de proyección que se muestran a continuación:

5. Estudio Cualitativo y Cuantitativo

5.1. Entrevista y Cuestionario

Este estudio se orientó mediante una metodología cualitativa. Buscando obtener una fuente de datos primaria con las que se pudiera caracterizar las variables del modelo, se realizó un cuestionario practicado a modo de entrevista a 8 personas distribuidas entre los grupos pertenecientes a los stakeholders del negocio como lo fueron los empleados de la empresa, aficionados, jugadores, cuerpo técnico, prensa, patrocinadores, accionistas y divisiones menores.

La intención del estudio cualitativo es la recopilación de información preferencial de al menos un miembro de cada grupo de stakeholders, para percibir la relación que tienen con la corporación deportiva y como sus intereses y acciones influyen en la concepción del modelo de Responsabilidad Social Empresarial. Para esto se hicieron unas preguntas de control que posteriormente sirvieron para validar las hipótesis propuestas anteriormente y para percibir ciertas acciones que realiza la

²² Ley 1445 de 2011 por medio de la cual se modifica la Ley 181 de 1995, las disposiciones que resulten contrarias y se dictan otras disposiciones en relación con el deporte profesional. COLDEPORTES

corporación deportiva actualmente y que se pueden reforzar o modificar a través de la instauración del modelo propuesto.

El modelo de la entrevista se puede apreciar en el Anexo 3 al final del documento.

5.2. Encuesta y Cuestionario

Este estudio se orientó mediante una metodología cuantitativa. Buscando obtener una fuente de datos primaria con las que se pudiera caracterizar las variables del modelo, se realizó un cuestionario practicado a modo de encuesta a 54 personas distribuidas entre los grupos pertenecientes a los stakeholders del negocio como lo fueron los empleados de la empresa, aficionados, jugadores, cuerpo técnico, prensa, patrocinadores, accionistas y divisiones menores.

Los encuestados fueron abordados en lugares relacionados con la empresa como lo fueron las oficinas del club deportivo, las instalaciones de entrenamiento y lugares cercanos a estos de manera que se garantizara así un conocimiento del tema y de la empresa a la cual se hacía el estudio, haciendo de este un muestreo no probabilístico por conveniencia²³.

El cuestionario propuesto se dividió en tres partes principales. En la primera se realizaron unas preguntas de control con el ánimo de poder caracterizar la población encontrada, entre las que se incluyen sexo, edad, vínculo con la empresa objeto de estudio y la frecuencia con que tiene relación con la misma. Una segunda parte del cuestionario estuvo dedicada a buscar operacionalizar el constructo "*Satisfacción frente a la aplicación de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial*", utilizando 6 preguntas agrupando posibles apreciaciones de los encuestados. Todos los ítems correspondientes a estas preguntas fueron adaptaciones propias a la situación de estudio, pero en lo posible tratan de evaluar por cada categoría expectativas y percepciones.

La última sección del cuestionario contenía 7 preguntas relacionadas con el constructo "*Favorabilidad de la empresa por la aplicación de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial*" y basadas en suposiciones del investigador

²³ En el cual el investigador según sus objetivos selecciona los elementos que van a integrar su muestra.

planteadas en sus hipótesis, debido a que no se encontró en la literatura teorías rígidas o exactamente medibles que pudieran llegar a describir este concepto.

El tipo de escala de medición utilizada para las últimas variables de la encuesta fue la escala de Likert²⁴, además se utilizó la escala nominal y de selección para las preguntas de control y de opinión. El modelo de la encuesta se puede apreciar en el Anexo 4 al final del documento y la ficha técnica de la encuesta se puede apreciar a continuación:

| Características | Encuesta |
|---|---|
| Universo | Stakeholders del Club Real Cartagena |
| Ámbito Geográfico | Comunidad de Cartagena |
| Tamaño muestral | 54 encuestas validas |
| Error muestral | +/- 2% |
| Nivel de confianza | 98.5% |
| Diseño muestral | Muestreo no probabilístico por conveniencia |
| Método de recogida de la información | Entrevista personal |
| Fecha del trabajo de campo | Marzo 16 de 2012 – Marzo 20 de 2012 y Abril 13 de 2012 – Abril 17 de 2012 |

Tabla 1. Ficha Técnica del estudio cuantitativo

5.3. Análisis de resultados del Estudio

En los análisis de las encuestas y reforzados por las entrevistas se pudo ver el interés por parte de los stakeholders del negocio en las iniciativas de Responsabilidad Social de la empresa como se muestra en la siguiente grafica.

Las entrevistas permitieron ver algunas actividades ya instauradas por algunos grupos sociales relacionados con el Club Real Cartagena como lo es la Fundación Real Cartagena, que ayuda a niños de escasos recursos en cuanto a educación y

²⁴ Escala de actitud tipo Likert. Es una escala de actitud de intervalos aparentemente iguales. Pertenece a lo que se ha denominado escala ordinal. Utiliza series de afirmaciones o ítems sobre los cuales se obtiene una respuesta por parte del sujeto.

actividades deportivas con el patrocinio del club, la gobernación y la alcaldía. Además a partir de capacitaciones, esto creo núcleos de niños que juegan futbol en municipios aledaños.

A nivel interno se cuenta en el equipo profesional y en las divisiones menores con recurso humano capacitado en las relaciones y desarrollo interpersonal de los jóvenes y niños como son psicólogos y trabajadores sociales que apoyan al cuerpo técnico en la transmisión de mensajes para el buen funcionamiento de los núcleos deportivos.

Otras estrategias para atraer a la comunidad y que no son conocidas por los grupos de stakeholders externos, es regalar boletas para los grupos sociales mas bajos para que asistan al estadio los fines de semana a modo de plan cultural y que se identifiquen con la institución. Así mismo cuentan con becas a alumnos de escasos recursos de la Universidad San Buenaventura y TECNAL como parte de su compromiso social con la comunidad.

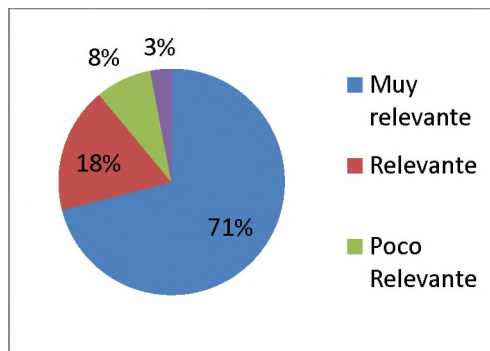


Figura 5. Resultados a pregunta ¿Qué tan relevante es que las empresas realicen iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial?

Los grupos sociales encuestados estuvieron de acuerdo en que la aplicación de políticas o iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial genera diversos beneficios para el club y para ellos mismos, pero asociaron esto en su mayoría a que se aplican solo por asuntos éticos o para lograr sacar lucro de estas, cuando en realidad esto se debe enfocar en responder a las necesidades de los stakeholders y la comunidad circundante a la empresa como se esperaba por parte del investigador. Los resultados se muestran a continuación.

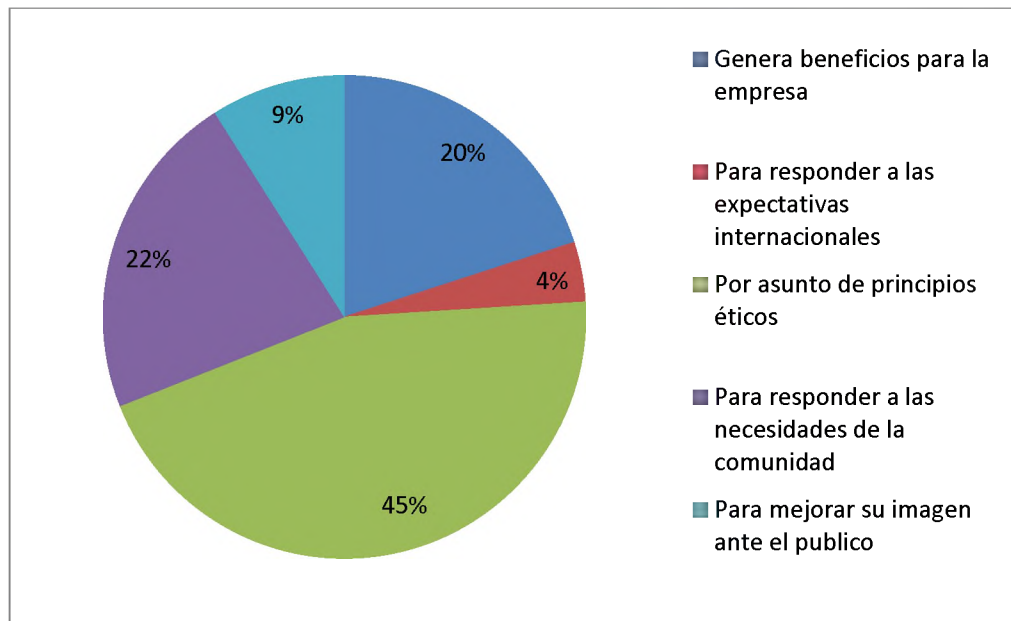


Figura 6. Resultados a pregunta ¿Cual es la razón principal para que las empresas tengan iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial?

Al consultar tanto en la entrevista como en la encuesta sobre las ventajas que obtienen las empresas que actúan de manera socialmente responsable se confirmaron las hipótesis planteadas de manera equitativa, aunque se muestra un fuerte dominador que consiste en la imagen corporativa y la reputación de la institución, lo cual va de la mano con las hipótesis planteadas y con la ventaja competitiva. Los resultados se muestran a continuación.

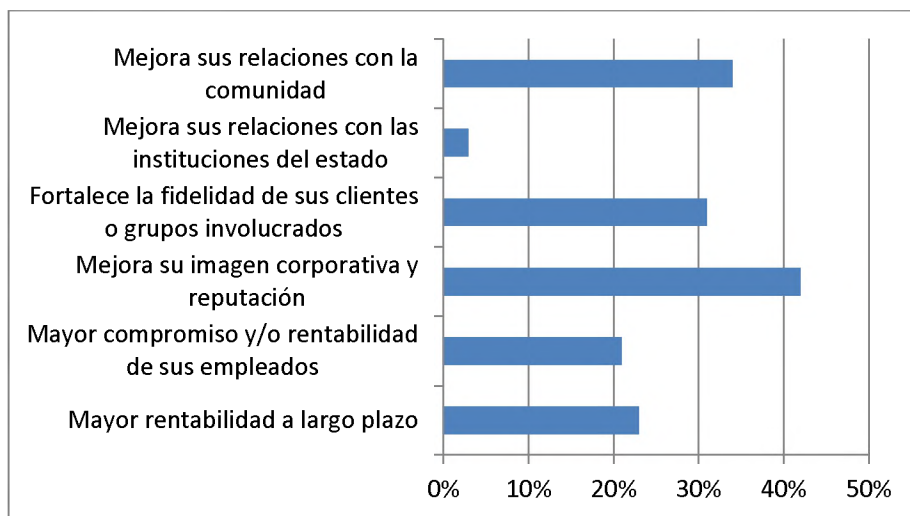


Figura 7. Resultados a pregunta ¿Cuáles son las 3 ventajas que obtiene una empresa u organización socialmente responsable?

La principal intención del estudio cualitativo y cuantitativo era validar las hipótesis planteadas por el investigador, lo cual se cumplió. Todos los entrevistados y la mayoría de encuestados concordaron y aprobaron las hipótesis propuestas a través de las preguntas de opinión y de las variables del estudio, logrando confirmar en el modelo la columna vertebral del estudio referente a la satisfacción de los stakeholders del negocio con las políticas de Responsabilidad Social y la posterior favorabilidad que puede traer a las empresas su correcta aplicación. Por lo cual se tuvo un orden para el análisis de los datos que se muestra a continuación:

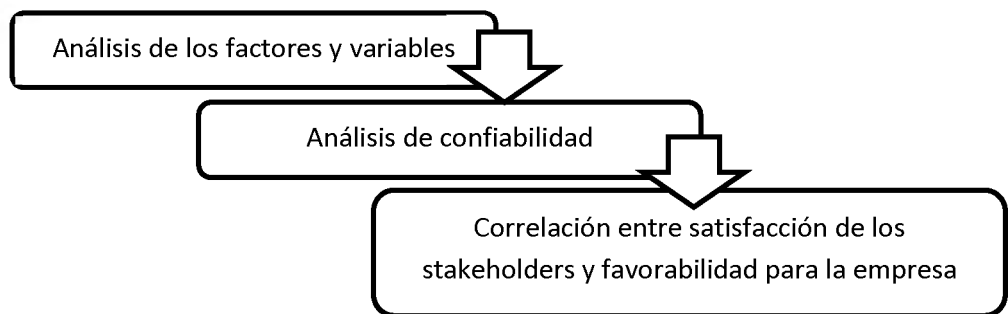


Figura 8. Fases del análisis de datos

Con respecto a las expectativas de los stakeholders, estos se mostraron mas afines con el hecho de que las políticas de Responsabilidad Social estuvieran encaminadas a la contribución social, educativa o cultural lo cual cumple con la intención del investigador, ya que anteriormente se había planteado que lo valioso de la aplicación de estas iniciativas es poder contribuir a un desarrollo sostenible y sustentable de los grupos sociales que están involucrados en el negocio. Los demás resultados a los ámbitos propuestos se muestran a continuación:

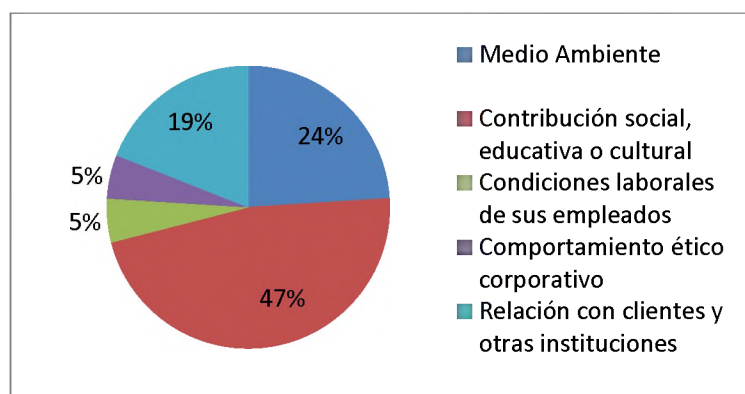


Figura 8. Resultados a pregunta ¿En que ámbito relacionado con la Responsabilidad Social Empresarial le gustaría que las empresas se esforzaran?

Por ultimo y ante la clara falta de políticas de Responsabilidad Social en las empresas, consultamos cual debe ser el plan a seguir para que los modelos de Responsabilidad Social sean mas ampliamente aceptados e instaurados en las empresas y la mayoría acordó que debía haber mayor presión de las instituciones regulatorias y que tienen de algún modo compromiso con el bienestar social, empezando por el estado y reforzadas con el apoyo y toma de decisiones por parte de la gerencia de las empresas que es quien debe estar comprometido con la consecución de políticas de Responsabilidad Social como parte de su administración estratégica del negocio. Los resultados se muestran a continuación:

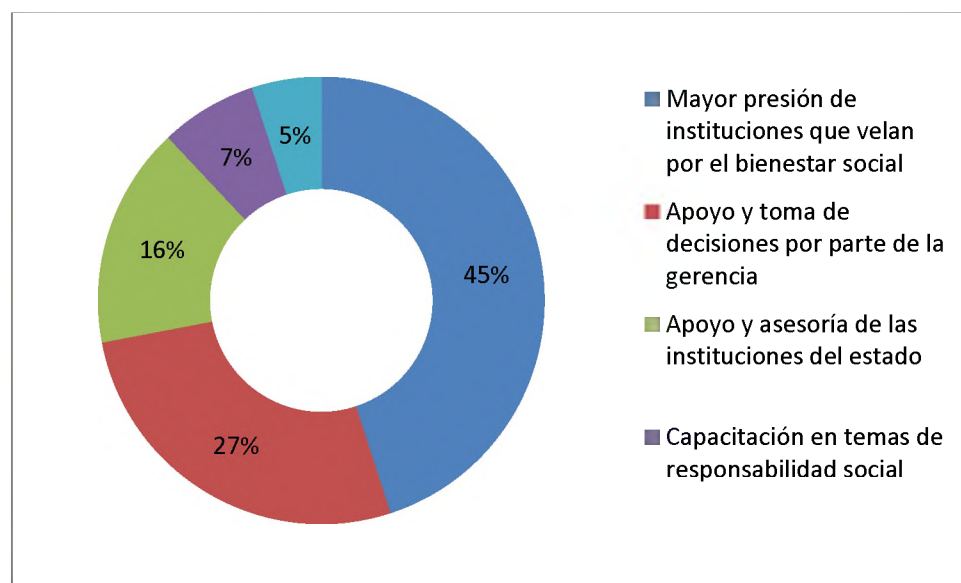


Figura 9. Resultados a pregunta ¿Qué necesitan las empresas para instaurar y aplicar iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial?

Como resultado se esperaba que en el análisis de los constructos “satisfacción de los stakeholders” y “Favorabilidad de la empresa por la aplicación de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial” propuestos en el análisis cualitativo y cuantitativo, tuviera una correlación positiva, lo cual validara el modelo propuesto para el club y que puede ser aplicable a cualquier empresa del sector o incluso empresas del sector de servicios pero que como la corporación deportiva Real Cartagena, maneja en su mayoría recurso humano. Esta técnica supone que los ítems están correlacionados positivamente unos con otros pues miden en cierto grado una entidad y su ambiente en común. De no ser así, no hay razón para creer que la aplicación de políticas de Responsabilidad Social favorece a las empresas en su estrategia de negocio, ni que satisface las necesidades de los stakeholders del

negocio y por tanto no sería útil, haciendo de nuestras hipótesis una falsedad, pero al contar con la opinión de los directamente involucrados en el negocio, se logra obtener resultados positivos para el estudio y apoyo en la intención de creación del modelo. Las actividades o políticas que se instauren luego de creado el modelo de Responsabilidad Social Empresarial, dependerán de la relevancia que le de la administración de la empresa le de a estas políticas y se convenga de su favorabilidad. Puede que ahí encuentre el impulso que necesita el negocio para desarrollarse y generarle beneficios a largo plazo.

6. Modelo Final Establecido

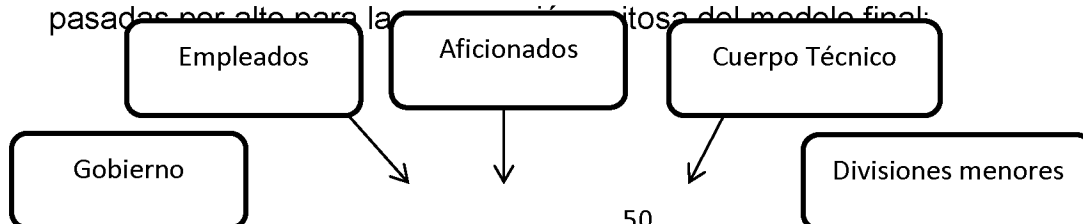
Luego de hechos los estudios cualitativos y cuantitativos pertinentes para la validación de las hipótesis planteadas por el investigador en el proyecto de grado, el modelo se puede refinar acorde a las apreciaciones y el enfoque de sus stakeholders, que es precisamente lo que se pretende con el proyecto. Surgen entonces 4 variables principales de las cuales depende el modelo como son:

- Aplicación de Iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (AIRSE)
- Satisfacción de los stakeholders frente a las políticas de RSE (SSH)
- Favorabilidad para la empresa a largo plazo (FELP)
- Ventaja competitiva por el aprovechamiento de oportunidades de negocio (VC)

Esto convierte el modelo en una ecuación de igualdad en la cual la Favorabilidad para la empresa a largo plazo, dependen de la función que involucran la variable Aplicación de iniciativas de Responsabilidad Social, la Satisfacción de los Stakeholders frente a esas iniciativa, que hacen parte de la Ventaja competitiva que logre aprovechar la empresa gracias a esas iniciativas que se convierten en oportunidades de negocio. Por los tanto los resultados de la empresa a largo plazo se verán influidos por las siguientes variables:

$$FELP = fVC(AIRSE, SSH)$$

Cada una de estas variables se soporta en la relación con otros factores que impulsan el desarrollo de las variables dentro del modelo. Estas hacen parte de las hipótesis planteadas para establecer el modelo inicial y las cuales no pueden ser pasadas por alto para la hipótesis del modelo final:



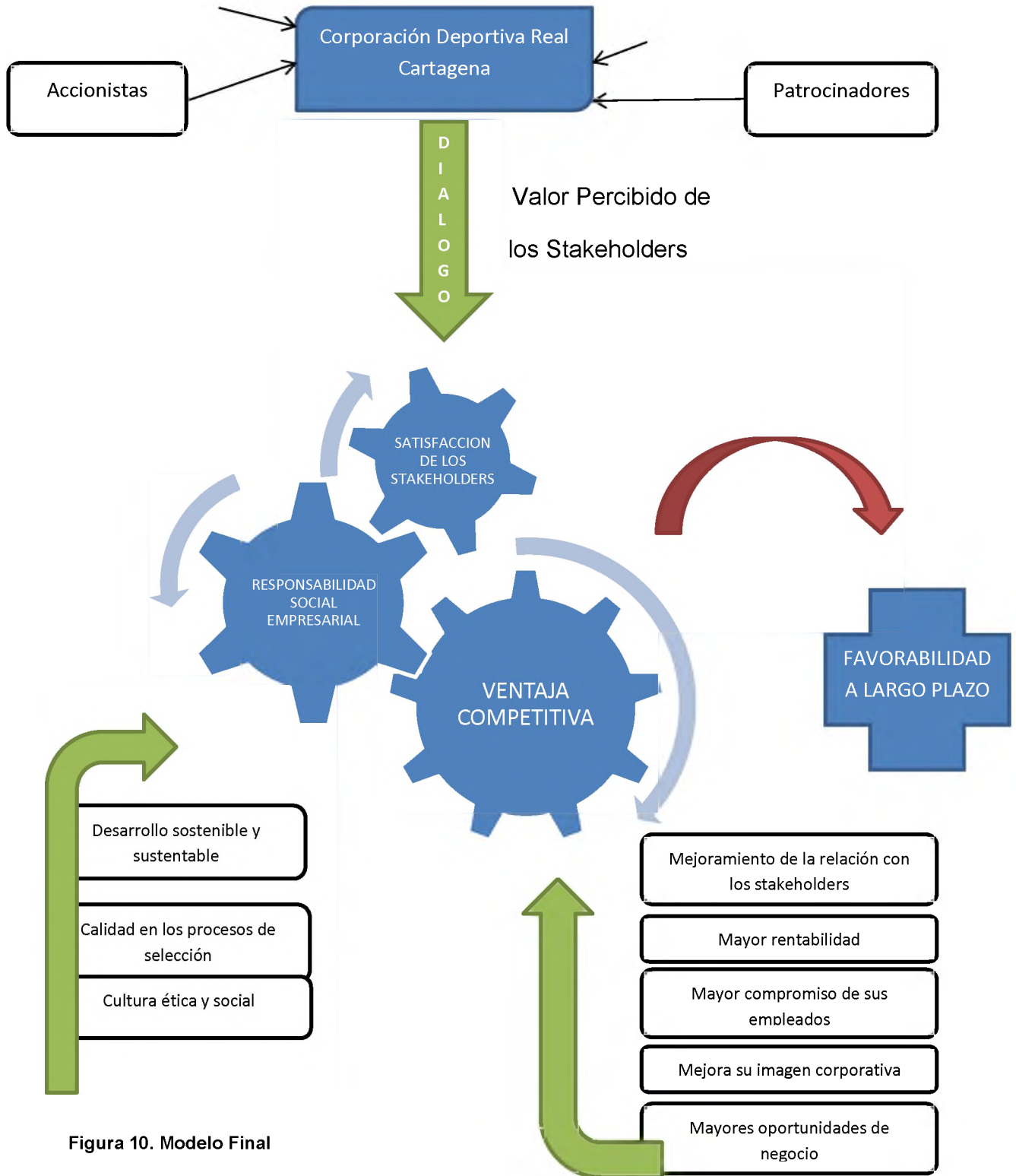


Figura 10. Modelo Final

7. Modelos de Responsabilidad Social en el deporte

7.1. Responsabilidad Social en el deporte – Caso del FC Barcelona

Un ejemplo claro dentro del sector de servicios de entretenimiento deportivo dentro del cual se desarrolla la presente investigación, como lo es el fútbol, es el que se observa en el club internacional Barcelona FC el cual ha hecho múltiples acuerdos solidarios y alianzas con organizaciones dedicadas al mejoramiento de la calidad de vida de las personas o a combatir enfermedades. Las alianzas que ha tenido con Unicef, Malaria No More, AYSO (American Youth Soccer Organization) y Qatar Foundation le han dado reconocimiento a nivel internacional por su apoyo a causas sociales y además las han sabido manejar muy bien como estrategias corporativas a tal punto de generarles ingresos de millones de euros por temporada²⁵.

Claramente para un equipo profesional colombiano es difícil copiar esas estrategias ya que la liga profesional colombiana no es muy reconocida a nivel mundial en cuanto a calidad y movimiento de capital pero como se dijo anteriormente, hay otro tipo de acciones que se pueden tomar para formar un concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

Con la evolución que está teniendo el fútbol después de la realización del mundial de fútbol en Colombia, y las nuevas ideas de modernizarlo en cuanto a la manera de ver el fútbol (remover las mallas, nuevos estadios, etc) se necesita que los clubes se comprometan con la Federación Colombiana de Fútbol a que mejoraran la imagen de los mismos y por tanto la imagen que tienen de ellos la sociedad que los rodea incluidos los aficionados de los cuales son de una u otra medida responsables. La idea es crear un plan en el cual se mejoren los problemas que ha tenido el fútbol colombiano, a través de la ética y la responsabilidad social empresarial de los clubes, en este caso el Real Cartagena de modo que se comprometa tanto al club como a los aficionados a formar una sociedad ordenada y bien administrada que traiga beneficios al club como a los aficionados y así mismo al fútbol colombiano en general, permitiendo disfrutar del espectáculo con la seguridad y la garantía de que ir al estadio será un plan agradable para los asistentes y los involucrados en el negocio del fútbol; pero relacionando las estrategias como impulsoras de desarrollo económico para el club a partir de nuevas oportunidades de negocio que beneficien no solo al club y a los aficionados sino a todos los “stakeholders” involucrados en el proceso.

²⁵ La vertiente solidaria del Barca, en la feria Soccerex 2008, <www.fcbarcelona.cat>

Una estrategia es que el club tenga un modelo de vinculación de los aficionados con el club, así como se hace en los grandes clubes de Europa y de Suramérica, inclusive en equipos profesionales de nuestro país pero a menor nivel como el Deportivo Cali o el nuevo proyecto de Millonarios FC. Pero con esta vinculación se quiere ir más allá, ya que la idea es que el club tenga pleno conocimiento de quien tiene relación con el club; no solo los grandes socios sino que se pueda identificar a los asistentes al estadio y así poder combatir la violencia de algunos sectores que dañan el espectáculo y que es una de las principales causales de la ausencia de las familias en los estadios. El sentido de esto, es dar a la sociedad una identidad y compromiso con el club, y que ambos pongan de su parte para mejorar la situación actual.

Esta idea representa la expansión del club de modo que involucre más a la sociedad Cartagenera con el equipo y los anime a ir al estadio, lo cual les originara más ingresos por taquilla y fortalecerá los valores del equipo generando confianza, la cual es lograda por el apoyo de la comunidad hacia el equipo. Así mismo la corporación deportiva debe dar beneficios a los involucrados internamente y externamente en el negocio (“stakeholders”) ya que la satisfacción de los clientes puede generar mejoras en su ámbito económico y generar ventajas frente a las demás instituciones deportivas. El caso del FC Barcelona se puede complementar con la información del artículo Deporte y Responsabilidad Social: El caso Barca²⁶

8. Modelos de Gestión Aplicables

Existen modelos de gestión que pueden ser apropiados para la empresa objeto de estudio. Se entiende que “la RSE es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de una empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de su influencia. Se la considera como un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se instrumentan en toda la gama de operaciones corporativas y en los procesos de toma de decisiones, y que significa poner en marcha un sistema de administración con procedimientos, controles y documentos.”

La buena gestión dependerá entonces de cómo funcionen esos procedimientos y como se enfoquen por parte de la administración. Es decisión de ellos si la empresa logra sacar ventaja de su gestión o si simplemente queda en un “acto de bien” como

²⁶ CANYELLES, Jose Maria; Deporte y Responsabilidad Social: El caso Barca;
http://www.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanyelles_Deporte_y_RSE_FCBarcelona.pdf

normalmente se toman las labores sociales o ambientales que emprenden algunas empresas. Contrario a esto, su aplicación tiene muchas ventajas las cuales debe descubrir la administración para poder explotarla favorablemente.

"La responsabilidad social empresarial (RSE) se define como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes, relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general. Corresponde a una estrategia de negocios enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible. El concepto de RSE puede incorporar derechos humanos, medidas de anticorrupción, el medio ambiente, condiciones laborales y actividades dentro de comunidades por medio de alianzas con organizaciones de sociedad civil."²⁷

Los modelos de gestión²⁸ más destacados que abarcan en conjunto aspectos de responsabilidad social son:

| Modelo de Gestión | Global Reporting Initiative. GRI.²⁹ |
|--------------------------|---|
| <u>Ente promotor</u> | CERES (Coalición de economías socialmente responsables, www.ceres.org) y UNEP (Programa medioambiental de Naciones Unidas, www.unep.org). Con sede en Amsterdam. |
| <u>Año de creación</u> | Presentación formal en 2002. G3 a partir de octubre de 2006. |
| <u>Enfoque</u> | Comunicación de resultados |
| <u>Especialidad</u> | Triple cuenta de resultados económico, ambiental y social. |
| <u>Verificación</u> | GRI acredita que la memoria se encuentra "in accordance" con sus requisitos. La verificación de los datos |

²⁷ Pagina web Ministerio de educación – Centro Virtual de Noticias de Educación – Responsabilidad Social Empresarial

²⁸ Hereda Consultores - www.hederaconsultores.com

²⁹ <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

| | |
|--|--|
| | ofrecidos puede realizarse por entidades auditoras de prestigio. |
|--|--|

| Modelo de Gestión | Accountability. AA1000.³⁰ |
|--------------------------|--|
| <u>Ente promotor</u> | AccountAbility, instituto internacional de rendimiento de cuentas éticas y sociales. Sede Reino Unido |
| <u>Año de creación</u> | 2003. |
| <u>Enfoque</u> | Metodología de rendimiento de cuentas y relación con stakeholders. Puede complementar a GRI en el “cómo” se comunican los datos de los indicadores. Herramienta de autoevaluación. |
| <u>Especialidad</u> | Dialogo con stakeholders. |
| <u>Verificación</u> | Entidades acreditadas por Accountability |

| Modelo de Gestión | SA 8000³¹ |
|--------------------------|--|
| <u>Ente promotor</u> | SAI (Social Accountability International). Organización internacional con sede principal en Nueva York y oficinas en Europa. |
| <u>Año de creación</u> | 1997, revisada en 2001. |
| <u>Enfoque</u> | Procesos de gestión |
| <u>Especialidad</u> | Aspectos relacionados con condiciones de trabajo, incorpora |

³⁰ <http://www.accountability.org/>

³¹ <http://www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf>

| | |
|---------------------|---|
| | requisitos de OIT y de la Declaración Universal de los Derechos Humanos |
| <u>Verificación</u> | Bureau Veritas, SGS, DNV, etc. |

| Modelo de Gestión | SGE 21³² |
|--------------------------|---|
| <u>Ente promotor</u> | FORETICA, Asociación sin ánimo de lucro creada en 1999. |
| <u>Año de creación</u> | 2002, revisada en 2005. |
| <u>Enfoque</u> | Procesos de gestión |
| <u>Especialidad</u> | Gestión RSE |
| <u>Verificación</u> | Bureau Veritas, SGS, DNV, etc. |

Según esta información, el modelo de gestión de Responsabilidad Social que más se asemeja al requerido sería el Accountability AA1000³³ y además tiene verificación y certificación por instituciones de credibilidad como Bureau Veritas u otras de prestigio. Por este motivo la corporación deportiva puede seguir el modelo de acreditación de la norma para implementar el modelo de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa bajo las normativas técnicas de un modelo reconocido internacionalmente, con lo cual puede lograr una gestión exitosa y medible de sus actividades sociales y que al estar acreditado le daría más solidez legal a la hora de difundir su modelo, lograr reconocimiento y generar ventajas competitivas frente a otras instituciones deportivas.

9. Conclusiones

³² <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/estandares/sg-21?lang=es>

³³ Norma de Aseguramiento AA1000: <http://www20.gencat.cat/docs/rscat/02%20-%20Ambit%20Empreses%20i%20Organitzacions/Documents/Arxiu/AA1000.pdf>

10. Bibliografía

- De la Cuesta, Marta. La responsabilidad social corporativa: Una aplicación a España. UNED. Madrid. 2002.
- Porter, Michael and Kramer, Mark R. La Filantropía Empresarial Como Ventaja Competitiva. Harvard Business Review. 2003.
- Freeman & Reed. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review. 1983.
- Rousseau, Jean-Jacques. Discurso Sobre el Origen de la Desigualdad entre Los Hombres.
- Situación de la Responsabilidad Social y Ambiental de la Empresa en las Pymes de Latinoamérica. Informe de Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Julio 2007.
- Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. [COM (2001) 366 - no publicado en el Diario Oficial].
- Definition for CSR (Corporate social responsibility) for the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Suiza.
- Porter; Michael E. & Kramer, Mark R. Estrategia y sociedad. Harvard Business Review, America Latina; December 2006.
- Sivadas, E. & Baker-Prewitt, J. L. An Examination of the Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction and Store Loyalty. International Journal of Retail & Distribution Management. 2000. 28 (2), pp. 73-82.
- Fernández-Gago, Roberto & Martínez-Campillo, Almuneda. Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial. Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Georgetown University. 2008.
- Aldenueva Fernández, Ignacio. Tesis Doctoral - Responsabilidad Social en la Universidad: Estudio de casos y propuesta de despliegue. Universidad de Málaga 2011.
- La vertiente solidaria del Barca, en la feria Soccerex 2008, www.fcbarcelona.cat
- Friedman, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its profits. The New York Times Magazine, 1970.
- Smith, Adam. Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones.

- Freeman & Gilbert. Corporate Strategy and the search for ethics. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. 1988.
- “La Caixa” Chair of Corporate Social Responsibility and Corporate Governance. IESE Business School. University of Navarra. Newsletter No. 5 – Otro punto de vista. 2009.
- Pagina web Ministerio de educación – Centro Virtual de Noticias de Educación – Responsabilidad Social Empresarial
- Hereda Consultores - www.hederaconsultores.com
- <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- <http://www.accountability.org/>
- <http://www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf>
- <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/estandares/sge-21?lang=es>
- Norma de Aseguramiento AA1000: <http://www20.gencat.cat/docs/rscat/02%20-%20Ambit%20Empreses%20i%20Organitzacions/Documents/Arxius/AA1000.pdf>

- Anexo 2. Presupuesto

| PRESUPUESTO | TIPO | | | |
|---|--|--|---|--------------------|
| ACTIVIDADES | OBJETIVO | INSTRUMENTO | LUGAR | VALOR (estimación) |
| Desarrollo de la etapa exploratoria | Identificar el tema a estudiar y el área en que está involucrado | Conocimientos previos y gusto personal | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \$ 0 |
| Determinación del problema de investigación. | Determinar el tema de investigación de acuerdo a las ideas encontradas | Conocimientos previos | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \$ 0 |
| Ubicación del problema de investigación en el contexto de su problemática. | Delimitar el tema para su desarrollo | Empresa donde se hace el estudio | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \$ 0 |
| Elaboración de la INTRODUCCIÓN. | Introducirse en el tema y darlo a conocer | Libros, artículos, revistas, manuales | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \$ 10,000 |
| Selección de los elementos necesarios al Marco teórico. | Investigación de los temas involucrados en el estudio | Libros, artículos, revistas, manuales | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún | \$ 0 |

| | | | | |
|---|--|---------------------------------------|---|-----------|
| | | | lugar dentro de Bogotá | |
| Elaboración del Marco teórico. | Redacción del marco teórico para plasmar las bases del estudio | Libros, artículos, revistas, manuales | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \$ 20,000 |
| Formulación de los objetivos (general y específicos). | Mostrar el camino hacia donde se quiere llegar con el estudio | Dirección que va tomando el estudio | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \$ 0 |
| Elaboración de la hipótesis. Definición conceptual y operacional. | Plantear la idea que se quiere lograr con el trabajo junto con la pregunta que se quiere responder | Libros, artículos, revistas, manuales | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \$ 0 |
| Selección del DISPOSITIVO DE PRUEBA: tipo de investigación y diseño, unidades de estudio (institucional, su CARACTERIZACIÓN, sujetos, criterio de selección de la muestra y muestra definitiva). | Especificar la metodología a utilizar para hacer el estudio | Libros, artículos, revistas, manuales | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \$ 0 |

| | | | | |
|---|---|--|---|--------------|
| Definición de la estrategia demológica. | Definir las estrategias usadas para la metodología | Libros, artículos, revistas, manuales | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \$ 0 |
| Estudio de Campo | Hacer el estudio en la ciudad donde está ubicada la empresa y los involucrados | Libros, artículos, revistas, manuales, encuestas, entrevistas, observación | Cartagena | \$ 1,000,000 |
| Descripción de cada instrumento de investigación en relación con sus objetivos y unidades de estudio: procedimiento de aplicación, procesamiento e interpretación. | Definir los elementos que constituyen la investigación, analizarlos e interpretar su influencia | Libros, artículos, revistas, manuales, encuestas, entrevistas, observación | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \ |
| Realización de la sustentación de la idea | Unir el análisis para tener una idea de la propuesta a realizar | Libros, artículos, revistas, manuales | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \ |
| Elaboración de cada instrumento de investigación. | Entender cada uno de los elementos encontrados y agregarlos al modelo | Libros, artículos, revistas, manuales | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \ |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Realización de prueba de los instrumentos de investigación. | Probar el modelo con la idea inicial | Libros, artículos, revistas, manuales, modelos ya planteados | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \ |
| Aplicación de los instrumentos (recolección de información). | Analizar los conceptos con la información recopilada | Libros, artículos, revistas, manuales, encuestas, entrevistas, observación | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \ |
| Procesamiento de información. | Procesar la información encontrada | Libros, artículos, revistas, manuales, encuestas, entrevistas, observación | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \ |
| Elaboración de conclusiones. | Sacar conclusiones a partir de la información | Información recogida | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \ |
| Elaboración de PROPUESTA. | Elaborar el modelo final | Información recogida | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | |
| Elaboración de recomendaciones. | Dar recomendaciones acerca del resultado | Información recogida | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún | \ |

| | | | | |
|--|--|---------------------------------|---|--------------|
| | | | lugar dentro de Bogotá | |
| Elaboración de borrador final del trabajo de grado. | Redactar el trabajo de grado con todos sus elementos | Información recogida | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \$ 60,000.00 |
| Realización de la PREDEFENSA del trabajo de grado. | Ensayar la exposición de la idea | Estudio realizado anteriormente | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \ |
| Corrección de señalamientos. | Corregir las fallas en la sustentación | Estudio realizado anteriormente | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \ |
| Entrega de la versión final del trabajo final (empastado y en formato PDF en CD). | Entregar el definitivo | Estudio completo | Bibliotecas o internet en la universidad, casa o algún lugar dentro de Bogotá | \$ 200,000 |

- **Anexo 3. Entrevista Aplicada**

Percepción de la aplicación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial por parte de los stakeholders del Club Deportivo Real Cartagena

Este estudio se hace como parte fundamental del proyecto de grado “Desarrollo de un modelo de RSE para el club de futbol Real Cartagena como ventaja competitiva a través de la administración estratégica y el enfoque de los Stakeholders” para aspirar al título de Administrador de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana. De antemano agradecemos el tiempo y la honestidad al momento de responder este cuestionario.

Preguntas

1. **¿Cual es su vinculo con el Club Deportivo Real Cartagena y que labor de interés desempeña en relación con el?**

2. **Para usted, ¿Qué significa Responsabilidad Social Empresarial y en que consiste?**

3. **Para usted, ¿Qué tan importante es que las empresas realicen iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial y porque?**

4. **En su opinión, ¿Que ventajas tiene para una empresa la aplicación de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial?**

5. ¿Conoce usted algún tipo de acción o programa relativo a Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito en que usted se relaciona con el Club Real Cartagena?

6. ¿Considera usted que en Colombia las empresas o empresarios aplican estrategias de Responsabilidad Social Empresarial?

- **Anexo 4. Encuesta Aplicada**

Percepción de la aplicación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial por parte de los stakeholders del Club Deportivo Real Cartagena

Este estudio se hace como parte fundamental del proyecto de grado “Desarrollo de un modelo de RSE para el club de futbol Real Cartagena como ventaja competitiva a través de la administración estratégica y el enfoque de los Stakeholders” para aspirar al título de Administrador de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana. De antemano agradecemos el tiempo y la honestidad al momento de responder este cuestionario.

Preguntas

C1. Sexo: M ___ F ___

C2. Edad: _____

C3: Su vínculo con el Club Deportivo Real Cartagena es:

- Empleado
- Aficionado
- Jugador
- Cuerpo Técnico
- Patrocinador
- Divisiones Menores
- Accionista
- Prensa
- Otro _____

C4. ¿Con que frecuencia tiene contacto o relación con el Club Real Cartagena?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|-----------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Una vez por semana | Dos a tres veces por semana | Cuatro a cinco veces por semana | Seis a siete veces por semana | Mas de siete veces por semana |

Para las siguientes preguntas pueden ser útiles ciertas definiciones para el correcto entendimiento.

Stakeholders: Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).

Responsabilidad Social Empresarial: La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida

OPINION

Esta sección busca operacionalizar el constructo “Satisfacción frente a la aplicación de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial”

O1. ¿Qué tan relevante es que las empresas realicen iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial?

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------|-----------|----------------|----------------|
| Muy relevante | Relevante | Poco Relevante | Nada relevante |

O2. ¿Cual es la razón principal para que las empresas tengan iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial?

- Genera beneficios para la empresa
- Para responder a las expectativas internacionales
- Por asunto de principios éticos
- Para responder a las necesidades de la comunidad
- Para mejorar su imagen ante el publico
- Otro _____

O3. En su opinión, ¿Cuáles son las 3 ventajas que obtiene una empresa u organización socialmente responsable?

- Mayor rentabilidad a largo plazo
- Mayor compromiso y/o rentabilidad de sus empleados
- Mejora su imagen corporativa y reputación
- Fortalece la fidelidad de sus clientes o grupos involucrados
- Mejora sus relaciones con las instituciones del estado
- Mejora sus relaciones con la comunidad
- Otro _____

O4. ¿Conoce alguna iniciativa o política de Responsabilidad Social Empresarial que apliquen las empresas de la región?

Esta sección busca operacionalizar el constructo “Favorabilidad de la empresa por la aplicación de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial”

Califique las siguientes afirmaciones de acuerdo a la siguiente escala

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| Completamente en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

| | AFIRMACION | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|--|---|---|---|---|---|
| E1 | La Responsabilidad Social Empresarial tiene una influencia favorable en los resultados de las empresas a largo plazo, convirtiéndose en una herramienta de ventaja competitiva. | | | | | |
| E2 | La satisfacción de los stakeholders crea un ambiente favorable del negocio que le genera ventajas competitivas por la relación de apoyo entre estos y la empresa. | | | | | |
| E3 | Las estrategias de responsabilidad social sirven de herramientas para el desarrollo sostenible y sustentable de las empresas. | | | | | |
| E4 | La creación de una cultura responsable ética y socialmente en la organización influye positivamente en la calidad de sus procesos de selección y en el desarrollo de una administración estratégica. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| E5 | La aplicación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial incrementa el valor percibido de los stakeholders de la organización. | | | | | |
| E6 | La aplicación de iniciativas o políticas de responsabilidad social generan preferencia a la hora de elegir la empresa que satisfaga alguna de sus necesidades. | | | | | |
| E7 | Las empresas deben instaurar iniciativas de responsabilidad social obligatoriamente. | | | | | |

**Muchas gracias por su
colaboración**