



**PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA CAPTACIÓN, DESARROLLO
Y VENTA DE FUTBOLISTAS A PARTIR DE LA EXPERIENCIA DE LOS
ACTORES INVOLUCRADOS**

JUAN ESTEBAN ALZATE SALDARRIAGA

ANABEL MARÍA GARCÍA TABARES

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN MERCADEO

MEDELLÍN

ABRIL DE 2018

**PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA CAPTACIÓN, DESARROLLO
Y VENTA DE FUTBOLISTAS A PARTIR DE LA EXPERIENCIA DE LOS
ACTORES INVOLUCRADOS**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en
Mercadeo**

JUAN ESTEBAN ALZATE SALDARRIAGA ¹

ANABEL MARÍA GARCÍA TABARES ²

Asesor temático: Carlos Hernández Hernández

Asesora metodológica: María Claudia Mejía Gil

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN
ABRIL DE 2018**

¹ jalzates@eafit.edu.co

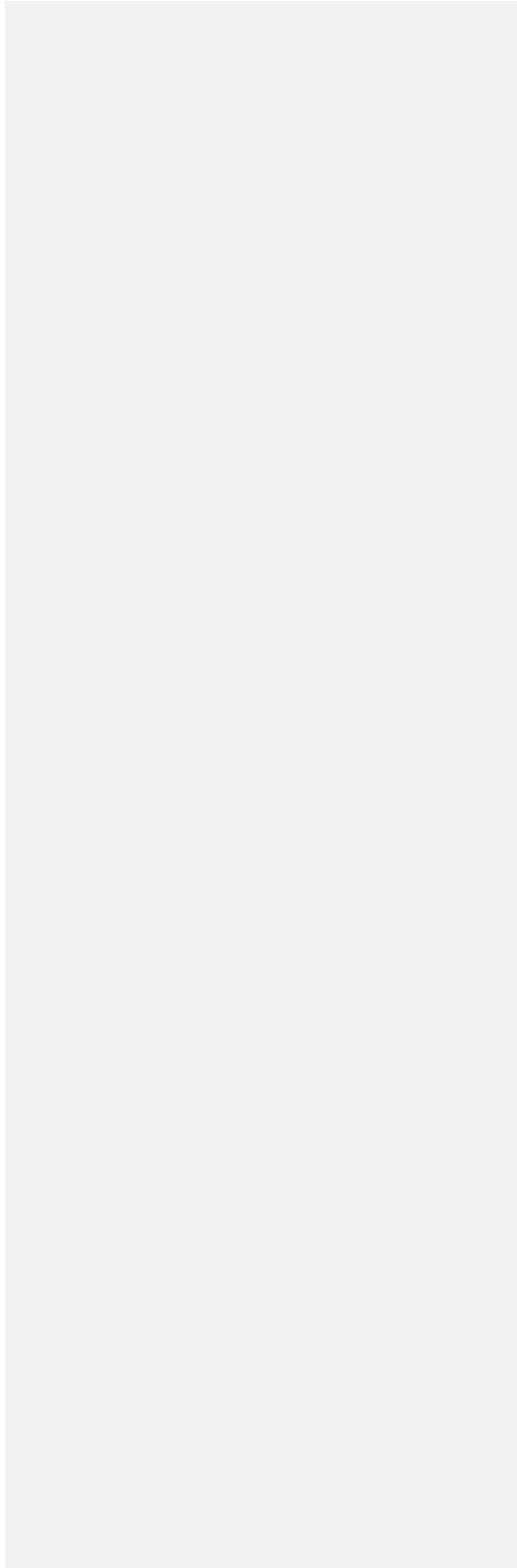
² agarci50@eafit.edu.co

Contenido

1. Introducción.....	8
1.1. Situación de estudio y pregunta de investigación.....	9
1.2. Contexto.....	11
1.2.1. Mercado del fútbol en Colombia.....	11
1.2.2. Normatividad que regula el deporte en Colombia.....	12
1.2.3. Estatuto del futbolista.....	16
1.2.4. Mercado del fútbol en Antioquia.....	20
1.3. Objetivos, general y específicos.....	21
1.4. Justificación.....	22
2. Desarrollo.....	22
2.1. Marco conceptual.....	22
2.1.1. Mercadeo de servicios.....	23
2.1.2. Diseño de experiencias de servicio.....	24
2.1.3. Proceso de captación, desarrollo y venta.....	25
2.2. Metodología.....	31
2.2.1. Tipo de estudio.....	31
2.2.2. Sujetos.....	32
2.2.3. Instrumentos.....	33
2.3. Presentación y análisis de resultados.....	34
2.3.1. Experiencia de los involucrados en el proceso de captación, desarrollo y venta de futbolistas.....	35
2.3.2. Factores claves para la creación del método.....	63
2.3.3. Método de captación, desarrollo y venta de futbolistas.....	68

3. Conclusiones..... [72](#)

4. Referencias [74](#)



Lista de tablas e ilustraciones

Tabla 1. Objetivos de desarrollo de un jugador según su edad	27
Tabla 2. Caracterización de los sujetos entrevistados	32
Tabla 3 Factores claves del futbolista en el proceso de captación, desarrollo y venta.....	64
Tabla 4. Factores claves del <i>scouter</i> en el proceso de captación, desarrollo y venta.....	64
Tabla 5. Factores claves del entrenador en el proceso de captación, desarrollo y venta.....	66
Tabla 6. Factores claves del directivo en el proceso de captación, desarrollo y venta.....	67
Ilustración 1. Organismos del Sistema Nacional del Deporte	15
Ilustración 2. Estatuto del futbolista, organización y clasificación	17
Ilustración 3. Estatuto del futbolista, inscripciones.....	18
Ilustración 4. Estatuto del futbolista, transferencias.....	19
Ilustración 5. Cobertura de la Liga Antioqueña en el departamento en el 2011	20
Ilustración 6. <i>Customer journey map</i> del futbolista	41
Ilustración 7. <i>Customer journey map</i> del <i>scouter</i>	48
Ilustración 8. <i>Customer journey map</i> del entrenador	56
Ilustración 9. <i>Customer journey map</i> del directivo	62
Ilustración 10. Método para la captación de futbolistas	69
Ilustración 11. Método para el desarrollo de futbolistas	70
Ilustración 12. Método para la venta de futbolistas.....	71

Resumen

El propósito de esta investigación es analizar las experiencias de personas claves en los procesos de captación, desarrollo y venta de futbolistas en Antioquia, para la construcción de una metodología que abarque estas etapas, considerando que el mercado del fútbol es una de las economías más importantes a nivel mundial y para Colombia representa el deporte favorito y más popular.

El método utilizado en el estudio es de corte cualitativo, con un nivel de profundidad descriptivo, con la técnica de entrevista. Se realizaron doce entrevistas a profundidad con los públicos involucrados en el proceso: *scouters*, futbolistas, entrenadores y directivos antioqueños; con lo cual se buscó conocer su experiencia, sintetizarla en los *customer journey maps*, y a partir de ellos, identificar puntos claves para construir el método.

Se utilizó la herramienta *blueprint*, que esquematiza la manera como un club deportivo puede mejorar la experiencia del futbolista, describiendo las acciones en el *front*, *back* y las herramientas necesarias para que suceda la experiencia deseada.

Los resultados más relevantes son: los intereses de cada actor son diferentes en las etapas; las expectativas están asociadas a múltiples emociones que es preciso saber gestionar; es indispensable establecer objetivos claros que guíen el trabajo del equipo; es necesario liderar con creatividad para brindar los servicios que permitan un óptimo desarrollo del equipo, mientras se vela por la sostenibilidad del club.

El resultado de esta investigación permitirá a los clubes de fútbol conocer una ruta clara de trabajo para planear su estrategia y gestionarla con efectividad.

Palabras clave: mercado del fútbol, mapa de experiencias en el fútbol, *blueprint* en el fútbol, venta de futbolistas

Abstract

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

The purpose of this research is to analyze the experiences of key people in the processes of recruitment, development and sale of soccer players in Antioquia, for the construction of a methodology that covers this stages, considering that the soccer market is one of the most important global economies and for Colombia, represents the favorite and most popular sport.

The method used in the study is qualitative, with descriptive depth level, with the interview technique. Twelve in-depth interviews were conducted with the public involved in the process: scouts, soccer players, coaches and directors of Antioquia, which sought to know their experience, synthesize it in the customer journey map, and from them, identify key points to build the method.

The blueprint tool was used, which shows how a sports club can improve the footballer's experience, with actions in the front, back, and the necessary tools to that the desired experience happen.

The most relevant results are: the interests of each actor are different in the stages; the expectations are related to multiple emotions that it is necessary to know how to manage; it is essential to establish clear objectives that guide the work of the team; is necessary to lead creatively to provide the services that allow an optimal development of the team, while ensuring the sustainability of the club.

The result of this research will allow soccer clubs to know a clear work route to design the strategic plan approach for manage it effectively.

Keywords: Soccer Market, Soccer Customer Journey Map, Soccer Blueprint, Soccer Players Sales

1. Introducción

El fútbol es considerado el deporte más importante del país, dinamiza la economía nacional, tanto así que para el 2015, Colombia se ubicó en el top diez de países con mayor número de transacciones por la venta de jugadores en el mundo. En este negocio los ingresos provienen de taquillas, patrocinios, derechos de televisión, escuelas de formación, venta de productos y venta de futbolistas a otros mercados. Esta última representa la fuente de ingresos más importante para los clubes profesionales y una gran oportunidad de capitalización; pero para que la venta sea efectiva, se requiere trabajar en unos procesos claves: captación y desarrollo.

Esta investigación presenta los resultados y las conclusiones del estudio que tuvo como objetivo construir una metodología que facilite los procesos de captación, desarrollo y venta de futbolistas, partiendo de la experiencia de los actores involucrados: futbolistas, *scouters*, entrenadores y directivos de Antioquia.

La investigación surgió por el deseo de los autores de sistematizar las buenas prácticas en los procesos de captación, desarrollo y venta de futbolistas, considerando la experiencia de quienes se dedican a ello, sus aprendizajes y aciertos. Esto permitió construir una metodología que sirve de guía a los clubes deportivos para brindar una experiencia positiva a los futbolistas durante estas etapas, mientras se logran los objetivos de rentabilidad del club.

Para ello se investigó el mercado del fútbol en Colombia, la normatividad que regula el deporte y las relaciones entre los clubes y los futbolistas como marco contextual. Luego se presentan referentes teóricos que soportan el estudio, como son el mercadeo de servicios, el diseño de experiencias, los procesos de captación y desarrollo de futbolistas y, finalmente, el proceso de venta.

La metodología utilizada es cualitativa, se realizaron doce entrevistas a profundidad con los actores principales para conocer su experiencia en cada etapa y, a partir de ellas, se construyó para cada actor el *customer journey map*.

A partir de estos mapas de experiencia, se identificaron los aspectos claves y se acudió al *blueprint*, herramienta del *marketing* de servicios para diseñar la experiencia deseada.

Esta investigación recoge las experiencias de los actores participantes en el fútbol en las etapas de captación, desarrollo y venta, y sintetiza los hallazgos en un modelo que facilitará la gestión de clubes de fútbol nuevos y existentes, a la vez que muestra un modelo de referencia donde se garantiza la experiencia positiva del futbolista durante estas etapas, teniendo en cuenta que el jugador es el principal recurso en el mercado del fútbol.

1.1. Situación de estudio y pregunta de investigación

El fútbol es un deporte que mueve sentimientos, es importante para las personas, países y sus culturas y es relevante en el ámbito financiero, político y social, según los resultados de la encuesta del plan decenal de fútbol (Semana, 2014). En este deporte, la venta y préstamo de jugadores juega un papel importante para los ingresos de los equipos profesionales (Saldarriaga, 2017).

Un estudio realizado en el 2015 por el Centro de Estudios Internacionales del Deporte de Suiza, que incluyó 6.135 clubes de 183 países identificó a Colombia dentro del top diez de países que más jugadores venden al mundo, con 440 futbolistas. Los primeros en la lista son Brasil con 1.784 jugadores, Argentina con 929 y Francia con 758 (Goal, 2015).

En Colombia el fútbol es el deporte favorito y más popular, según una encuesta del Centro Nacional de Consultoría (Semana, 2014). Actualmente el país cuenta con treinta y seis (36) equipos profesionales en dos divisiones de la rama profesional y de ellos Antioquia tiene cinco: Atlético Nacional, Deportivo Independiente Medellín, Envigado Fútbol Club, Águilas Rionegro y Leones Itagüí.

La dinámica de este deporte y en especial la venta de jugadores está en auge. Según Carlos González Puche, “los equipos colombianos son prácticamente empresas exportadoras de talento y la liga colombiana es una de las que más jugadores ha vendido al exterior, después de Brasil y Argentina” (Dinero, 2017, s.p). Romero y Viveros (2015) lo expresan así: “el

jugador colombiano es más económico, tiene talento y los clubes locales necesitan venderlos” (s.p)

Según un artículo del El Colombiano (2018), el mayor rubro en los ingresos de los clubes profesionales es la venta de jugadores, con una participación del 33,3%, mientras la publicidad representa el 14,8%.

Para el superintendente de sociedades Francisco Reyes, citado por el Colombiano (2018), las escuelas de formación se han convertido en un medio para impulsar el crecimiento financiero a través de la fidelidad de la marca que se construye desde la formación de los niños y jóvenes. Las escuelas han aumentado sus ingresos en un 370%, pasando de 2.992 millones de pesos en el 2013 a 14.091 millones de pesos en el 2017 (El Colombiano, 2018).

El proceso que siguen las escuelas de fútbol es el siguiente: comienza con la captación, proceso por medio del cual se seleccionan los deportistas que muestran talento potencial, le sigue el desarrollo del jugador, que consiste en el perfeccionamiento de sus habilidades y fortalecimiento mental; finalmente, en algunos casos el proceso de venta, donde se transfieren total o parcialmente los derechos de un jugador a cambio de una contraprestación (Romero & Viveros, 2015).

En un artículo de El Colombiano sobre los aspectos negativos del fútbol se dice que el desarrollo del jugador puede enfocarse solo a aspectos deportivos, dejando de lado otros procesos fundamentales, la formación académica es escasa y no se prepara al futbolista para enfrentar los desafíos durante las diferentes etapas (El Colombiano, 2018); por tanto, un modelo que compile las buenas prácticas y que permita aprender sobre las experiencias exitosas, permitirá contribuir a la consolidación de los clubes nuevos y actuales, afinando los procesos de captación y desarrollo, para la posterior venta de un jugador.

Esta investigación busca responder la pregunta: ¿cómo debe ser la metodología en el proceso de captación, desarrollo y venta de futbolistas, partiendo de la experiencia de quienes participan en el fútbol?

Se pretende con este conocimiento, aportarles a las empresas que participan en el mercado del fútbol, con una guía que les permita planear estratégicamente sus procesos de captación,

desarrollo y venta, formando futbolistas de alto valor para el mercado y sobre todo, garantizando la experiencia positiva en su carrera deportiva.

1.2. Contexto

El presente estudio se realizó en el territorio antioqueño, abordando expertos en los procesos de captación, desarrollo y venta de futbolistas. Se desarrolló entre noviembre de 2017 y abril de 2018.

Como marco contextual de esta investigación, se describe a continuación el mercado del fútbol, las normas que regulan el deporte en Colombia y las relaciones entre futbolistas y clubes, consignadas en el Estatuto del Jugador.

1.2.1. Mercado del fútbol en Colombia

El mercado del fútbol tuvo un cambio en su modelo de negocio con la Ley 1445 de 2011, que llevó a los equipos de fútbol profesional colombiano a formalizar sus operaciones, pasando de ser entidades sin ánimo de lucro, donde la falta de controles favorecía el desorden administrativo, a sociedades anónimas, bajo el control de la Superintendencia Financiera y Coldeportes, llevándolos a desarrollar procesos eficientes para lograr sus objetivos organizacionales y cumplir sus obligaciones financieras (Santamaría, Mejía y Vergara, 2012).

En Colombia, el fútbol profesional para el 2018 cuenta con 36 equipos, sus ingresos provienen de taquillas, abonos, derechos de televisión, patrocinios, inversión extranjera, escuelas de formación, venta de productos y venta de jugadores (Dinero, 2017).

El artículo de Saldarriaga (2017) sobre los equipos de fútbol más rentables en Colombia, cita un reporte de la Superintendencia según el cual los ingresos operacionales de los equipos profesionales ascendieron a 587.036 millones de pesos en el 2016, con una utilidad de 31.452 millones de pesos. Las principales fuentes de ingresos fueron la venta y

préstamo de derechos deportivos de los jugadores por valor de 185.212 millones de pesos y la venta de boletería por 107.656 millones de pesos.

La mayor inversión de empresarios en el deporte, responde a una tendencia mundial para mejorar su posicionamiento, según lo expresó el presidente del Deportivo Independiente Medellín en una entrevista concedida a la revista Dinero: “hoy las empresas colombianas no se alejan de un fenómeno que es mundial, encuentran en este deporte una palanca que impulse su estrategia comercial y de mercadeo” (Dinero, 2017, s.p). En este sentido se encuentra que la publicidad y la propaganda fueron en el 2016 la cuarta fuente de ingresos para los clubes por valor de 43.599 millones de pesos (Saldarriaga, 2017).

Por eso muchos clubes han creado sus propios equipos de mercadeo, con el objetivo de ser una plataforma para la promoción de productos y servicios de otras empresas, así mismo, le apuestan a la construcción de su propia marca para ganarse el corazón de sus hinchas, influenciando la compra de sus productos, que van desde ropa deportiva hasta productos de aseo para el hogar, alimentos y lo que la creatividad permita, a través de sus diferentes canales (Dinero, 2017).

En particular; la venta de jugadores representa una importante fuente de ingresos con altos márgenes de rentabilidad, por ello los equipos de fútbol se sienten motivados a invertir en sus propias escuelas de formación, para que se conviertan en canteras de talento para nutrir su equipo y exportar a ligas de otros países (Romero & Viveros, 2015).

Se dice que los equipos de fútbol colombiano son empresas exportadoras de talento; esto se evidencia en la cantidad de futbolistas vendidos. España, Italia, Portugal, Holanda, Inglaterra y Turquía, en Europa; México, Argentina y Brasil, en América, son las principales ligas que cuentan con jugadores colombianos (Dinero, 2017).

1.2.2. Normatividad que regula el deporte en Colombia

A continuación se hace un recuento de la normatividad vigente en materia de fútbol, que da un marco de referencia legal sobre el mercado en el cual se realiza esta investigación,

abordando las leyes del deporte y el estatuto que regula las relaciones entre los clubes y los futbolistas.

El fútbol hace parte de la educación física y el deporte, reconocidos en 1978 como un derecho humano por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (Novoa y Monroy, 2010).

Para los colombianos, el deporte y la recreación son un derecho público, consignado en la Constitución Política de 1991 en su artículo 52. A partir de la Constitución, se han promulgado las normas que regulan el deporte en Colombia, entre las que se destacan las leyes 181 y 1228 de 1995, y 1445 de 2011 (Aristizábal, 2013).

A continuación se describen los aspectos más relevantes de esta normatividad.

Ley 181 de 1995: el Congreso de la República de Colombia (1995) expidió la ley “por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el Sistema Nacional del Deporte” (p.1)

Dentro de los objetivos de la ley se encuentra:

- Fomentar, proteger, apoyar y regular la asociación deportiva en todas sus manifestaciones.
- Promover y planificar el deporte competitivo y de alto rendimiento, en coordinación con las federaciones deportivas y otras autoridades competentes.
- Fomentar la adecuada seguridad social de los deportistas y velar por su permanente aplicación (Congreso de Colombia, 1995, pp.1-2)

Expresa que el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre son elementos fundamentales de la educación y factor básico en la formación integral de la persona, por lo cual todos los habitantes de Colombia tienen derecho a la práctica del deporte y la recreación (Congreso de Colombia, 1995).

Dentro de las formas de desarrollar el deporte se encuentran: deporte asociado (desarrollado por un conjunto de entidades privadas con el fin de realizar actividades de deporte competitivo); deporte competitivo (su objetivo primordial es lograr un nivel técnico calificado, su administración la realizan los organismos del deporte asociado); deporte de alto rendimiento (orientado hacia el perfeccionamiento de las cualidades y condiciones físico-técnicas de los deportistas); deporte aficionado (no admite pago a favor de los jugadores o competidores) y deporte profesional (admite como competidores a personas naturales bajo remuneración) (Congreso de Colombia, 1995).

Las entidades del deporte asociado hacen parte del Sistema Nacional del Deporte y son titulares de los derechos de explotación comercial de transmisión o publicidad en los eventos del deporte competitivo organizado por ellas (Congreso de Colombia, 1995).

Sistema Nacional del Deporte: son los organismos articulados entre sí, que permiten el acceso de la comunidad al deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos (Congreso de Colombia, 1995).

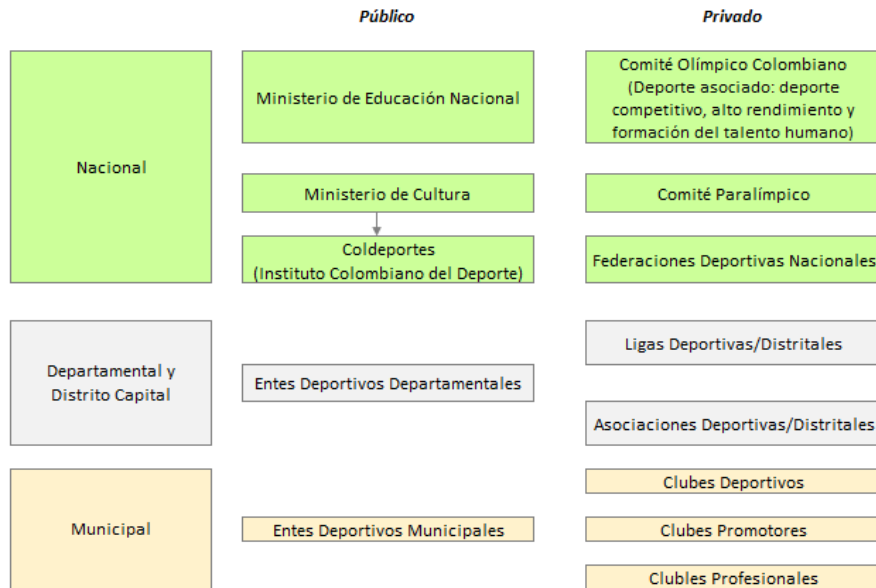
Decreto 1228 de 1995: posterior a la Ley 181, la Presidencia expidió este decreto que le dio forma al Sistema Nacional del Deporte, estructurándolo de acuerdo a la distribución administrativa del territorio (Presidencia de la República, 1995). La ilustración 1 muestra los organismos que lo conforman.

El Sistema Nacional del Deporte reconoce que los clubes deportivos “son organismos privados constituidos por afiliados, mayoritariamente deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio, e impulsar programas de interés público y social” (Presidencia de la República, 1995, s.p.).

Las ligas deportivas se componen por un número mínimo de clubes, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte. A su vez, las federaciones deportivas son

compuestas por un número mínimo de ligas o asociaciones deportivas para organizar la práctica de un deporte a nivel nacional (Presidencia de la República, 1995).

Ilustración 1. Organismos del Sistema Nacional del Deporte



Fuente: elaboración propia con base en la Ley 1228 de 1995

Aportes de la Ley 1445 de 2011: esta ley modifica la Ley 181 de 1995, dicta los lineamientos para la conversión de clubes con deportistas profesionales a corporaciones, asociaciones deportivas o sociedades anónimas, describe los mecanismos de vigilancia y control y lo relacionado con la seguridad y convivencia en el fútbol profesional. Establece que por lo menos el 20% de la publicidad estatal se destinará a la promoción y patrocinio para las actividades deportivas, culturales, recreativas, actividad física y educación física (Congreso de Colombia, 2011).

Plan Decenal de Fútbol: en julio de 2014 se lanzó el Plan Decenal para la Seguridad, Comodidad y Convivencia en el Fútbol 2014 – 2024. Este plan es una política pública que

busca erradicar la violencia dentro y fuera de los estadios, además impulsar el fútbol como herramienta de transformación social hasta el 2024. Reconoce el fútbol recreativo como un instrumento pedagógico, que permite a través del juego formar en valores y resalta el papel integrador de este deporte para la sociedad y las nuevas generaciones (Ministerio del Interior, 2014)

1.2.3. Estatuto del Futbolista

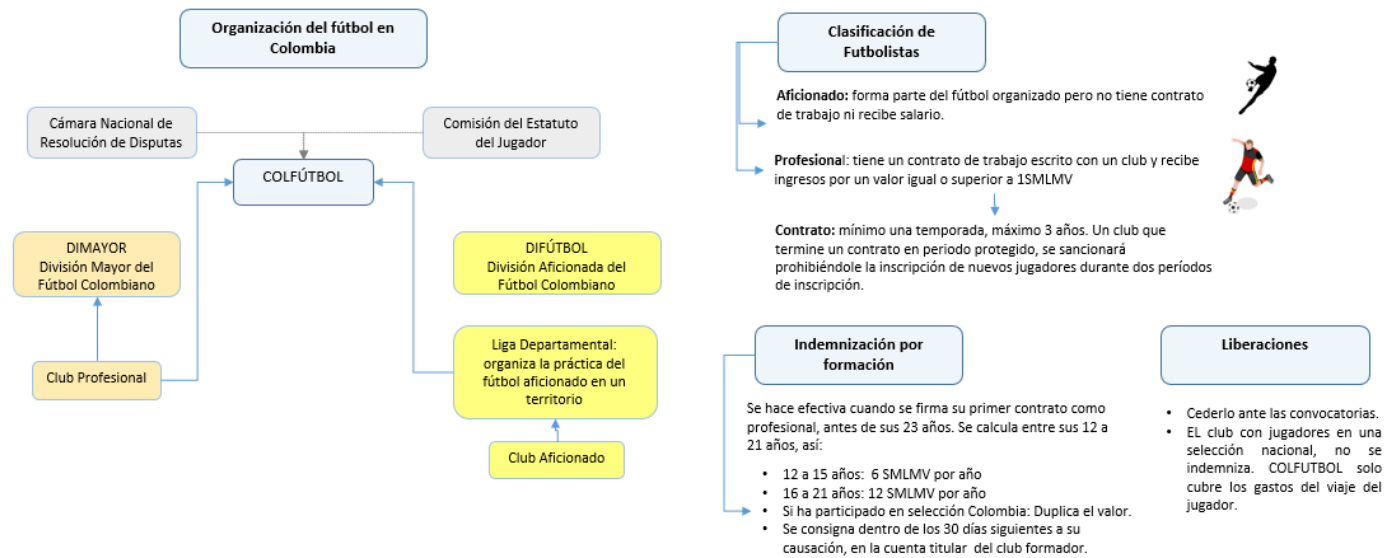
Es un documento que describe las normas que regulan las relaciones entre los futbolistas y los clubes de fútbol en Colombia. Expedida por la Federación Colombiana de Fútbol en el año 2011, ha tenido tres modificaciones en 2013, 2015 y 2017. Los clubes pueden encontrar información sobre inscripciones, transferencias, liberaciones, indemnización por formación, entre otros (Federación Colombiana de Fútbol, 2011).

En las ilustraciones 3, 4 y 5 se hace un resumen de los temas relevantes del Estatuto del Futbolista.

Para velar por las garantías de los futbolistas profesionales, fue creada en el 2004, ACOFUTPRO, Asociación Colombiana de Futbolistas Profesionales,

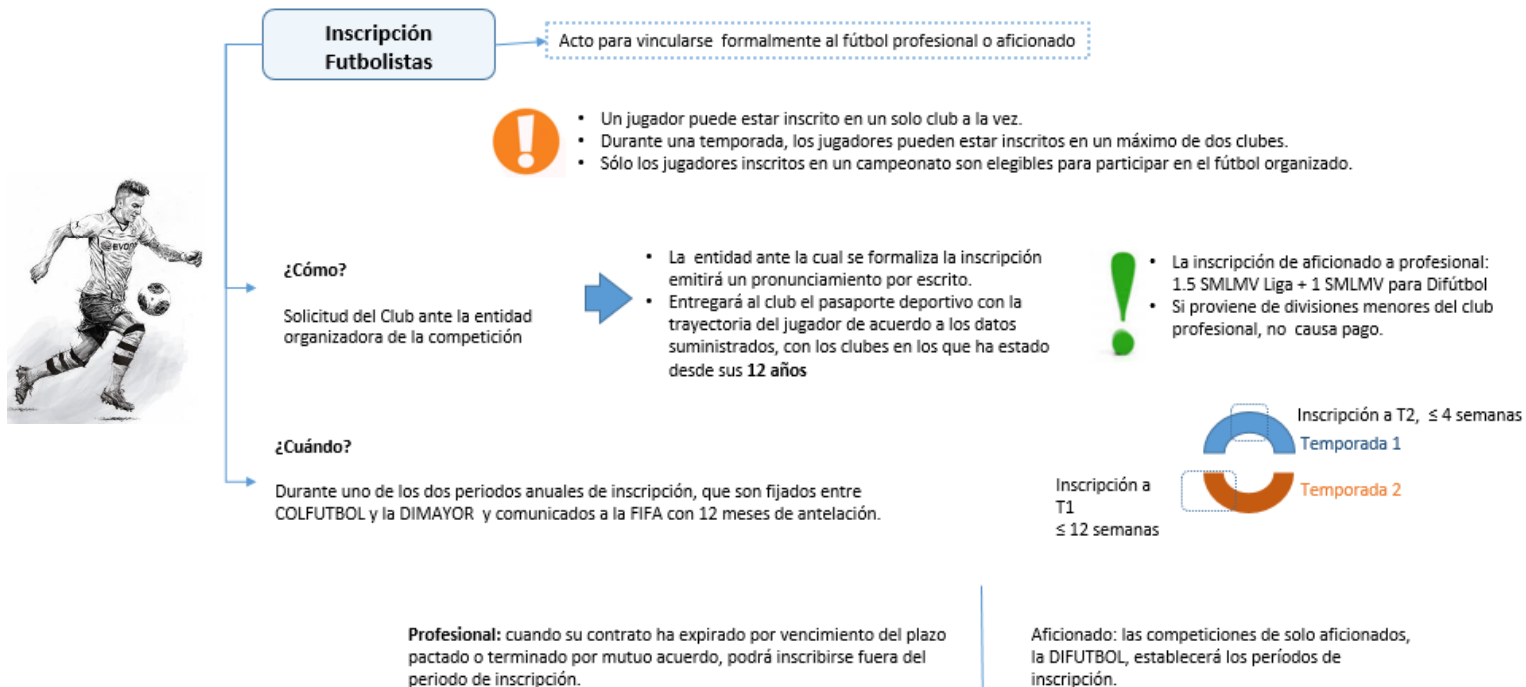
única organización que representa a los futbolistas profesionales en Colombia para que se garanticen sus derechos constitucionales, propiciando el mejoramiento de sus condiciones de vida, a través de la capacitación y formación integral, bajo los principios de solidaridad, justicia y equidad que contribuyen a la transformación social del país (ACOLFUTPRO, 2018, s.p.).

Ilustración 2. Estatuto del Futbolista, organización y clasificación



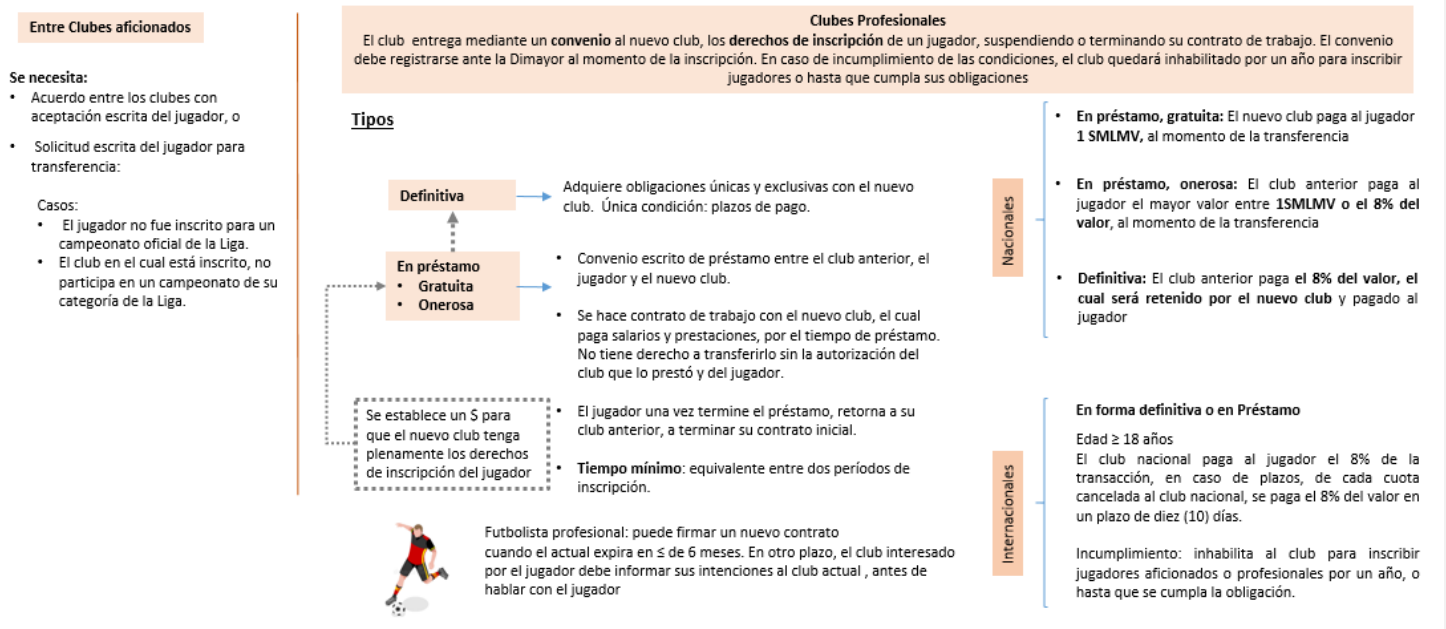
Fuente: elaboración propia

Ilustración 1. Estatuto del Futbolista, inscripciones



Fuente: elaboración propia

Ilustración 2. Estatuto del Futbolista, transferencias



1.2.4. Mercado del fútbol en Antioquia

La organización que direcciona la práctica del fútbol aficionado en Antioquia es la Liga Antioqueña de Fútbol, fundada en 1929. Actualmente cuenta con una escuela de formación que tiene como objetivo formar seres humanos íntegros y de valor para la sociedad, conformada por más de 500 deportistas entre 5 y 17 años formados para ser “futuros futbolistas integrales de la región” (Liga Antioqueña de Fútbol, 2011, p.14).

Los ingresos de la liga en 2010 ascendieron a \$317 millones. Se estima que participan alrededor de 15.000 deportistas en los torneos cada año, concentrados en los niveles socioeconómicos 2 y 3 con el 25% y 45% respectivamente (Liga Antioqueña de Fútbol, 2011)

La cobertura a nivel regional, se presenta en el siguiente gráfico.

Ilustración 5. Cobertura de la Liga Antioqueña en el departamento en el 2011



Fuente: Plan Estratégico 2004 – 2014 Liga Antioqueña de Fútbol

Se observa una alta participación (74,7%) en el área metropolitana, seguido de un 8,99% en la zona oriente y un 4,85% en el suroeste.

A nivel del fútbol profesional, Antioquia cuenta con cinco equipos para el 2018, Atlético Nacional y Medellín que existen desde 1948, Envigado que ascendió al fútbol profesional en 1991, el equipo Itagüí Ditaires ascendido en el 2010, (ahora llamado Rionegro Águilas) y Leones de Itagüí (Acosta, 2017).

De los 36 equipos de fútbol profesional, dos antioqueños están en las primeras posiciones de ingresos operacionales, Atlético Nacional reportó para el 2016, 161.125 millones de pesos y el Deportivo Independiente Medellín 48.834 millones de pesos (Saldarriaga, 2017).

1.3. Objetivos, general y específicos

Objetivo general

Construir la metodología que facilite los procesos de captación, desarrollo y venta de futbolistas, partiendo de la experiencia de los actores involucrados: futbolistas, *scouters*, entrenadores y directivos de Antioquia.

Objetivos específicos

- Conocer la experiencia de los futbolistas, *scouters*, entrenadores y directivos, en los procesos de captación, desarrollo y venta y construir el *customer journey map*.
- Identificar los aspectos claves y las oportunidades de mejora en la experiencia de los futbolistas, *scouters*, entrenadores y directivos durante el proceso de captación, desarrollo y venta.
- Proponer una metodología que facilite los procesos de captación, desarrollo y venta para los clubes de fútbol.

1.4. Justificación

La presente investigación es importante porque no existe una metodología documentada e integrada de las experiencias y aprendizajes en el fútbol antioqueño, del proceso de captación, desarrollo y venta de jugadores, que permita aportar con éxito a la dinámica del sector.

Recoger estas experiencias y analizarlas permitirá identificar aspectos claves para diseñar un modelo que sirva a la gestión de las organizaciones que vienen incursionado en el medio del fútbol. El ingreso por la venta de jugadores representa una oportunidad para su crecimiento y sostenimiento financiero, pero para hacerlo es necesario llevar cabo con destreza los procesos de captación y desarrollo.

Mediante este estudio se pondrá en práctica la teoría de diseño de experiencias de servicio, específicamente la elaboración de *customer journey map* y el diseño de servicios a través del *blueprint*.

Este marco conceptual se construyó a partir de información secundaria, en fuentes como repositorios institucionales, revistas, artículos y bases de datos bibliográficas.

2. Desarrollo

2.1. Marco conceptual

En este capítulo se desarrollan los conceptos de *marketing* de servicios, diseño de experiencias y procesos de captación, desarrollo y venta, los cuales son la base del objeto de investigación.

2.1.1. Mercadeo de servicios

El fútbol hace parte del servicio de entretenimiento. Kotler define el servicio como “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Kotler, 1997, p. 656).

Según Idalfonso Grande, en su libro *Marketing de servicios* (2015), sus características son:

Intangibles: para sentirlos deben ser adquiridos, son una idea.

Variables: no están estandarizados, varían según quien lo proporcione, de tal manera que las cosas no ocurren de la misma forma en cada ocasión. En este sentido, se expresa que:

La heterogeneidad de los servicios incrementa el riesgo percibido, por eso las empresas cuidan especialmente el factor humano y fijan estándares o niveles mínimos de calidad para la prestación del servicio. En una situación ideal, un consumidor no debería percibir diferencias en la prestación del servicio en función de las personas que lo proporcionan ni del lugar donde se encuentren (Grande, 2015, p. 38).

Inseparables: el servicio no puede aislarse del ambiente, tiene lugar mientras se consume, es el resultado del esfuerzo conjunto del consumidor y vendedor.

Caducan: no se pueden almacenar, por tanto el servicio no prestado se pierde, está asociado con el tiempo y requiere la interacción con el cliente.

Carecen de propiedad: se adquiere un derecho para el uso, los consumidores pagan el acceso a él, pero no compran la propiedad completa del mismo.

Según Albrecht (1998), la gerencia del servicio tiene como objetivo la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente que lo consume, comienza con “la responsabilidad de los altos gerentes de definir la misión del negocio y de especificar la estrategia que se necesita para convertir la calidad del servicio en la clave de la operación” (p. 21).

La experiencia con el servicio se vive en cada punto de encuentro de la organización con el cliente, llamados momentos de verdad, que hacen que el cliente experimente sensaciones positivas o negativas y se forme una imagen de ella. Lograr un servicio sobresaliente implica diseñar una experiencia que agregue valor al consumidor (Albrecht, 1998).

2.1.2. Diseño de experiencias de servicio

El crecimiento de una organización depende de la satisfacción de los usuarios con los resultados obtenidos, por ello las compañías que generen encuentros que deleiten a sus clientes, contarán con mayor probabilidad de crecimiento (Pérez y Quiñonez, 2015).

El diseño de una experiencia de servicio implica conocer el cliente, saber qué piensa, siente y hace, para ello existen los mapas de empatía y los *customer journey maps*, herramientas que permiten conocer los sentimientos de las personas y evaluar las interacciones de los clientes con el servicio. Una vez se conoce la experiencia, se procede a identificar los problemas y definir los objetivos, que son la base para diseñar las nuevas sensaciones del consumidor (Barrios, 2012).

Pero no solo hay que pensar en el cliente externo, pues el colaborador de la organización como cliente interno tiene potencial para aportar en el diseño de la experiencia. De acuerdo con Albrecht (1998) una organización no puede tener una cultura positiva orientada hacia el éxito en el servicio cuando la calidad de la vida del trabajador es baja, así mismo, requiere liderazgo desde la alta dirección, que se logra con la credibilidad y la integridad personal.

Los principios a considerar para el diseño de una experiencia, los describe Barrios (2012) citando el trabajo de DeVine y Gilson (2010):

- Brindar un final fuerte, para generar una experiencia memorable en el consumidor.
- Favorecer las sensaciones menos agradables al principio y dejar las más agradables para el final.
- Combinar los momentos incómodos en situaciones placenteras con acciones creativas.

- Permitir al cliente la elección en los servicios que implican cierta incomodidad para él, pues el hecho de elegir hará que el cliente se sienta mejor al tener algún grado de control en el proceso.
- Generar rituales con los clientes, para establecer conexiones emocionales con ellos.

Un servicio sorprende cuando lo que se recibe es mejor de lo esperado, sin embargo, primero se debe revisar que la promesa básica se cumpla y después desplegar acciones adicionales para sorprender. La experiencia de servicio debe estar alineada con el propósito de la compañía (Albrecht, 1998).

Pérez y Quiñonez (2015), citando a Lovelock (2008), expresan que se deben llevar a cabo evaluaciones periódicas sobre la prestación de un servicio que ya está diseñado, pues los cambios en el entorno pueden ocasionar que el servicio no sea el adecuado, generando quejas por parte de los clientes, exceso de información y controles innecesarios.

2.1.3. Proceso de captación, desarrollo y venta

Sobre estos tres procesos se fundamentó la presente investigación, pues el propósito principal de este estudio es crear un método, que recoja las experiencias de los expertos en la captación, desarrollo y venta de futbolistas. A continuación se describe en qué consiste cada uno.

Captación: se define como “un proceso continuo, en el cual, partiendo de una persona con unas capacidades identificadas para un deporte determinado, y a través del entrenamiento, se llega a obtener un futbolista experto” (Herrera, Abarzúa, Araneda, Gutiérrez y Hernandez, 2012, p. 1).

Algunas de las conclusiones de la investigación de Herrera *et al.* (2012), cuyo objetivo era analizar las distintas formas de captación de talentos deportivos, son:

- Para poder efectuar una captación de talentos enfocados en el fútbol es necesario tener ciertos aspectos básicos de formación de cada jugador a una edad temprana, ya que, mientras menor sea el jugador, mayor será la probabilidad de mejorar sus cualidades.

- El talento es una cualidad innata, pero debe ser trabajada para poder perfeccionarla día a día. De no haber un trabajo previo, el jugador por muy talentoso que sea no logrará adquirir los niveles que se necesitan para llegar a un alto rendimiento y estar dentro de un selecto grupo de jugadores a futuro.
- Las pruebas de selección deben realizarse en un periodo no menor a tres semanas, las personas responsables en la captación de jugadores no pueden tomar una decisión tan determinante en un solo día o dos, sino que debe ser con responsabilidad y asumiendo las consecuencias que puede traer consigo. (Herrera *et al.* 2012, p. 1)

Finalmente, expresa los aspectos que deben ser valorados en el proceso de captación de talentos, los cuales son:

- Aspectos físicos: agilidad, coordinación, fuerza, velocidad, resistencia y potencia.
- Aspectos técnicos: conducción, pases, controles, remates.
- Aspectos tácticos: ubicación, visión periférica, coberturas, acompañamiento de las jugadas, defensa, ataque.
- Aspectos psicológicos: actitud, comunicación, relaciones interpersonales, resolución de problemas, motivación y concentración. (Herrera *et al.* 2012, p. 1)

Desarrollo: según el estudio del argentino Pablo Alippi (2002), los deportistas desarrollan sus capacidades teniendo en cuenta las condiciones fisiológicas de su edad, es por ello que este debe ser planificado y ejecutado por personas capacitadas. En su investigación describe los puntos principales de trabajo para las etapas del futbolista y resalta que un plan de trabajo con miras a la proyección de jugadores tiene en cuenta que el futbolista está condicionado por sus etapas evolutivas que dan lugar a las fases sensibles, determinadas por su desarrollo corporal. Se destaca lo siguiente (Alippi, 2002, p.1):

- En la etapa inicial del jugador, el entrenador debe enseñar al niño para perfeccionar la técnica mediante la práctica, emulación y el goce.
- De los 5 a los 12 años es la fase de coordinación, necesaria para el aprendizaje de los gestos técnicos.
- Entre los 6 y 8 años se inician el autoconocimiento corporal y las habilidades básicas.
- Entre los 8 y 12 años es la etapa de fundamentación.
- Entre los 12 y 16 años, es la etapa de rendimiento y perfeccionamiento.

- De los 17 años en adelante son las categorías competitivas y de máximo rendimiento.

Los objetivos deportivos en cada etapa, se presentan en la Tabla 1. (Alippi, 2002, p.1).

Los procesos de preparación deben ser integrales y en los equipos de trabajo es necesaria la presencia de formadores en el ámbito deportivo y psicológico del jugador, que le permita tener la madurez suficiente para desempeñarse en el medio. Por lo tanto, “ayudar a los deportistas a prepararse o a enfrentarse a las transiciones debe ser una preocupación para entrenadores, directivos, padres y psicólogos” (Chamorro, Torregrosa, Sánchez, y Amado, 2016).

Tabla 1. Objetivos de desarrollo de un jugador según su edad

Edad (años)	Objetivo	Caracterización
6 a 9	Progresos rápidos en el aprendizaje motor, inicio del entrenamiento de las capacidades coordinativas	Fase sensible hacia las actividades lúdico deportivas, elevadas posibilidades hacia las coordinaciones globales; conocimiento de las posibilidades del cuerpo, incremento de la velocidad y frecuencia de movimientos
9 a 11	Máxima capacidad del aprendizaje motor	Fase sensible a la velocidad latente y de reacción, la coordinación y la técnica
12 a 15	Inicio de la búsqueda de la condición física	Introducción hacia los trabajos de fuerza, evolución hacia mayor desarrollo de resistencia
16 a 17	Orientación del entrenamiento deportivo específico, individualizado	Orientación hacia la capacidad de soportar altos niveles de cargas de entrenamiento, fases de la velocidad máxima, fuerza y resistencia
18 a 19	Búsqueda de elevados niveles específicos para el jugador, en forma independiente de la posición que ocupa en el equipo	A esta edad se concluye en gran medida la maduración de la condición cardiovascular, respiratoria y metabólica musculares, lográndose elevados niveles de resistencia aeróbica, importantes para el futuro del jugador.

Fuente: El fútbol a través de sus etapas evolutivas (Alippi, 2002, p.1)

Chamorro *et al.* (2016) presentan en su estudio los desafíos que implica desarrollar integralmente un jugador, como son: cambios en las condiciones de entrenamiento y

competición, presiones externas e internas, comprender su entorno laboral, cambios de vida social, incompatibilidad con actividades académicas, cambio de residencia y de prioridades.

Finalmente, Alippi (2002) manifiesta que la realidad de las escuelas es que enfocan sus esfuerzos hacia el fútbol de mayores, desconociendo que la etapa inicial es crucial en el desarrollo de un futbolista de proyección.

La realidad muestra que los clubes, salvo honrosas excepciones, dan prioridad a los equipos mayores en cuanto a la utilización de materiales, disponibilidad horaria, recursos económicos y personal capacitado y especializado en la etapa formativa. Por dicha causa están faltando estructuras sólidas en el ámbito del fútbol-base, observándose un pobre trabajo en cuanto a la cantidad y calidad desde la iniciación, provocando una situación de pirámide invertida, con la imposibilidad de un correcto proceso formativo (p. 1).

Venta: es definida por la American Marketing Association (2017) como:

Cualquiera de una serie de actividades diseñadas para promover la compra por parte del cliente de un producto o servicio. Las ventas se pueden hacer en persona o por teléfono, a través de correo electrónico u otros medios de comunicación. El proceso generalmente incluye etapas tales como la evaluación de las necesidades del cliente, la presentación de las características del producto y los beneficios para abordar esas necesidades y la negociación sobre el precio, la entrega y otros elementos (s. p).

A esta definición vale la pena agregar la expresada por Fisher y Espejo (2011) “es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las demás actividades del *marketing*” (p.18).

Es así como la venta es un proceso fundamental dentro del marketing, pues con ella se logra hacer efectivo el intercambio, permitiendo por un lado la satisfacción de una necesidad y por el otro, la obtención de un beneficio económico o en especie. Quien ejecuta la venta tiene la responsabilidad de entender su cliente y establecer una relación de confianza a largo plazo, por eso es un ejercicio profesional que requiere planificación y está asociado a las relaciones humanas.

La base de clientes es uno de los activos más importantes de las compañías, Smith y Rutigliano (2004) afirman que una de las actividades más valiosas del vendedor es

conseguir clientes fieles y comprometidos, defensores de su producto, que garantizarán un crecimiento rentable y sostenido. El compromiso de los clientes se logra con la manera como se sienten en sus interacciones con el vendedor y las demás personas de la organización. Si estas generan confianza y vislumbran la integridad de la empresa habrá compromiso de los clientes.

Las expectativas del cliente nacen de la promesa que comunica la marca con el producto o servicio, cumplirla es fundamental, pero lograr la fidelidad del cliente y su recomendación, requiere además, según el estudio de Gallup citado por Smith y Rutigliano (2004) una conexión emocional, “el compromiso del cliente no es únicamente función del factor económico, es emocional y personal. Las personas desempeñan en este proceso un papel más importante que el del producto” (p. 165).

El vendedor debe propiciar relaciones para que se den estos sentimientos:

Tranquilidad: el cliente cree que la empresa es digna de confianza, por la coherencia de sus afirmaciones y acciones.

Integridad: recibe de su vendedor y la empresa un tratamiento justo, información completa, el cliente siente que la empresa está de su lado manejando las dificultades con efectividad.

Orgullo: siente que se beneficia al utilizar el producto o servicio y se identifica con la imagen de la compañía, recibe un trato respetuoso y mantiene la promesa después de realizada la venta.

Pasión: se da una fuerte relación entre la compañía y el cliente, el vendedor es diligente y ofrece nuevas formas de hacer negocio (Smith y Rutigliano, 2004).

La venta tiene un **proceso cíclico**, las etapas que la componen son (Navarro, 2012):

- **Localización de clientes:** para ello es preciso definir quién es el cliente, cuáles son las características de los clientes potenciales, dónde están y cómo llegar a ellos. Los medios pueden ser bases de datos, directorios empresariales, revistas especializadas, referidos, sitios web. En esta fase se deben priorizar los clientes teniendo en cuenta los que se pueden atraer en el corto plazo.

- Acercamiento: la confianza y simpatía con el prospecto se alcanzan con la buena preparación, presentación, confianza y seguridad del vendedor, es preciso identificar qué es lo que el cliente realmente quiere a través de preguntas claras y significativas.
- Presentación del producto o servicio: realizar la demostración de productos de forma efectiva, evidenciando que satisfacen su necesidad.
- Cierre: es el momento clave del proceso, el vendedor debe saber manejar las objeciones para concretar la venta.

Finalmente, Soto y Restrepo (2008) expresan que el éxito de las empresas está en manos de la fuerza de ventas y la relación de ellos con sus clientes. A continuación se destacan algunos aportes de su libro *Entrenamiento en ventas*:

- El vendedor profesional es honesto, serio, servicial, paciente, sabe escuchar, es entusiasta, manifiesta actitudes positivas y se prepara para asesorar al cliente. Tiene buena presentación, es puntual, conoce la competencia y es capaz de admitir errores.
- La estructura de la visita de venta se compone de:
 - Preparación: estudiar las necesidades.
 - Contacto: chequear las condiciones de la reunión.
 - Desarrollo: entender las necesidades a través de las preguntas abiertas para descubrirlas y cerradas para reafirmarlas. Posteriormente, presentar efectivamente la idea con presentaciones efectivas que sigan el proceso mental de toma de decisiones, esto incluye resumir la situación, expresar la idea que se relaciona con la necesidad descrita despertando el interés, explicar cómo funciona, enfatizar los beneficios claves para despertar el deseo y sugerir un cierre fácil.
 - Cierre: se llega a este cuando el cliente deja de presentar objeciones, pregunta por las condiciones del producto o servicio y se muestra positivo. Se debe permitir que el cliente decida. Finalmente se hace el resumen de acuerdos.
 - Despedida: entregar un valor agregado.
 - Análisis: para hacer la revisión del proceso de visita y resultado.
- Las objeciones surgen por falta de conocimiento, necesidad de mayor información o falta de capacidad de decisión del cliente. Para manejarlas es preciso identificar la

objeción real, entenderla y verificarla. El vendedor debe estar sereno, escuchar atentamente y no detener la venta.

- Un cliente se conquista con conocimiento, seriedad, simpatía, confianza y profesionalismo (Soto y Restrepo, 2008).

Los conceptos anteriores proporcionan los fundamentos para proceder con la estrategia metodológica y analizar las experiencias en los procesos de captación, desarrollo y venta de futbolistas para diseñar el método.

2.2. Metodología

2.2.1. Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo cualitativo, busca conocer los sentimientos y motivaciones de los participantes en el proceso de captación, desarrollo y venta de futbolistas. La investigación cualitativa permite ser flexible en la indagación, explorando y profundizando sobre los temas que se pretende comprender, las personas son consideradas como un todo, influenciados por su contexto y experiencia (Álvarez Gayou, 2003). El presente estudio buscó profundizar en la experiencia de los expertos, para obtener elementos que permitieran construir el método que facilite los procesos de captación, desarrollo y venta de futbolistas.

Es un estudio descriptivo, el cual se usa para conocer conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de personas, grupos o fenómenos bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica (Grajales, 2000). Se utilizaron, como herramienta de recolección de información, las entrevistas a profundidad.

2.2.2. Sujetos

Se abordaron cuatro públicos que se relacionan con el fútbol desde diferentes perspectivas:

- **Futbolistas:** responsables por desarrollar con disciplina los entrenamientos, cuidarse en su aspecto físico, nutricional y mental. Tienen la misión de lograr los objetivos deportivos del club a través de su talento, habilidades y juego colectivo.
- **Scouters:** personas que descubren, captan y proveen talento humano a los equipos de fútbol.
- **Entrenadores:** son líderes del equipo de jugadores, responsables de potenciar sus habilidades y determinar la estrategia del juego para obtener resultados. En algunos casos cuentan con un cuerpo técnico que los apoya.
- **Directivos:** son administradores del negocio del fútbol, su misión es lograr los objetivos organizacionales, que incluyen logros deportivos y de rentabilidad.

Se realizaron doce entrevistas a profundidad, tres por cada público identificado. La siguiente tabla describe las características de las personas consultadas.

Tabla 2. Caracterización de los sujetos entrevistados

	Directivos	Entrenadores	Futbolistas	Scouters
1	Director de un club deportivo, con cinco años en el mercado, adscrito a la Liga Antioqueña de Fútbol	Director técnico de un club antioqueño, con seis años en el mercado. Referente innovador	Futbolista con 18 años de experiencia en el fútbol profesional. Retirado	<i>Scouter</i> para una agencia de representación y un club deportivo, con cinco años de experiencia
2	Gerente Deportivo de un equipo profesional de la primera división del fútbol antioqueño	Director técnico de un equipo profesional de la primera división del fútbol colombiano	Futbolista con 15 años de experiencia en el fútbol profesional. Activo	<i>Scouter</i> de un equipo profesional antioqueño de la primera división, con experiencia de 30 años
3	Directivo de la Federación Colombiana de Fútbol	Director técnico de un equipo adscrito a la Liga Antioqueña de Fútbol, con experiencia	Futbolista activo de un equipo profesional antioqueño.	<i>Scouter</i> máster en fútbol, de una universidad en España

	de entrenador en la primera y segunda división del fútbol colombiano		
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

2.2.3. Instrumentos

Como se mencionó anteriormente, se utilizaron como herramienta las **entrevistas a profundidad**, a través de un formato semiestructurado; a partir de ellas se sistematizó la información para construir los mapas de viaje del consumidor.

El *customer journey map* es una herramienta de *design thinking* que permite visualizar cada una de las etapas, interacciones y canales que hacen parte de la experiencia del cliente con el servicio. Para diseñarlo se requiere seleccionar el marco donde se quiere profundizar en la experiencia, identificar el cliente, las actividades que desarrolla, las emociones asociadas a ella y los puntos de contacto. Una vez identificados los puntos negativos o críticos, se procede a analizar por qué ocurren o su causa real, para proceder a generar alternativas de solución (Gómez, 2017).

Realizar el *customer journey map* con varias personas permitirá contar con un mapa del comportamiento medio del cliente, para diseñar la experiencia del servicio, de tal manera que el cliente se sienta satisfecho.

Por su parte el *blueprint*, es un diagrama o plano para el rediseño de servicios, que permite visualizar los procesos y las herramientas para llevarlo a cabo. Pérez y Quiñonez (2015), citando a Lovelock (2008), expresan que a través de él se logra identificar “cómo deben realizarse las interacciones entre clientes y empleados y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan tras bambalinas apoyan estas interacciones” (p. 242). Se inspiró

en los planos de arquitectura, pues sobre el diseño de edificios se escribían las observaciones en color azul, de allí su nombre.

Siguiendo a Pérez y Quiñonez (2015), para diseñarlo se utiliza la técnica propuesta por Bitner, Ostrom y Morgan (2008) que se compone de:

- Acciones del cliente
- Acciones visibles del empleado o puntos de contacto visibles
- Acciones tras bastidores o acciones invisibles llevadas a cabo por el empleado o proveedor
- Procesos de soporte
- Evidencia física

Macías (2015), citando a Shostack (1982) en su artículo “How to service design” del European Journal of Marketing, dice que el *blueprint* permite generar una visión completa para diseñar un servicio, considerando además de los elementos mencionados anteriormente, la rentabilidad que puede obtenerse de cada fase de prestación del servicio, relacionando tiempos de ejecución, costo e ingreso de los mismos.

El *blueprint* puede usarse para mejorar la prestación del servicio actual, diseñar un nuevo servicio, coordinar las acciones entre los participantes del servicio, y es útil cuando se está diseñando un servicio que está conectado con otros, pues permite comprender las interacciones entre clientes y proveedores para posibilitar una mejor experiencia de todos los actores (Macías, 2015).

En conclusión, con los *blueprint* se logra rediseñar un servicio y brindar una prestación que satisfaga las expectativas de los clientes y los colaboradores de la empresa con una visión amplia del proceso (Pérez & Quiñonez, 2015).

2.3. Presentación y análisis de resultados

Se analiza la información de las entrevistas a profundidad por cada público, para identificar tendencias, puntos en común y diferencias, en cada etapa del proceso: captación, desarrollo y venta de jugadores.

Posteriormente se selecciona la información que permite la construcción de la experiencia de usuario o *customer journey map* y se hace un resumen de los aspectos claves y oportunidades para la creación del método.

Finalmente, la información es contrastada entre los públicos, para extraer las conclusiones relevantes y consolidar ideas que permitan la creación de una metodología de captación, desarrollo y venta de futbolistas esquematizada en un *blueprint*.

2.3.1. Experiencia de los involucrados en el proceso de captación, desarrollo y venta de futbolistas

Experiencia de los futbolistas

Las etapas que los futbolistas entrevistados han vivido, desde que desean ser jugadores profesionales hasta que lo logran, son:

1. Deseo
2. Orientación
3. Preparación
4. Competencia
5. Captación
6. Desarrollo
7. Gestión comercial
8. Venta

El **deseo** parte desde lo más profundo del niño, hay un sentimiento de gusto, pasión y ganas; para algunos, es la forma de experimentar el propósito de su vida, emana sin prejuicios desde su corazón y se instala en su pensamiento como su opción de vida "*la idea*

mía era jugar fútbol profesional y empecé mi trabajo desde los cuatro años que me empezó a gustar el fútbol, era mi pasión, era lo que realmente quería”.

El deseo parte del gusto personal y es estimulado por los medios externos como un profesor, la familia o un ídolo de fútbol, que se ha visto en la televisión, la prensa o en vivo y en directo. El niño solo piensa en jugar y experimentar la pasión de moverse bien con la pelota.

La **orientación** que recibe el niño depende de sus condiciones sociales, puede venir desde su familia o desde el colegio a través de un entrenador y determina la preparación que seguirá el niño, la cual puede darse a través de una escuela de formación en su colegio o en un equipo aficionado en el lugar donde vive.

“Tenía que ir a una escuela donde me enseñaran cosas que yo no sé: parar bien la pelota, tener una idea de juego y así sucedió”.

“En mis inicios comencé en el Envigado Fútbol Club a los seis años, donde comenzaron mis bases”.

Comienza así el proceso de **preparación** donde se perfecciona su juego, a través de las técnicas del fútbol base, para niños menores de 12 años. En esta etapa los niños experimentan sentimientos de ganas, pasión, esfuerzo; saben que su preparación es vital para su sueño, y que deben trabajar con disciplina para ser cada vez mejores.

Le sigue la **competencia**, que se convierte en la salida a escena del talento, en el momento donde la preparación se pone en juego, se lucha por demostrar lo aprendido y hacer un buen juego individual y colectivo; y aunque ganar es el deseo, si no se logra, se adquiere madurez y se va fortaleciendo la resiliencia del jugador que será vital para su carrera como futbolista.

La competencia es también la vitrina del jugador ante empresarios interesados en su talento, continuando así la etapa de **captación**, en esta, los niños son observados y valorados por *scouters* y directores técnicos de equipos rivales que a su vez se convierten en veedores, y es el momento donde se abre la posibilidad de ser parte de un equipo de fútbol aficionado de mayor estatus. En este paso los niños buscan demostrar que son lo mejor, y que cuentan con las condiciones para dar el siguiente paso.

“Recuerdo esos partidos que sabía que me estaban mirando, yo lo daba todo y solo pensaba en estar en México”.

Una vez ingresan al nuevo club, se vive un proceso de **desarrollo** de mayor exigencia, que requiere no solo el perfeccionamiento de sus habilidades deportivas, sino también físicas, mentales y un mayor cuidado en su alimentación. El cuerpo y la mente del futbolista son su medio de trabajo, esto implica caminar por el sendero de los buenos hábitos, la disciplina, el autocuidado y la autoestima.

Ya dentro del club, el futbolista tiene la posibilidad de tener una vitrina más potente, participando en competencias de mayor categoría, y de acuerdo a su desempeño, es observado por otros empresarios que buscan llevarlo a clubes cada vez más grandes, mientras su valor de mercado aumenta. Comienza así la **gestión comercial**, la cual puede ser desarrollada a través de su club, sus contactos o por intermediarios, empresas unipersonales o sociedades, que tienen un recorrido en el negocio y relaciones establecidas para hacer transacciones.

Finalmente se llega a la **venta**, momento en el cual el jugador mayor de edad es vendido a un club. La participación del jugador en las decisiones que enmarcan la venta es baja, puesto que el futbolista no cuenta con la preparación para eso y porque su principal motivación es escalar en el fútbol, en ocasiones ignorando lo que sucede en la negociación.

Captación: ser captado requiere talento y adquirir otras habilidades a través de la formación desde la edad de 4, 5 o 6 años, para adquirir los fundamentos técnicos que se sumen al talento del jugador; esta fundamentación puede ser adquirida a través de escuelas de formación en fútbol, que dan la posibilidad de participar en campeonatos intercolegiados o municipales, para poner en práctica lo aprendido y ganar experiencia en competencia. Los campeonatos sirven de vitrina para los diferentes *scouters* que buscan jugadores para llevar a otros lugares.

Los entrevistados recomiendan sumarle a la preparación mayor conciencia hacia los trabajos complementarios y específicos, ya que cuando se es niño, no se tiene la capacidad de entender el propósito de las actividades adicionales a la fundamentación técnica.

“Hace 15 años no conocía el propósito del entrenamiento diferenciado, como un psicólogo, nutricionista. ¿Para qué me servía eso si yo jugaba era fútbol? la verdad no le ponía mucho cuidado a los factores externos... creo que en ese sentido me faltó desde pequeño tener conciencia o alguien que me ayudara a tomarla”.

El sentimiento que experimentan los entrevistados ante la captación es común, es el momento para darlo todo, tratando de sobresalir entre sus compañeros, y aunque sienten nervios, también creen que han trabajado para ese momento, tienen el objetivo claro y están preparados para asumir el reto.

Los niños son observados entre 4 y 8 partidos, una vez seleccionados, asumen un cambio en su vida que puede implicar viajar a otra ciudad, vivir con sus compañeros o cambiar su entorno familiar. Manifiestan que es difícil hacerlo, más cuando deben separarse de su familia, por ello, se requiere un nivel de madurez para enfrentarse a otras condiciones y mantener la actitud y fuerza para seguir tras su sueño.

Se evidencia con esto la necesidad de orientación para ayudarle al jugador a vivir esta etapa en su carrera deportiva.

“Fueron muchos cambios así como muy bruscos, uno se enloquece un poco, porque está con compañeros y deja la familia”.

Desarrollo: se necesita formación especializada para lograr una posición en el fútbol profesional, pues el talento y las ganas por sí solas no son suficientes.

Se identificó que los entrevistados se vincularon a clubes de divisiones inferiores en edades entre los 14 y 17 años, y durante varios años recibieron formación sobre todo en aspectos técnicos y tácticos.

Todos los entrevistados contaron con orientación psicológica grupal y desarrollaron trabajos de fortalecimiento. La orientación en su nutrición fue baja, y tuvieron inquietudes sobre cómo desarrollar trabajos específicos fuera de su entrenamiento.

“Teníamos sicólogos en selección Antioquia y en algunos equipos, pero era un trabajo grupal, si tuviera ese trabajo individual desde pequeño hubiera sido mejor”.

Adoptaron un estilo de vida marcado por las renunciaciones a una vida de adolescencia normal; el licor, la rumba, salir hasta tarde con sus amigos o su familia, eran actividades que no se realizaban por su compromiso con su carrera deportiva. Ellos se mantuvieron firmes en su propósito, conscientes que un paso en falso los podía alejar de su sueño.

El estudio pasó a un segundo plano, en un caso se abandonó la formación académica y en otro con mucho esfuerzo y la presión de la familia, se obligó a terminar el colegio.

“Yo estaba en décimo, ya terminando el colegio y me tocó dejarlo”.

“Uno solo quiere entrenar y desenfocarse de la parte educativa, pero en la familia me decían que iba a ser jugador profesional, pero tenía que terminar el colegio”.

Considerando que la carrera de un futbolista es corta, uno de ellos manifestó que el estudio es importante, pues cuando llega el retiro, aproximadamente a la edad de 35 años, es necesario contar con alternativas para continuar su proyecto de vida.

“Si al final uno no alcanzó su objetivo y estar estable económicamente, después uno va a empezar de cero a los 35 años y el perjudicado es uno”.

En la medida en que los futbolistas avanzaban en su proceso de formación, cada logro alimentaba su determinación para seguir adelante. El trabajo disciplinado, su compromiso y mayor esfuerzo, fueron actitudes que permitieron destacarse dentro del grupo para avanzar en su sueño. Así pues, ver los resultados de un buen proceso de formación fue un influenciador en la motivación de los futbolistas, en este sentido, el club debe proporcionar una buena enseñanza y velar por el buen entendimiento del proceso y cambios que viven sus jugadores.

Es importante también, desarrollar trabajos específicos que permitan al jugador contar con las capacidades técnicas, físicas y mentales, de acuerdo a su edad, y buscar que estén desarrolladas antes de pasar al fútbol competitivo profesional, pues lo que no se trabaja a tiempo, es difícil que se mejore en las etapas posteriores.

Finalmente, los jugadores durante estos años fortalecieron la paciencia y resiliencia, necesarias para esperar una oportunidad de juego y superar las situaciones que implica esta

carrera deportiva: lesiones, separarse de la familia, derrotas, presión de ganar, exigencia y cambios en sus hábitos de vida.

Venta: la hoja de vida del jugador donde se conoce su historial de formación, participación en selecciones, competencias y ritmo de juego, es un influenciador para la venta. Adicionalmente, se identificó la red de relaciones, los videos, estar activo en competencia, como una manera efectiva para promocionarse.

Los entrevistados mostraron desconocimiento de las normas que regulaban la venta, por tanto el jugador no participó activamente en el proceso de decisión, ni en el establecimiento de acuerdos y precios. Dos entrevistados manifestaron incluso incumplimiento de promesas.

Esto evidencia una oportunidad de mejora en la preparación del jugador, que lo acerque a las normas que lo rigen, sus deberes y derechos. El jugador debe entender cómo puede moverse en el mercado laboral, qué necesita para hacerlo, cómo se valoriza su trabajo y qué tipo de transacciones son permitidas, y así tener herramientas para participar en la toma de decisiones si lo desea.

Se encontró también que para los entrevistados el fútbol europeo es un anhelo por su reconocimiento, ídolos y organización; por tanto las posibilidades de venta que los acerquen cada vez más a este, son atractivas para ellos.

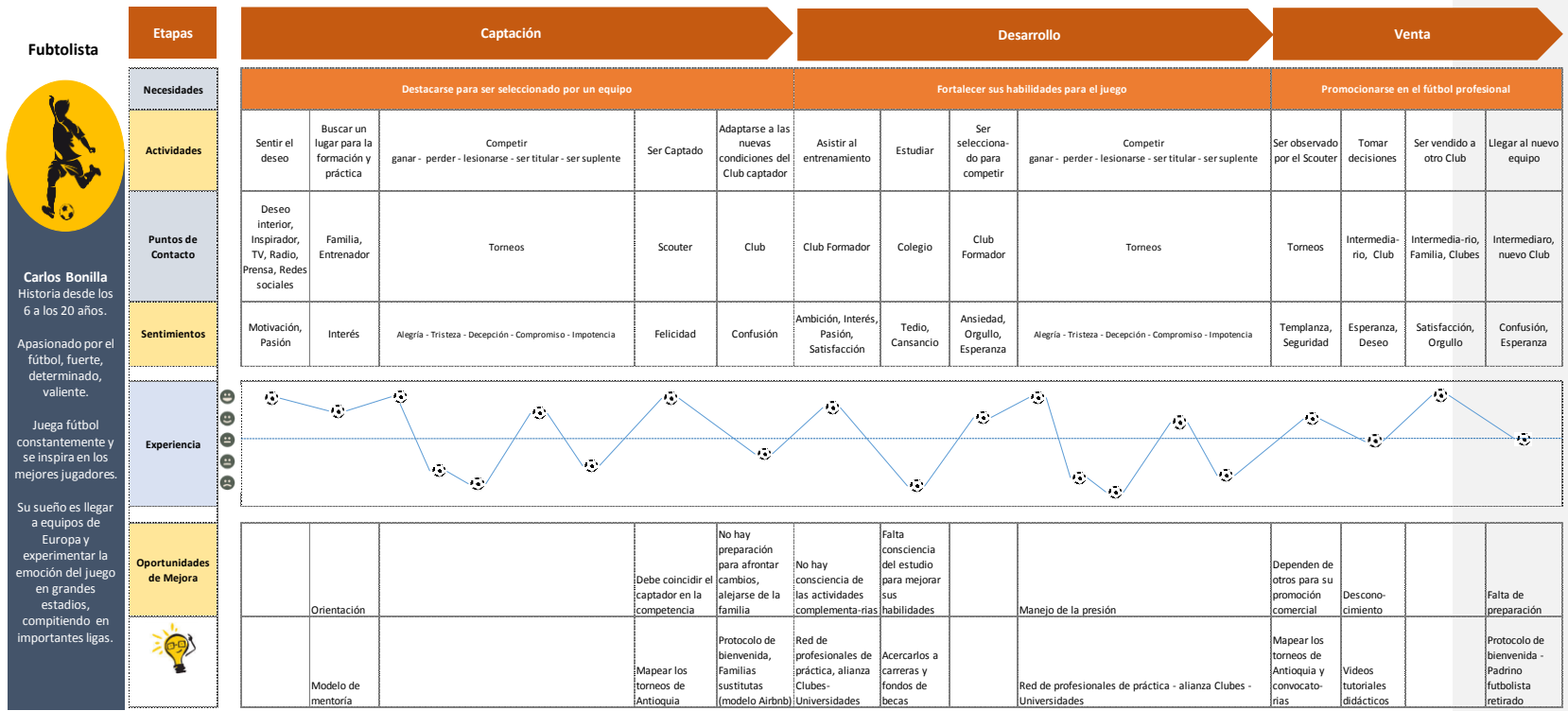
“Estaba cumpliendo mi sueño de ir a jugar a Europa, era mi meta desde pequeño ...cuando estuvimos con la sub 17 en Finlandia me gustó mucho la experiencia y siempre me puse eso como objetivo, cuando acepté jugar en Bulgaria, tenía la oportunidad de jugar una Europa League o una Champions League”.

Una vez se efectúa la venta, el futbolista se enfrenta a un nuevo contexto, donde es preciso mantener el compromiso, la disciplina y la actitud para adaptarse a las nuevas condiciones, cumplir los objetivos por los que fue comprado, y de esta manera seguir ascendiendo en su carrera profesional.

Finalmente, en la entrevista del futbolista retirado se identificó que la vida del jugador es corta y a partir de los 33 años comienza su etapa de declive, las posibilidades de jugar cada vez se hacen más bajas, y hay una mayor rotación de futbolistas más jóvenes.

Eliminado: 6

Ilustración 3. Customer journey map del futbolista



Fuente: elaboración propia

Experiencia de los scouters

Las personas entrevistadas tienen un gusto especial hacia el fútbol y han tenido contacto con este deporte como futbolista, entrenador, seleccionador o administrador. Su formación está soportada en su experiencia y estudios desde nivel técnico hasta maestría. En Colombia hay una oferta de cursos, carreras técnicas, tecnológicas y profesionales en fútbol, y a nivel de estudios superiores, se identifica a España, Alemania y Argentina como los países con mayor reconocimiento para hacerlo.

Un *scouter*, como captador de talentos, se convierte en la conexión oficial de un jugador con un equipo de fútbol, en el cual se desarrolla el potencial del jugador y se abren las posibilidades de ascenso en su carrera deportiva.

“Uno es un canal de ayuda a que jóvenes jugadores de fútbol alcancen el sueño. Todos no lo van a alcanzar, pero uno tiene la posibilidad de ayudarles a jugadores talentosos”.

Captación: es realizado por el *scouter*. Parte de la necesidad del club al que pertenece y está relacionado con el modelo de juego establecido. Se materializa a través de unas fichas de selección, que contienen parámetros específicos en aspectos físicos, técnicos y actitudinales, de acuerdo a la posición y el rango de edad del jugador.

“Se definen las características de los jugadores que requiere el club, puede haber jugadores muy buenos, pero no caben en el esquema que se quiere, se crean una fichas con las características por posición”.

“Lo que nosotros hicimos fue crear un modelo de juego y después de ese modelo, crearle un modelo de jugador. Eso nos da unos parámetros para más o menos acercarnos a una selección de talentos”.

El *scouter* se vale de la observación estructurada, teniendo como herramienta las fichas de selección, además de la propia intuición que da la experiencia. Uno de los entrevistados se ayuda de *software* especializado (smart video replay, easycoach, stats scout, sport architect) que analiza los movimientos del deportista. Con esto, se busca que la captación sea un proceso cada vez más asertivo.

Los aspectos que se deben tener en cuenta en un proceso de captación, consolidando los aportes de los entrevistados se resumen a continuación:

- Aspecto físico: edad, peso, talla y desarrollo corporal de acuerdo a la edad.
- Aspecto técnico: talento natural, posición en el campo, perfil, potencia, agilidad, velocidad de desplazamiento, control de la pelota, pases, cabeceo y potencial de desempeño en otras posiciones.
- Aspecto actitudinal: concentración, liderazgo, entorno y valores familiares, nivel de socialización con sus compañeros, participación en grupos sociales, estudio, hábitos de vida sana, conducta en redes sociales.
- Contexto de competencia: historial de formación y competencia, juego colectivo y escenarios de juego (jugar como titular o suplente, venir de una lesión, jugar con un equipo débil o fuerte y jugar en un momento de prueba).

“Hay contextos de competencia que condicionan mucho la información, es muy distinto observar un crack jugando contra un equipo débil que jugando contra un equipo que te exige mucho más o mirar ese jugador saliendo de la banca o saliendo de titular, es muy diferente la observación”.

En el aspecto actitudinal del jugador se destaca la capacidad que debe tener el futbolista para asumir un estilo de vida que implica disciplina, exigencia y espíritu de superación a temprana edad.

Los entrevistados coincidieron en que los lugares preferidos para la captación son el Urabá antioqueño, los litorales pacífico (Chocó y Buenaventura) y atlántico (Santa Marta, Cartagena y Barranquilla), ya que las condiciones físicas de los deportistas nacidos en estos lugares son mejores que las de los nacidos en el interior, debido a su raza, alimentación y clima, principalmente.

“En Urabá se encuentran jugadores con características diferentes a las del Área Metropolitana de Medellín, son de raza negra, mestizos y son potentes, pueden jugar de delanteros, rápidos, corpulentos, de buena contextura atlética, que se meten rápido al mercado nacional, y si tienen alto nivel, al mercado internacional”.

Considerando el origen de los jugadores de fútbol colombiano, hay una tendencia a encontrar talento en la zona de Urabá, por tanto la atención de los *scouters* se centra en ella:

“Si Bogotá tiene el 10% de los habitantes en Colombia, no aporta el 1 % de los jugadores y al revés, Urabá que no tiene el 1% de la población colombiana aporta el 10% de la población de jugadores”.

La observación de jugadores se realiza durante todo el año, visitando las escuelas con convenio u otras que se hayan referenciado. Las escuelas a su vez han seleccionado jugadores, creándose naturalmente una cadena de captación.

Así mismo, se asiste a los torneos desarrollados en todo el territorio nacional, pero no se cuenta con un mapeo completo de las escuelas de fútbol y su calendario de torneos, quedando talento oculto para los *scouters*. También se realizan convocatorias públicas donde se llevan a cabo pruebas de selección.

La captación se hace efectiva semestralmente, previo al inicio de los campeonatos, y para ello el seguimiento al jugador va desde un mes hasta un año, tiempo en el cual se le valora en los aspectos identificados anteriormente.

El *scouter* se caracteriza por la habilidad de decidir y su alto sentido de responsabilidad, al tener la labor de seleccionar jugadores, en un proceso en el cual se ha invertido tiempo y dinero y cuya efectividad es la selección asertiva de jugadores con proyección a equipos profesionales.

Saber decir “no” es su virtud, pues ante sus ojos pasan miles de jugadores que ponen en él su sueño de vida.

“Todos no van a cumplir el sueño y esa es la labor de uno, tener la capacidad de seleccionar y decir ‘usted puede triunfar’ o ‘usted no tiene las características ideales para jugar fútbol de alto nivel’”.

Finalmente, se establece una negociación para que el jugador captado pase al nuevo club, en este punto se observa que no existen protocolos oficiales y es un proceso desgastante por la interpretación que cada uno da a la forma adecuada de hacerlo.

Desarrollo: una vez es captado el jugador, se entrega a un equipo responsable de su **desarrollo**. Generalmente el deportista llega con edades entre los 13 y los 18 años y comienza a recibir una formación, que debe estar diseñada de acuerdo a su rango de edad.

Un proceso de formación ideal busca la evolución en aspectos mentales, físicos, técnicos y tácticos, sumado a un entrenamiento invisible que consta de descanso, hidratación, alimentación y fortalecimiento físico y mental, sin embargo, solo un entrevistado manifestó que su club cuenta con un equipo interdisciplinario para hacerlo.

Eso se hace más necesario si se tiene en cuenta que un niño es separado de su familia en edades tempranas y debe vivir en un entorno diferente, con personas y costumbres nuevas, lo cual requiere gran capacidad de adaptación para afrontar las nuevas experiencias de su carrera deportiva.

Sin embargo, la capacidad financiera para ofrecer un desarrollo completo es un desafío para los clubes, pues implica contar con psicólogo, entrenador, médico, trabajador social, fisioterapeuta y nutricionista, para potencializar al máximo las condiciones del futbolista.

“Financieramente, para un club es imposible tener todos los servicios que requiere un jugador, a menos que esté con un fondo de inversión o alguien que le quiera aportar sin ánimo de recuperar la plata”.

La relación del *scouter* con el jugador continúa durante su proceso de desarrollo y es alimentada por las valoraciones que hace el equipo formador. De acuerdo al desempeño que tenga el futbolista en esta etapa, se decide su continuidad dentro del club o su retorno al lugar de origen.

El jugador tiene en esta etapa una alta responsabilidad consigo mismo para el ascenso en su formación deportiva, lo que implica asumir un estilo de vida especial, renunciando a los hábitos de un joven normal y elevando su nivel de consciencia para reconocer que cada acción aporta a su futuro.

“El entrenamiento depende del que se entrena, no depende del que lo entrena...Cada día me convengo más de que el talento no alcanza y el jugador colombiano que no se comprometa con su carrera o que a sus 18 años no actúe como adulto, no logra

superarse... El jugador de fútbol profesional no tiene infancia ni adolescencia, porque sus acciones tienen repercusiones muy grandes”.

El tiempo de prueba en un equipo es variable, puede tomar desde un mes hasta un año, pero solo hasta los 18 años los jugadores tienen la oportunidad de mostrar su nivel de desarrollo.

“Las edades para convertirse en futbolista profesional cada vez son menores. Hace 10 años veíamos jugadores que debutaban a los 23 y 24 años, ya a quien no haya debutado a los 23 lo dejó el barco. El jugador hoy es de categoría 99 (18 años), esa es la categoría importante en este momento”.

La competencia es parte del desarrollo del jugador, pues a través de esta se ganan experiencia y ritmo de juego. La percepción de la victoria es diferente: para el entrevistado del club profesional de la primera división, hay un claro interés por ganar los torneos y ser los mejores, así que su captación está enfocada en tener lo mejor del mercado; mientras que para los otros entrevistados, que pertenecen a clubes medianos y pequeños, ganar no es su objetivo de corto plazo, más bien es evidenciar la evolución en el desarrollo de los jugadores.

“No soy de un equipo profesional de Antioquia, que siempre se llevan “los mejores”, yo me llevo a los que ellos no ven, porque todavía les falta un año o dos años de maduración y yo no tengo que ganar el torneo”.

Finalmente, uno de los entrevistados informó que los jugadores que tienen características especiales por su proyección al fútbol profesional, tienen un tratamiento diferenciado por parte del club, recibiendo los servicios de casa hogar, alimentación, acompañamiento en un centro de alto rendimiento, educación, uniformes, auxilio de transporte e implementos.

Venta: en Colombia existen 36 equipos de fútbol de primera y segunda división, con un estimado de 850 futbolistas profesionales, mayores de 18 años, con los que se establece un contrato laboral. Las posibilidades para que un jugador de divisiones inferiores y escuelas de formación alcance la anhelada posición de futbolista profesional, se estima en 10 en 1.000, así que se hace necesaria la gestión comercial en mercados internacionales.

Los *scouters* manifiestan que en Colombia hay mucho talento, pero existen dos dificultades para lograr la venta efectiva:

- La baja rotación de jugadores en el fútbol profesional colombiano.
- La falta de preparación mental del deportista.

“Como está el sistema en Colombia, hay que tener equipo profesional propio”.

Se expresó que los jugadores con mayor posibilidad de ser vendidos, están en la edad de 18 años y son los que evidencian grandes capacidades deportivas, pero hay un componente fundamental para su permanencia y valorización, y es su capacidad mental para asumir la presión emocional, los retos de vivir en un nuevo ambiente y la capacidad de superar las frustraciones comunes en el fútbol.

“Todos los clubes ahora piensan que a un jugador lo van a vender de una al exterior, y yo creo que algunos se han equivocado, porque de la cantidad de jugadores jóvenes que van al exterior muchos se devuelven porque llegan imperfectos, sin la formación deportiva y mental para poder aguantar esa presión y exigencia en el exterior”.

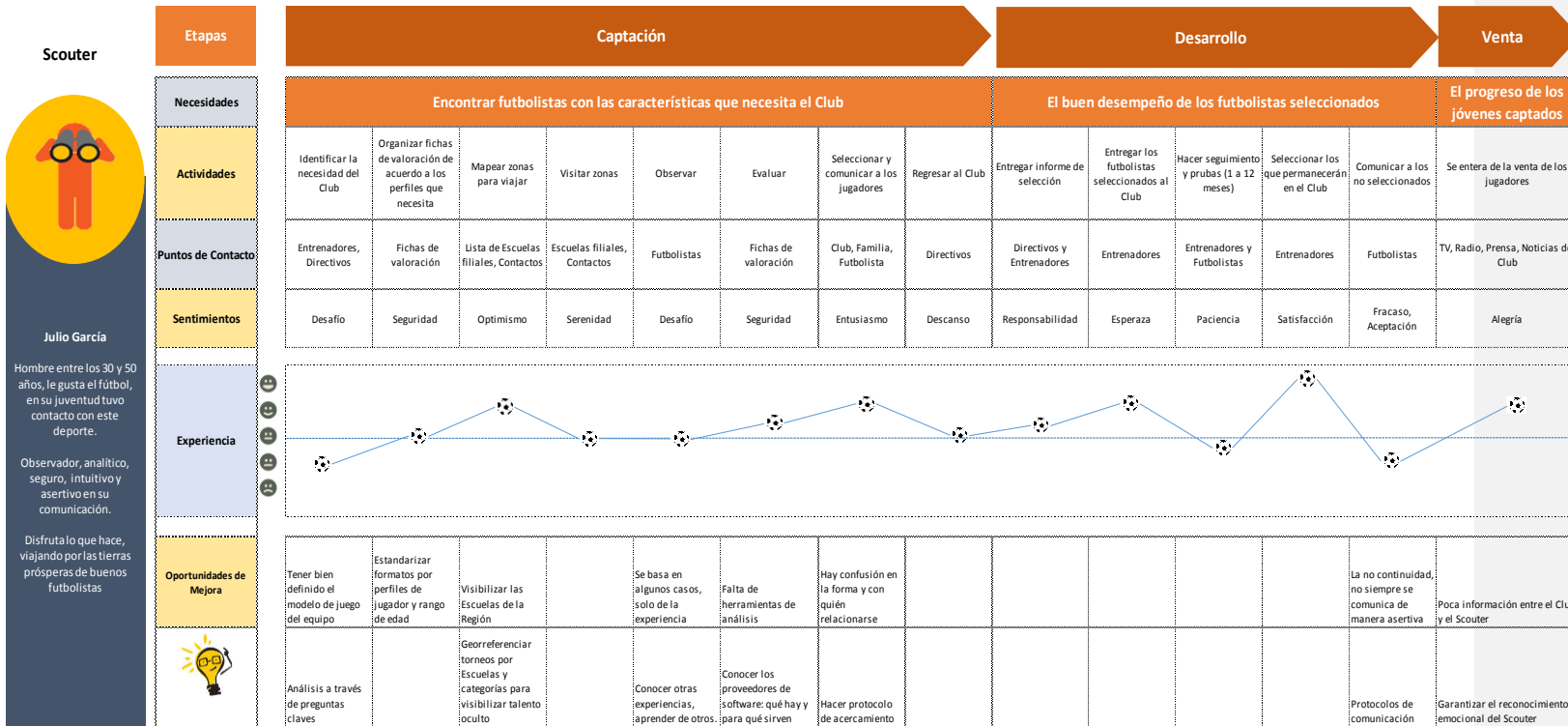
“Si un futbolista debuta con 17 años en el Atanasio, emocionalmente no tiene la forma de responder”.

Se evidenció, además, que no existe un modelo de incentivos único para el *scouter* cuando se efectúa la venta de un jugador, pues este depende del modelo establecido por el club, lo cual fue aceptado por los entrevistados. Se encontró desde no recibir ningún incentivo económico, hasta recibir un porcentaje sobre la comisión de la venta del jugador cuando se lleva a cabo, la cual está entre un 3% y un 5% del valor de la transferencia del jugador.

Sin embargo, los entrevistados experimentan una recompensa emocional, que proviene del reconocimiento del club y la propia satisfacción, al ver salir adelante los sueños de jugadores en los que ellos inicialmente confiaron.

Ilustración 4. Customer journey map del scouter

Eliminado: 7



Fuente: elaboración propia

Experiencia de los entrenadores

Los entrenadores entrevistados han tenido experiencia como futbolistas profesionales, la cual han fortalecido con su preparación académica con cursos a nivel local e internacional. Se destaca que la formación en neuroentrenamiento y *coaching* es lo que más les ha aportado para el buen desempeño en su labor.

“Lo más importante es lo último que he hecho después de haber perdido mucho, y eso me ha enseñado muchas cosas, me di cuenta que esto es manejar personas y su mente”.

Además, exponen que han aprendido de otros, en espacios donde las personas comparten su experiencia beneficiándose unos a otros del conocimiento.

Finalmente, se han dado cuenta de que su formación debe ser continua para sumarle más elementos a su conocimiento y hacer su labor cada vez mejor.

“El técnico que no se prepara después de su carrera como futbolista para ser entrenador, no lo veo con posibilidades de evolucionar y mejorar”.

Las etapas que los entrenadores definen, desde que el niño desea jugar fútbol profesional hasta que lo logra, parten de una idea general, pero cada uno aportó pasos adicionales que la complementan. Estas etapas son:

1. Preparación
2. Competencia
3. Captación y vinculación a un club
4. Formación
5. Acercamiento al fútbol profesional
6. Venta

La **preparación** comienza en edades tempranas, desde los 6 años, y en cada rango de edad hay objetivos de formación diferentes que pasan por el trabajo motriz, la técnica básica y avanzada, el modelo de juego y la especialización deportiva.

Se encuentran escuelas de formación con propósitos diferentes, unas de ellas buscan fortalecer los valores del jugador a través del fútbol, otras están enfocadas a la formación para una posterior venta.

Los niños en su proceso de preparación participan en **competencias**, y allí son observados por captadores para llevarlos a otro equipo. En este punto, es de resaltar que es un proceso que se da “por casualidad”, es decir, los captadores definen los lugares donde van a hacer observación, y para que un niño sea visto debe coincidir la competencia del jugador con la presencia del captador.

El futbolista es **captado y vinculado al club**, donde comienza una etapa de **formación** intensa, que busca potenciar las características del mismo. La competencia en esta etapa hace parte de la formación, y es un filtro que va resaltando los jugadores más desarrollados.

En el **acercamiento al primer equipo**, el jugador vive la dinámica de los viajes, entrenamientos, convivencia, ambiente de competencia y empieza a ser observado por equipos más grandes que su club, para ser comprado por ellos en caso de que les interese. En este punto aparecen intermediarios que asumen la representación del jugador para la gestión comercial ante el club.

La familia se menciona como influenciadora en esta etapa, considerando que hay jugadores de origen humilde cuya familia pretende que a través del talento del futbolista, se mejoren las condiciones de vida del hogar.

Se mencionó que hay una baja escolaridad de los jugadores durante su proceso dada su falta de interés y consciencia de que la educación es necesaria para su desarrollo profesional y como una alternativa de vida una vez se retiren.

“El fútbol a veces no te da la posibilidad de seguir estudiando y eso se toma como una disculpa, estoy muy ocupado entrenando, entonces no puedo estudiar y los papás patrocinan eso porque quieren ver el próximo Messi en su hijo”.

Captación: los criterios de captación responden a las necesidades de cada club, se destacan la condición técnica, la inteligencia de juego definida como *“la capacidad que tiene un jugador dentro de la cancha para tomar decisiones eficientes y efectivas”*, y el carácter que es *“la capacidad para sobreponerse a situaciones adversas y tener un equilibrio emocional”*.

“A veces confundimos el carácter con vehemencia y agresividad, se dice que el jugador que tiene carácter es agresivo y violento, y es el que es capaz de mantener un equilibrio emocional durante el juego y sobreponerse a las situaciones”.

Los niños desde los seis años deben comenzar su preparación, ya que a partir de los 16 comienzan a perfilarse al fútbol profesional.

Uno de ellos manifestó preocupación por la captación acelerada del jugador, que se presenta sin escalonamientos graduales, y que no permite al futbolista contar con las herramientas para afrontar su vida deportiva en el nuevo club, lo que implica menos posibilidad de triunfo.

Se menciona además, el establecimiento de alianzas con escuelas para el desarrollo inicial del jugador, que se convierten en lugares de captación de talento para clubes más grandes.

Desarrollo: el trabajo desarrollado con los jóvenes está asociado a su edad, se hace énfasis en los siguientes puntos:

- De 6 a 8 años: desarrollo de la inteligencia motriz.
- De 8 a 10 años: desarrollo de la técnica básica a través de la lúdica, se aprende jugando, hay gozo, diversión y expresión de emociones.
- De 10 a 12 años: se experimenta la competencia de equipo.
- De 12 a 16 años: se perfecciona la técnica básica y se adquieren otras habilidades de mayor complejidad.
- De 16 a 19 años: se especializan los aspectos deportivos, hay mayor intensidad en el trabajo, desarrollo de la técnica compleja y se perfilan hacia el fútbol profesional.

En este proceso, los entrenadores deben estar en capacidad de comprender los cambios físicos que experimenta el niño, para permitirles avanzar con seguridad en su desarrollo deportivo.

El éxito de su labor está centrado en la **valoración del deportista como persona**, en su capacidad de influir en la mente de los jóvenes para fortalecer su confianza, fuerza interior y seguridad.

Si bien la motivación se percibe como un sentimiento que debe fluir desde ellos mismos, asumen la responsabilidad de encender la llama que tienen dentro.

“Hay jóvenes con talento deportivo inmenso pero la mayor parte para incidir en ellos está en la estructura mental, en general es la confianza para que ellos entiendan que son capaces de lograr cosas importantes”.

Así, el desarrollo mental es el pilar en el proceso de formación, ya que es preciso que el jugador cuente con herramientas que le permitan sobreponerse ante las dificultades que enfrenta, y que dependen de su contexto; por ejemplo, un joven procedente de un pueblo tiene los retos de distanciarse de su familia, vivir con sus compañeros, mientras que un jugador profesional tiene el reto de soportar la presión de ganar, pero todos están expuestos a lesiones, ser suplentes, perder un partido y tener desacuerdos con sus compañeros, por mencionar algunos casos.

“Entre 22 pelados de 17 a 20 años alejados de la familia, que viven en una casa hogar es muy complicada la relación”.

El trabajo de los entrenadores sigue un patrón: **planificar, ejecutar y analizar.**

En la **planificación**, hay un encuentro con su cuerpo técnico para socializar el trabajo de la semana, que previamente se ha diseñado. Es clave compartir con el equipo qué se va a realizar, su propósito, además, permitir la participación de otras personas para enriquecer el proceso.

“Entre más gente tenga que me aporte, mejor”.

Se menciona que, en algunos equipos, el entrenador no cuenta con un cuerpo técnico que lo apoye para formar al futbolista en los aspectos emocionales y físicos. En estos casos, el entrenador asume el reto de enseñar un poco de todo, asumiendo todos los roles.

“Todo el mundo dice que da la formación integral en los deportistas y a veces eso se queda en papeles. Yo creo que un futbolista debe tener un acompañamiento deportivo, formativo y mental, que haya personas idóneas que puedan llegarles a los jugadores, porque en los clubes generalmente no hay presupuesto y al entrenador le toca ser de psicólogo, útilero, de todo”.

En la **ejecución**, la **observación** es vital, les permite reconocer dónde se debe hacer énfasis, qué deben modificar y a quién deben intervenir de manera individual, también les permite identificar las fortalezas y debilidades de los jugadores aprovechándolas para el juego individual y colectivo. Se recomienda, además de perfeccionar el trabajo de los jugadores, enseñarles a interpretar el juego y tomar decisiones.

El desarrollo de los entrenamientos debe ser dinámico, crear ejercicios diferentes, variar espacialmente y desarrollar actividades nuevas para mantener el entusiasmo en el equipo.

Se habla de la confianza en el cuerpo técnico, que implica dejar hacer a los demás su trabajo de acuerdo a su especialidad, permitiéndole al entrenador, centrarse en identificar los puntos de mejora del equipo. Esto hace parte del empoderamiento de los equipos, que es la capacidad de confiar y delegar las decisiones, teniendo claro el objetivo y habiendo entregado las herramientas para lograrlo.

Frente al **análisis**, un entrenador comparte que utiliza un *software* para hacer seguimiento al desempeño del jugador y valora los resultados que arroja.

También cuentan que se sienten responsables de la apropiación del conocimiento del jugador, asumiendo la responsabilidad y sintiéndose tristes cuando un trabajo no es lo esperado y experimentando satisfacción cuando se logra el objetivo.

Respecto a la **nutrición**, se hace énfasis en su importancia; el alimento es la fuente de su energía y es necesaria una alimentación balanceada para obtener el máximo rendimiento del deportista, sin embargo, se comenta que algunos equipos no cuentan con recursos para garantizarla ni formar a los jugadores en este aspecto.

Los entrenadores se convierten en un ejemplo para su grupo, algunos de ellos sienten que son inspiradores y asumen esa responsabilidad con satisfacción, experimentando el compromiso de mejorar continuamente. En este sentido, se comenta que los entrenadores de niños deberían ser los más capacitados y los mejor pagados, pues son los responsables de la buena formación de los niños y su futuro deportivo.

Finalmente, expresan que los jugadores que llegan al fútbol profesional son muy pocos, se dice que es el 1% de los futbolistas en formación, por ello recomiendan que la formación esté centrada en la construcción de valores a través del fútbol, el juego limpio, el respeto, el

fútbol como *hobby* y espacio de socialización, que forme a los niños como hombres de bien para la sociedad.

Particularmente, se manifiesta que el fin no es ganar partidos en el corto plazo, más bien es ver la evolución de los futbolistas, su inteligencia para tomar decisiones, que les permita estar preparados en el mediano plazo para ser vistos por equipos profesionales y poder promocionarlos.

También, se menciona el estudio como complemento indispensable del fútbol, que además de darles capacidad de análisis y habilidades para la solución de problemas, es una alternativa de vida una vez se termine su carrera de futbolistas, que es incierta y corta y se habla de la relación con la familia como la principal fuente de apoyo mental del jugador.

Venta: vender un jugador es el resultado del trabajo bien hecho entre la captación y el desarrollo. El entrenador tiene un aporte valioso que parte del proceso de formación, en el cual se corrige su técnica, se entregan herramientas para la inteligencia de juego y se fortalece su capacidad mental a través del diálogo.

El futbolista es un cúmulo de aprendizaje de diferentes maestros, que son las personas más cercanas en su desarrollo; cada entrenador puede optar por diferentes métodos de preparación, haciendo de la capacidad de adaptación del jugador algo fundamental en su proceso de formación.

Sin embargo, es la pasión o fuego interior del jugador el que lo lleva a convertirse en un jugador de proyección, aprovechando todos los espacios que el club le proporciona para ser observado. Así pues, el entrenador no participa en la venta directamente, su papel es el de formador, consejero y educador, obteniendo resultados en la medida que el futbolista esté abierto a los aprendizajes y los aplique con disciplina para ser cada vez mejor.

Se identificó que clubes que cuentan con infraestructura física, un equipo humano de médico, nutricionista, psicólogo y fisioterapeuta, y la plataforma de un equipo profesional para mostrar sus jugadores en competencia, tienen la tendencia a venderlos fácilmente *“hay equipos que se preparan como un equipo profesional con todos los servicios requeridos:*

médicos, canchas, fisioterapeutas, psicólogos y estos clubes son los que tienen la posibilidad de vender”.

Los técnicos entrevistados coinciden en que ante una venta, su incentivo más grande es emocional, por la satisfacción de verlos crecer y saber que aportaron al desarrollo del jugador.

“No hay incentivo económico, pero sí emocional, es más la emoción de haberlo dirigido y ver que logró el sueño de llegar al fútbol profesional. Hay gente que ha pasado por mí y por muchos otros entrenadores”

El renombre como exportador de futbolistas que tiene Colombia por sus ventas anteriores, hace que vengan intermediarios a observar torneos destacados y equipos reconocidos por contar con jugadores sobresalientes.

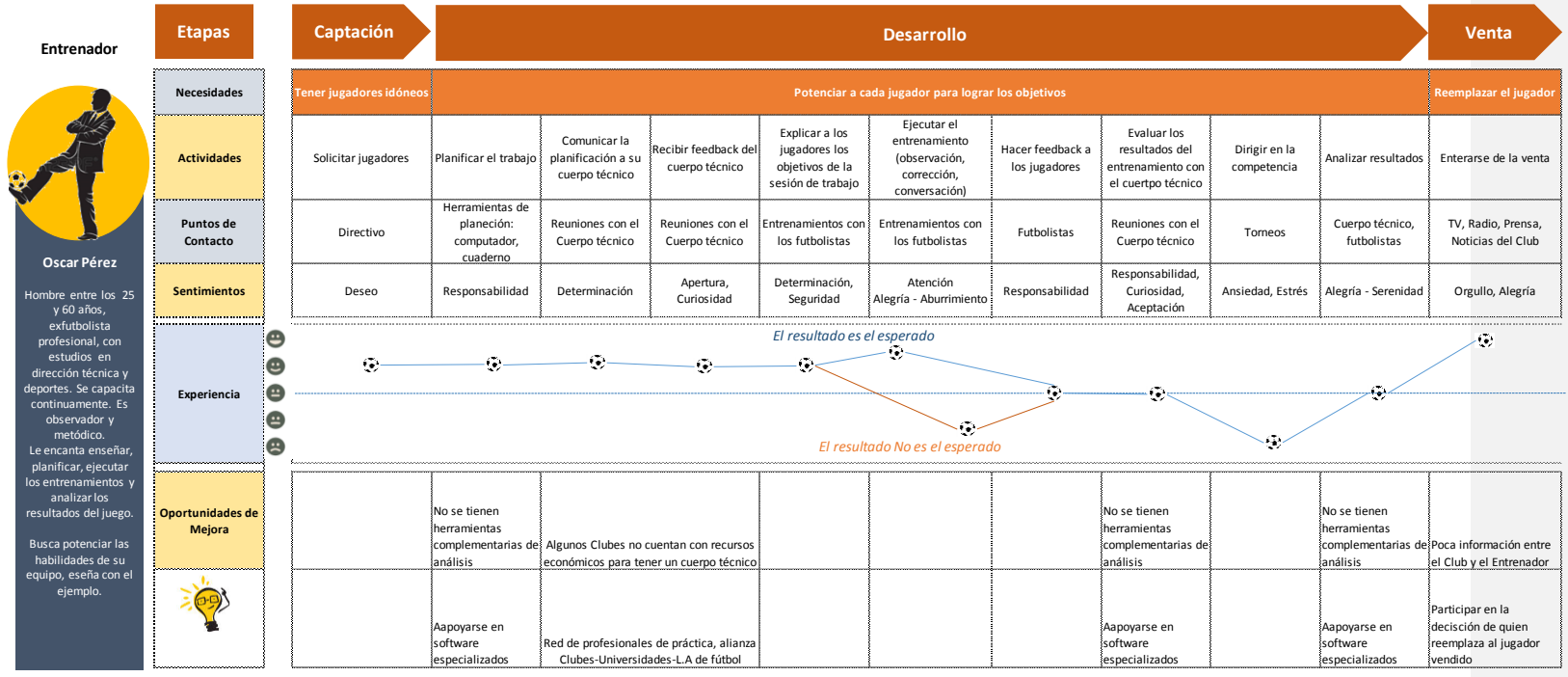
Frente a la permanencia de futbolistas en el club, se explica que a los jugadores mayores de 18 años con proyección, se les hace un contrato de trabajo, sin embargo a los menores de edad, el club no puede retenerlos en caso que manifiesten querer jugar en otro equipo. Así, el único reconocimiento para el club corresponde a los derechos de formación, solo cuando el jugador sea vendido al fútbol profesional internacional, caso en el cual se reconoce un porcentaje de la venta, distribuido proporcionalmente entre las escuelas de formación donde el jugador se preparó.

Los padres juegan un papel fundamental con los derechos deportivos de los jugadores menores de edad. Un entrevistado manifiesta que buscando la permanencia de los jugadores en su club, se establecen acuerdos con la familia para que en caso de una venta, las condiciones beneficien a ambas partes.

“Si es menor de edad, se hace un convenio con los padres de familia, donde se dice que el porcentaje es 90% para el club y 10% para la familia”.

Eliminado: 8

Ilustración 5. Customer journey map del entrenador



Fuente: elaboración propia

Experiencia de los directivos

Los directivos entrevistados coinciden en que el fútbol colombiano tiene como fin vender el talento que se desarrolla, por eso resaltan la importancia de adquirir conocimientos teniendo como base el fútbol europeo y aplicando técnicas de captación y desarrollo para acercarse a una venta efectiva.

“La filosofía del fútbol en Colombia siempre va a apuntar a lograr su fin, que es vender un jugador al exterior”.

Captación: los directivos entrevistados brindan los lineamientos y recursos necesarios para realizar el proceso de captación, analizan los informes de resultados y participan en la toma de decisiones.

El club que cuenta con una gran estructura, empieza el proceso desde los dos hasta los ocho años con escuelas de formación pagadas por los acudientes de los jugadores. Desde los nueve años en adelante, los subsidian, siendo esta una manera de captar garantizando la formación desde la edad temprana.

Otra forma de captación, que implica menos recursos, es la convocatoria por redes sociales, que el técnico se encarga de organizar para captar los jugadores de acuerdo a su conocimiento y criterio.

“Hacemos convocatorias y se presentan alrededor de 120 personas, de esas seleccionamos los mejores a nuestro criterio. Estas personas buscan una oportunidad para ser captados”.

La gestión directiva para establecer convenios con escuelas filiales es otra manera de captar; las escuelas buscan establecer relaciones con los directivos de clubes más grandes para que sus jugadores sean observados y se les haga seguimiento, con el propósito de convertirse en proveedores de su plantilla de futbolistas, así, la venta para los equipos pequeños se convierte en una captación para los equipos grandes.

“Tenemos muchas escuelas filiales alrededor del país, son como 5.000 niños. Nos encargamos de hacer convenios con ellos, para que vengan a competir con nosotros y ahí lógicamente traer los mejores talentos”.

Se menciona insatisfacción por la forma en que los clubes grandes captan jugadores de los pequeños, sin ninguna retribución económica por la inversión que se ha realizado. En este caso, el beneficio económico tendría lugar por los derechos de formación, si el jugador es vendido al fútbol profesional.

“Acá los grandes se comen a los pequeños, porque cogen nuestros jugadores, los llaman y los convencen de irse a sus equipos, y nosotros no podemos hacer nada, solo podemos reclamar los derechos de formación en caso de una venta y así siempre esto va a ser un monopolio”.

Los directivos comentan que la formación principal de los captadores es empírica, sin embargo, mantienen la confianza en ellos porque sus resultados han sido buenos.

Recomiendan actualizar su labor y ayudarse de sistemas de información como *software* y videos.

Desarrollo: el objetivo del directivo es el desarrollo exitoso del futbolista captado para su posterior venta a equipos nacionales o internacionales, logrando así el retorno de la inversión.

Para ello, los directivos proporcionan a los técnicos el acompañamiento y las herramientas para que el futbolista se forme y potencie sus habilidades.

Otro de los objetivos mencionados es evidenciar logros en los campeonatos, para visibilizar el talento de los futbolistas y acercarse a una venta.

“Montamos un modelo de negocio del que esperamos que se vean los frutos a los cinco años. Siendo campeones es más fácil vender jugadores”.

Los directivos hacen seguimiento del desarrollo por medio de los informes que elabora su equipo de trabajo, que puede ser el técnico, el gerente deportivo o el departamento metodológico, y toma decisiones frente a la continuidad o no de un jugador.

El proceso de formación se evalúa cada fin de semana en la competencia, allí se evidencia lo aprendido por el futbolista, las destrezas adquiridas durante el proceso y los puntos por mejorar.

“Tenemos un departamento de metodología con la cabeza del principal que es la mano derecha mía y vela porque se cumplan los entrenamientos y actividades. El entrenamiento es la base para que todo funcione bien en la competencia”.

Consideran que la actualización de conocimiento de los técnicos es fundamental para formar a los jugadores y obtener resultados. Mencionan como falencia el poco manejo de la tecnología que implica un aprovechamiento deficiente de la información y las ayudas didácticas, que podrían aportarles para encontrar debilidades y mejorar su trabajo.

“Capacitar más a los técnicos, la falencia más grande que vemos hoy en día es que el técnico es muy empírico, no maneja el tema de la tecnología”.

También es importante el trabajo mental en el jugador, pues es constante que los niños captados provengan de familias disfuncionales, y en estos casos, se requiere de la ayuda de profesionales como el psicólogo o *coach*, para proporcionarle al jugador herramientas que lo ayudan a enfrentar situaciones difíciles, comunes en el fútbol.

Se expone además que la nutrición ayuda a aumentar el rendimiento, pero el jugador muchas veces no es consciente de su importancia o no tiene los recursos para mantener una dieta balanceada y acorde a los requerimientos de un deportista de alto rendimiento.

Los equipos con solvencia económica pueden proporcionar a sus jugadores servicios complementarios al deportivo, pero es un reto para los clubes pequeños por la falta de recursos.

En conclusión, el directivo debe estar inmerso en el proceso de desarrollo, porque es quien soluciona los problemas, proporciona herramientas para un adecuado desarrollo, toma las decisiones necesarias para el buen funcionamiento del club, teniendo como fin una venta futura.

Venta: desde la visión de los directivos de los clubes investigados, la venta es el objetivo final del proceso; los ingresos permiten el retorno de la inversión, son una fuente importante para el sostenimiento del club y aumentan su posicionamiento en el mercado, atrayendo cada vez más compradores.

Se identifican diferentes estrategias para la venta:

- Alianzas con clubes
- Posicionamiento de marca
- Relaciones con intermediarios
- Participación en campeonatos
- Prospección de clientes

En la alianza con clubes, se busca establecer acuerdos para que los jugadores sean observados por un club más grande, puedan continuar su desarrollo con ellos y se muestren en una vitrina más potente, para aumentar sus probabilidades de venta. En estos casos los clubes determinan la distribución de los derechos de venta.

El posicionamiento es quizá la manera más efectiva de lograr la venta, los equipos de fútbol profesional colombiano gozan de este reconocimiento, y aún más, quienes han llevado a cabo negocios en el fútbol internacional con buenos resultados. Esto les permite continuar haciendo negocios con facilidad entre ellos y con representantes del fútbol internacional.

“Ya nos encontramos posicionados, cada partido podemos tener dos o tres scouting del Manchester City, del Mainz de Francia, del Borussia Dortmund, del Ajax de Holanda”.

Los intermediarios operan representando a los jugadores ante los clubes, negociando sus condiciones de venta y en otros casos, acompañándolos en aspectos como análisis deportivo, formación, asesoría financiera y contable, *marketing* y promoción a través de su propia red de aliados. Los intermediarios establecen una relación directa con el jugador, y se percibe que algunos clubes sienten malestar por perder la posibilidad del control de sus jugadores.

“El intermediario contacta al club, este pone las cifras y las condiciones de venta”.

La participación en campeonatos de la liga, es la oportunidad de exhibirse ante los ojos de empresarios y clubes profesionales. El triunfo visibiliza el club y sus jugadores, y es una manera efectiva de ganar reconocimiento en el medio. En este sentido, vale la pena destacar que la necesidad de un resultado en el corto plazo puede afectar negativamente el desarrollo

del jugador y su futura proyección, pues el proceso debe ser gradual para permitir que el futbolista logre desarrollar su máximo potencial en el tiempo adecuado.

Finalmente, la prospección de clientes implica identificar las personas del medio y hacer una labor de acercamiento a ellas. Es un proceso más largo donde se pueden cerrar muchas puertas, tal como pasa en un proceso de ventas donde se estima que la tasa de conversión es de 3 por cada 10 contactos. A estas reuniones de ventas se lleva la historia del club, los logros, los procesos de formación y se invita a observar a los jugadores para establecer acuerdos que beneficien a ambas partes.

“Nos sentamos en una cita formal, les contamos qué hacemos en nuestra institución, adentro tenemos exhibidas todas las camisas de nuestros jugadores, con el historial de los equipos que han ido, lo que avala el proceso”.

“Yo quisiera poder sentarme a conversar con todos los presidentes de los clubes profesionales y entablar una relación con ellos para que vean mi trabajo y tener una conexión directa para que capten mis jugadores”.

Se comenta que un club grande con la venta triplica la inversión inicial, mientras que el club pequeño se ve abocado a hacer convenios o alianzas mediante préstamos o ceder porcentajes del jugador a equipos grandes para promocionar el futbolista.

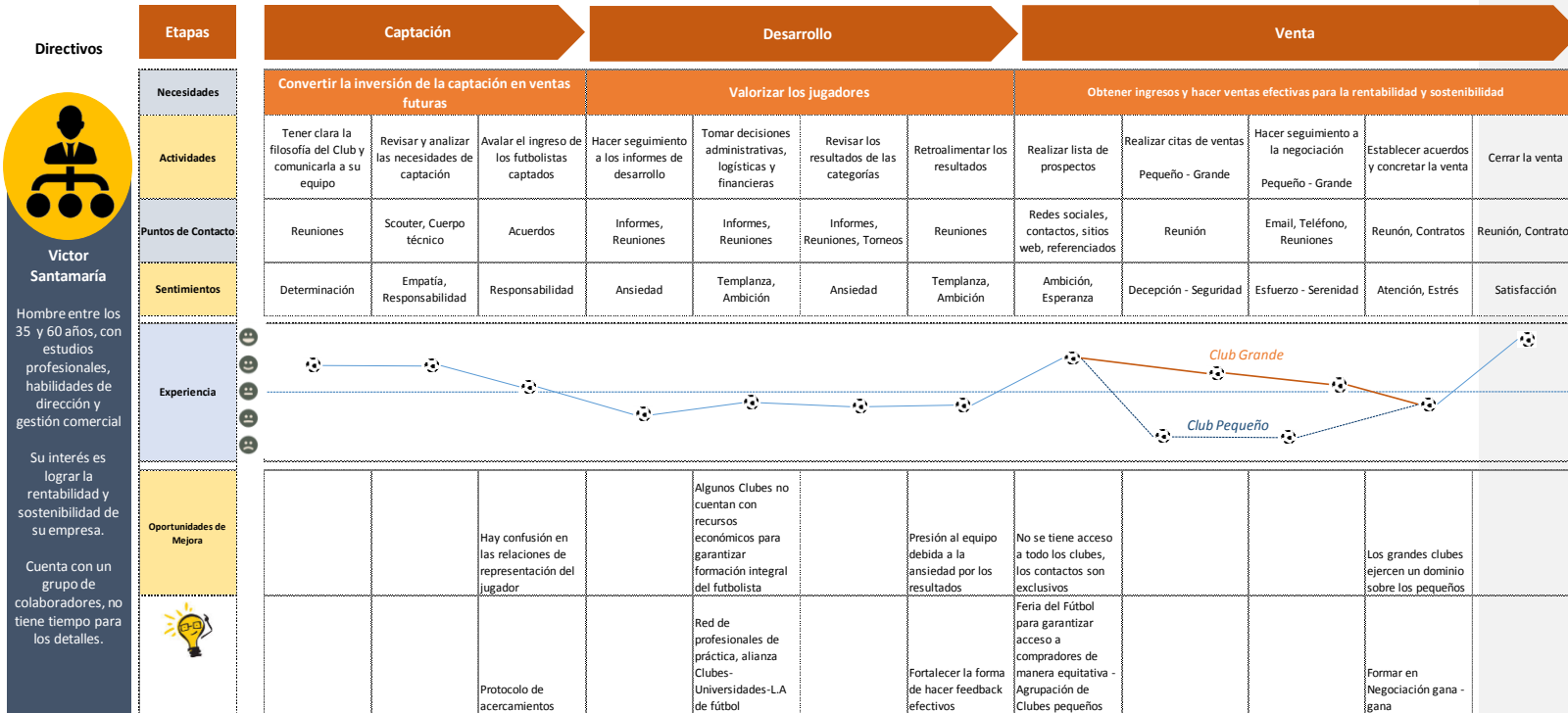
Finalmente, se mencionan los exámenes médicos del jugador como un filtro más para proceder a la firma del contrato y la importancia de tener el respaldo de bancos o cartas de crédito por parte de los compradores, que proporcionen las garantías suficientes para el vendedor y lograr el cierre exitoso.

“Si no hay cartas de crédito, garantías bancarias o no hay un depósito definitivo, la transferencia internacional no se realiza”.

Por ley, la venta debe considerar los siguientes rubros: derecho de formación que corresponde al 5% de la venta de manera indefinida y es distribuida en proporción al tiempo de formación de los equipos hasta los 21 años, el 8% para el jugador, tasas de cambio e impuestos.

Ilustración 6. Customer journey map del directivo

Eliminado: 9



Victor Santamaría

Hombre entre los 35 y 60 años, con estudios profesionales, habilidades de dirección y gestión comercial

Su interés es lograr la rentabilidad y sostenibilidad de su empresa.

Cuenta con un grupo de colaboradores, no tiene tiempo para los detalles.



Fuente: elaboración propia

2.3.2. Factores claves para la creación del método

El proceso de **captación, desarrollo y venta de jugadores** es una dinámica común en el mercado del fútbol, que con el paso de los años se ha ido perfeccionando, pero aún se observan oportunidades para profesionalizarlo, a través de una metodología que recoja las buenas prácticas y recomendaciones de expertos participantes en este medio.

Las siguientes tablas, resumen los aspectos claves y oportunidades de mejora, identificados en las entrevistas a profundidad realizadas a *scouters*, futbolistas, entrenadores y directivos, los cuales permitirán construir una metodología que facilite los procesos de captación, desarrollo y venta de futbolistas.

Tabla 3 Factores claves del futbolista en el proceso de captación, desarrollo y venta

	Punto de partida	Captación	Desarrollo	Venta
Aspectos claves identificados por los futbolistas entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo • Talento 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación • Formación en fundamentos técnicos • Preparación física y mental • Participación en competencias • Perseverancia • Capacidad para superar dificultades – resiliencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renuncias a hábitos y adopción de un nuevo estilo de vida • Formadores capacitados que enseñen de acuerdo a la edad • Formación deportiva y mental • Conciencia del proceso: apropiación de la información, evolución de su cuerpo • Capacidad para superar dificultades – resiliencia • Disciplina, trabajo duro • Alimentación sana • Educación • Acompañamiento familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Historial de formación • Participación en competencia para ser visto y tener ritmo de juego • Red de relaciones • Adaptación a otras culturas y contextos • Aspiración en la carrera deportiva
Oportunidades de mejora		<ul style="list-style-type: none"> • Hay talento oculto, no todos los jugadores son observados • Hace falta un guía cuando el jugador es desprendido de su familia y debe enfrentarse a nuevas situaciones de vida • Aumentar la conciencia del propósito de las actividades complementarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo mental individual • Aumentar la conciencia del propósito de las actividades complementarias 	<ul style="list-style-type: none"> • No se conocen las condiciones del mercado, derechos, deberes y por tanto no hay capacidad para influenciar la toma de decisiones

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Factores claves del *scouter* en el proceso de captación, desarrollo y venta

	Captación	Desarrollo	Venta
Aspectos claves identificados por los <i>scouters</i> entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Tener claro el modelo de juego para establecer el perfil del jugador, de acuerdo a las necesidades del club • Fichas de selección • <i>Software</i> de análisis • Participación en competencias • Aspectos físicos, técnicos, actitudinales y contexto de competencia • Escuelas filiales • Red de contactos • Torneos • Lugar: Urabá y litorales atlántico y pacífico • Seguimiento entre un mes a un año 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza mental del jugador • Responsabilidad con su carrera deportiva • Evolución en las capacidades del jugador, seguimiento con el equipo de entrenadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener ritmo de juego • Participación en competencias deportivas • Capacidad mental del futbolista
Oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con una herramienta de georreferenciación de los torneos en Escuelas o clubes de formación • Falta implementar <i>software</i> de análisis • No existe un protocolo de relaciones entre clubes formadores y compradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere un músculo financiero para contar con un equipo multidisciplinario que oriente a los jugadores, en su carrera deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja rotación de los jugadores en Colombia

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Factores claves del entrenador en el proceso de captación, desarrollo y venta

	Captación	Desarrollo	Venta
Aspectos claves identificados por los entrenadores entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Responder a las necesidades del club • Comenzar la formación a los 6 años • Aspectos observados: condición técnica, inteligencia de juego, carácter • Contar con escuelas filiales • Escalonamiento gradual en la carrera del jugador 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de acuerdo a la edad. El entrenador debe estar en capacidad de comprender los cambios físicos del jugador • Valoración del deportista como persona, motivar con el ejemplo • Capacitación continua del entrenador. Saber influenciar positivamente su mente. El jugador debe estar en capacidad de adaptarse a los diferentes métodos de entrenamiento • Planificar: compartir con su equipo de trabajo, retroalimentarse de ellos. • Ejecutar: observar, perfeccionar el trabajo de cada jugador, identificar sus fortalezas, poner las personas en los lugares correctos para potenciarlos, enseñarles a interpretar y tomar decisiones, delegar, dinamizar los entrenamientos con los espacios y actividades, retroalimentación directa con el jugador. • Analizar: contar con herramientas de análisis, interpretar los resultados del entrenamiento, hacer <i>feedback</i> • Nutrición 	<ul style="list-style-type: none"> • Haberse desarrollado un buen proceso de captación y formación • Contar con la plataforma de un club profesional • Presencia de intermediarios que observan y venden jugadores • Convenios con los padres de familia de menores de edad, para estimular la permanencia del jugador en el club • Contrato laboral con los jugadores de proyección mayores de 18 años
Oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Es un proceso que se da por casualidad, teniendo que coincidir el captador con los momentos de juego de las escuelas 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos clubes no tienen la capacidad de contar con un cuerpo de especialistas que intervengan los aspectos complementarios del jugador: médico, psicólogo, nutricionista, trabajador social. • Solo el 1% de los jóvenes en formación llegan al fútbol profesional. • Los entrenadores de los niños no son bien remunerados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clubes medianos y pequeños no cuentan con la plataforma de equipos profesionales para promover sus jugadores • No se garantiza la permanencia de los jugadores menores de edad o sin contrato laboral

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Factores claves del directivo en el proceso de captación, desarrollo y venta

	Captación	Desarrollo	Venta
Aspectos claves identificados por los directivos entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar las herramientas a los <i>scouters</i> para una buena captación • Hacer convenios con escuelas filiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar herramientas a los entrenadores para una buena formación • Evaluación de informes de los avances del jugador en sus componentes físico, mental, técnico y nutricional, para tener la capacidad de tomar decisiones • Proponer acciones de mejora • Posibilitar la competencia de los jugadores para su valoración 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con equipos profesionales para la promoción de la venta • Contactos con intermediarios que impulsen la venta • Tarifas establecidas de acuerdo a la posición y características del jugador • Habilidades de negociación ganadora • Realizar gestión comercial para contactar nuevos clientes
Oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Dar lineamientos frente a la escogencia de jugadores para ser más asertivos en la captación • Implementar <i>software</i> para mejorar el análisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar <i>software</i> para mejorar el análisis • Se requiere un equipo multidisciplinario que potencialice a los jugadores en su carrera deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> • El posicionamiento de los equipos es la manera más efectiva de acercarse a una venta, esto implica contar con la plataforma de un equipo profesional, limitando a los clubes pequeños

Fuente: elaboración propia

2.3.3. Método de captación, desarrollo y venta de futbolistas

A continuación se presenta la metodología que busca facilitar los procesos de captación, desarrollo y venta de futbolistas, considerando los aspectos claves de cada público entrevistado.


Se usó la herramienta *blueprint*, que ilustra la experiencia deseada de servicio, considerando el futbolista como el actor que experimenta las vivencias en las diferentes etapas, mientras se logran los objetivos del director del club.

A través del *blueprint* se diseña la experiencia, dando respuesta a la pregunta: ¿cómo el club de fútbol puede mejorar la experiencia del futbolista durante el proceso de captación, desarrollo y venta? Para ello, se muestran las acciones en el *front* (lo que ve el jugador), *back* (lo que pasa sin ser visto por el jugador) y las herramientas necesarias para que suceda la experiencia deseada.

Este método pretende servir de guía en la planeación de los procesos de captación, desarrollo y venta de los clubes actuales y futuros.

Ilustración 7. Método para la captación de futbolistas

Eliminado: 10

CAPTACIÓN 										
Objetivo para el directivo: convertir la inversión de la captación en ventas futuras										
Front-Futbolista			Siente el deseo de jugar fútbol		Asiste a una Escuela para formarse adecuadamente		Participa en competencias		Entrega documentos para inscribirse al Club captador	
					Recibe la formación de acuerdo a su edad.		Se entera de las veedurías			
							Asiste a las veedurías			
							Conoce los resultados, según un protocolo			
Directivo	El Club de Fútbol está bien conformado		Establezco la filosofía de juego		Desarrollo talento		Se capta talento		Avalo el ingreso de futbolistas y el Club les da la bienvenida	
Back	Actividades	Herramientas	Actividades	Herramientas	Actividades	Herramientas	Actividades	Herramientas	Actividades	Herramientas
	Contitución del Club de Fútbol	Reglamento de la Liga de Fútbol	Definición de la filosofía de juego	Reunión de Análisis: qué quiero, para qué, por qué, cuándo	El Director realiza alianzas con escuelas	Negociación, propuesta de alianza, redes de contacto, referidos	Los Scouter definen el plan de visitas. Litorales	Georreferenciación de Escuelas y Campeonatos	Se inscribe al futbolista	Formtos de inscripción
	Definición de la estructura organizacional: Administrativa, Deportiva, Talento Humano, Marketing y Comunicaciones	Planeación estratégica	Definición de las características de los jugadores	Perfiles de los jugadores y necesidades del Club	Se establece un plan de carrera para los jugadores de la Escuela de Formación del Club	Plan de carrera de jugadores, divisiones menores	Los scouter y directivos promocionan las veedurías	Redes sociales, voz a voz, pauta radial, escuelas filiales, perifoneo, cartas a asociaciones comunales	Se diseña un protocolo de Bienvenida	Protocolo de Bienvenida: objetivos, expectativas, método de trabajo, servicios
	Consecución de recursos	Patrocinios, Ingresos					El scouter visita las Escuelas			
Selección de personal	Perfil de la posición					El Scouter evalúa jugadores	Observación, fichas de valoración, software			

Fuente: elaboración propia


Ilustración 8. Método para el desarrollo de futbolistas

Eliminado: 11

DESARROLLO										
Objetivo para el directivo: valorizar los futbolistas mediante una adecuada formación para alcanzar logros deportivos y facilitar las ventas futuras										
Front - Futbolista	Cuenta con todos los servicios * Auxilios para hospedaje, alimentación, educación y transporte		Asiste a los entrenamientos, con la dotación completa		Se preparan para competir		Se toman registros del jugador, para construir su historia deportiva		Los futbolistas reciben feedback del entrenador	
	Asiste a programas de formación académica		El entrenador comunica a los futbolistas los objetivos del entrenamiento		Compite en los torneos		El entrenador identifica sus fortalezas y oportunidades		Se entera de las decisiones del Club, de acuerdo a su desempeño	
			Realiza actividades, utilizando los implementos adecuados		Recibe feedback del Entrenador, de acuerdo al resultado, para aprender y corregir					
			Recibe correcciones con respeto y acompañamiento del equipo multidisciplinario							
Directivo	Suministro los servicios adecuados para el desarrollo		Dispongo el talento humano para el desarrollo de los jugadores		Promuevo la competición y exposición de los jugadores		Hago seguimiento a los avances de los jugadores		Retroalimentación los resultados	
Back	Actividades	Herramientas	Actividades	Herramientas	Actividades	Herramientas	Actividades	Herramientas	Actividades	Herramientas
	El Directivo y líder de mercadeo consiguen recursos	Patrocinios, ingresos	El entrenador planifica los entrenamientos	Instrumento de planificación, reuniones, modelo pedagógico	Se busca participación en campeonatos	Alianzas ligas nacionales e internacionales, relaciones públicas	El Entrenador lleva registro del progreso del jugador	Hoja de vida deportiva	El Director retroalimenta a los entrenadores	Reuniones de seguimiento
	El Director y líder de TH conforma equipo multidisciplinario: médico, nutricionista, psicólogo, preparador físico	Alianza Universidades	El Entrenador recibe el feedback de su cuerpo técnico	Reuniones de planificación	El Director define la participación en campeonatos	Formulario de Inscripción y presupuesto	El Director revisa los informes de resultados	Informe de resultados, reuniones de seguimiento	Se toman decisiones sobre la permanencia de jugadores	Reuniones de seguimiento. Protocolo de comunicación
	El Director brinda la infraestructura para la permanencia de los futbolistas	Casa hogar, hogar sustituto (modelo Airbnb)			Se hace seguimiento de la evolución del jugador	Reuniones de seguimiento				
	Se brindan implementos, espacios para los entrenamientos y condiciones	Dotación, alianzas- Rendimiento académico, Ferias para formación y becas								

Fuente: elaboración propia

Ilustración 9. Método para la venta de futbolistas

VENTA 										
Objetivo para el directivo: Obtener ingresos y hacer ventas efectivas para la rentabilidad y sostenibilidad del Club										
Front - Futbolista						Es observado en competencia		Conoce el convenio de venta con el club comprador		
						Asiste a una prueba con el comprador, demuestra disciplina y actitud		Está en capacidad de analizar las condiciones del convenio y participar en las decisiones		
								Firma el convenio de transferencia y es recibido por el nuevo Club, de acuerdo al protocolo		
								El Entrenador y captador del futbolista, se enteran de la venta		
Directivo	Prospectar clientes		Acercarse a sus prospectos y concretar entrevista		Prepararse, reconociendo las necesidades de sus clientes		Mostrar sus jugadores de forma efectiva		Negociar las condiciones y concretar la venta (cierre)	
Back	Actividades	Herramientas	Actividades	Herramientas	Actividades	Herramientas	Actividades	Herramientas	Actividades	Herramientas
	El Director hace una lista de prospectos	Referidos, Redes de contacto, Email, Redes sociales, Celular	El Director y líder de ventas investiga el cliente y sus necesidades	Redes sociales, sitio web, referidos, eventos,	El Director hace revisión de planes para la entrevista	Lista de chequeo de la visita	Saludo, Chequeo de tiempo y Acercamiento	Plan de ventas	Los negociadores establecen los acuerdos: precio, tiempo.	Negociación gana - gana, Convenio
							El Director o líder de ventas presenta al Club y al Jugador	A: resumen de las necesidades y oportunidades I: presentar el proceso del Club D: presentar el video del jugador. Enfatizar en los beneficios claves	El Director o líder de ventas hace el cierre	Técnicas de cierre
									El Director o líder de ventas entrega el valor agregado al club comprador	Obsequio, Tour por la ciudad
								Se registra y se analiza la entrevista	CRM	

Fuente: elaboración propia

3. Conclusiones

- El fútbol es el deporte favorito de los colombianos, se reconoce por el Estado como fundamental en la educación y formación integral de las personas. Colombia para el 2018 cuenta con 36 equipos, en dos categorías profesionales y se ubicó en el 2015 en el top 10 de los países que más jugadores venden al mundo; sin embargo, es mucho mayor la cantidad de niños y jóvenes que se forman en el fútbol sin llegar al nivel profesional, se dice que solo el 1% de los jugadores llegan a lograrlo, por eso las escuelas de fútbol deben considerar en su política de trabajo una formación que propenda más que todo a la construcción de valores y formación de seres humanos integrales para la sociedad. No obstante lo anterior, la formación con proyección al fútbol profesional, requiere desarrollar con destreza los procesos de captación, desarrollo y venta.
- El Club deportivo o escuela de formación en fútbol debe partir por definir los objetivos y filosofía de juego. Esto direccionará la construcción del perfil del jugador a captar. Para realizar la captación se debe considerar el talento del jugador y aspectos menos visibles como su potencial de desarrollo físico de acuerdo a su edad, su entorno social, condiciones psicológicas, actitud en competencia y entrenamientos, y apoyarse además de la observación, que es la principal herramienta del experto, en tecnología y fichas de valoración estructuradas. Las zonas de mayor concentración de talento según los expertos consultados son el Urabá antioqueño y los litorales pacífico y atlántico. La edad para la captación se recomienda entre los 8 y 10 años.
- El desarrollo del jugador debe hacerse de acuerdo a su edad, brindar la infraestructura necesaria y considerar la formación en los aspectos físicos y mentales; es así como un cuerpo técnico conformado por médico, nutricionista, psicólogo, trabajador social y fisioterapeuta deben acompañar al entrenador. Esto evidencia un desafío para los clubes que no cuentan con recursos para financiarlo. Así las alternativas como alianzas con universidades, búsqueda de patrocinios, modelos alternativos para brindar casa hogar a jugadores, son válidas para promover el adecuado desarrollo de los deportistas.

- En el desarrollo es esencial la planificación y evaluación de los resultados, la observación de las actitudes del jugador y la participación y comprensión del trabajo realizado por los futbolistas y cuerpo técnico.
- La venta es un proceso de relaciones. Debe partir de la identificación de quién es el cliente, dónde se encuentra y cuáles son sus necesidades. El ciclo va desde la prospección, el acercamiento, presentación o demostración hasta el cierre. La propuesta de negocio debe estar conectada directamente con la necesidad, para llamar la atención del cliente, por eso escucharlo y preguntar qué necesita es esencial.
- La venta debe ser un proceso planeado, contar con material adecuado para la demostración y conocer la normatividad en materia de transferencias, para poder establecer acuerdos gana – gana.
- Las escuelas de fútbol de los equipos profesionales y las filiales, son una fuente de talentos que, bien administrada, puede proporcionar niveles importantes de rentabilidad al momento de una transferencia. Actualmente el principal ingreso de los equipos profesionales proviene de la venta de jugadores, y estos no dudan en invertir para fortalecer sus canteras.
- A lo largo de la carrera del futbolista se manejan muchas emociones y altibajos, por eso el club debe contar con políticas y protocolos de servicio y comunicación que den lineamiento sobre la manera de relacionarse con los jugadores a temprana edad y durante su formación, para garantizar que son bien conducidos los sueños de los deportistas.

4. Referencias

- Acosta, J. (25 de noviembre de 2017). *¿Antioquia aguanta 5 equipos en Primera A? El Colombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/deportes/futbol/antioquia-aguanta-5-equipos-en-primera-a-FB7762755>
- Albrecht, K. (1998). *La revolución del servicio. Lo único que cuenta es un cliente satisfecho*. Illinois: 3R Editores Ltda.
- Alippi, P. (Julio de 2002). El fútbol a través de sus etapas evolutivas. *Efdeportes*(50). Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd50/evol.htm>
- Álvarez Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. Obtenido de <http://cuartelgeneral.com.mx/DOWNLOADS/ComohacerInvestigacionCualitativa.pdf>
- American Marketing Association. (2017). *American Marketing Association*. Obtenido de American Marketing Association: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>
- Aristizábal, D. (2013). Estructura, organización y financiación del deporte en Colombia. *La Crónica*. Obtenido de http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-columna_de_opinion__estructura__organizacion_y_financiacion_del_deporte_en_colombia-seccion-deportes-nota-61015.htm
- Barrios, M. (2012). *Marketing de las experiencias. Principales conceptos y características*. Palermo: Palermo Business Review. Obtenido de http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_04MarceloBarrios.pdf
- Brines, J. (9 de julio de 2013). *¿Cómo se detectan los jóvenes talentos del fútbol?* España. Obtenido de <http://www.futbolbaseenestadopuro.com/como-se-detectan-los-jovenes-talentos-del-futbol/>

- Chamorro, J., Torregrosa, M., Sánchez, D. & Amado, D. (2016). El fútbol dentro del campo y fuera de él: desafíos en la transición a la élite. *Revista de Psicología del Deporte*, 25, 81-89.
- Congreso de Colombia. (18 de enero de 1995). Ley 181 de 1995. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104567_archivo_pdf.pdf
- Congreso de Colombia. (12 de mayo de 2011). Ley 1445 de 2011. Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley144512052011.pdf>
- Dimayor. (28 de julio de 2014). *Ministerio del Interior lanzó el Plan Decenal para el Fútbol*. Obtenido de <http://dimayor.com.co/ministerio-del-interior-lanzo-el-plan-decenal-para-el-futbol/>
- Dinero. (2 de febrero de 2017). ¿Cómo va el negocio del fútbol en Colombia? *Dinero*, s.p. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-va-el-negocio-del-futbol-en-colombia/241556>
- El Colombiano. (8 de mayo de 2018). Así se mueve el negocio de los equipos del fútbol colombiano. *El Colombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/asi-se-mueve-el-negocio-de-los-equipos-del-futbol-colombiano-ED8665170>
- El Colombiano. (16 de Febrero de 2018). La cara más amarga del fútbol colombiano. *El Colombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/deportes/futbol/la-cara-mas-amarga-del-futbol-colombiano-IY8199497>
- Federación Colombiana de Fútbol. (2011). *Estatuto del Jugador*. Bogotá D.C. Obtenido de <http://fcf.com.co/images/fcf/normatividad-reglamento/estjugador/Estatuto-jugador-15112017.pdf>
- Fisher, L. & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (4a ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de http://www.academia.edu/18897949/Libro_Mercadotecnia_Laura_Fischer_y_Jorge_Espejo

- Goal. (16 de 10 de 2015). *Ranking de excelencia: ¿qué países exportan más jugadores?* Argentina. Obtenido de <http://www.goal.com/es-ar/news/4493/curiosidades/2015/10/16/16391202/ranking-de-excelencia-qu%C3%A9-pa%C3%ADses-exportan-m%C3%A1s-jugadores>
- Gómez, D. (2017). *Mapas de Experiencia del Consumidor: insumos para su construcción e implementación desde la sociología del consumo y el diseño de experiencias*. Medellín: Universidad de Antioquia. Obtenido de http://200.24.17.74:8080/jspui/bitstream/fcsh/986/1/GomezDiego_2017_MapasExperienciaConsumidor.pdf
- Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*. Obtenido de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Grande, I. (2015). *Marketing de los servicios* (4a ed.). Madrid: ESIC.
- Herrera, O., Abarzúa, L., Araneda, C., Gutiérrez, J. & Hernández, N. (Febrero de 2012). Detección de talentos deportivos en los clubes profesionales de fútbol. *EFDeportes.com*(165). Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd165/deteccion-de-talentos-deportivos-en-futbol-de-chile.htm>
- Kotler, P. (1997). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Leyla, P. (2014). *La calidad de servicio al cliente y su relación en las ventas*. Perú: Conancin.
- Liga Antioqueña de Fútbol. (2011). *Plan Estratégico "forjando campeones" 2011- 2014*. Medellín. Obtenido de <http://doc.laf.com.co/2017/07/Plan-Estrategico-2011-2014.pdf>
- Macías, M. (2015). *Cómo diseñar servicios a través del Service Blueprint*. España. Obtenido de <http://advenio.es/como-disenar-servicios-a-traves-del-service-blueprint/>
- Ministerio del Interior. (2014). *Plan Decenal de Fútbol 2014-2024*. Bogotá. Obtenido de <http://www.mininterior.gov.co/el-poder-del-futbol-la-gran-encuesta>

- Navarro, M. (2012). *Técnicas de Ventas*. México: Red Tercer Milenio. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Tecnicas_de_venta.pdf
- Nieto, J. (5 de diciembre de 2017). Atlético Nacional, Deportivo Cali y Envigado, los equipos de fútbol colombiano con más ganancias. *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/los-equipos-del-futbol-colombiano-con-mas-ganancias-512310>
- Novoa, L. & Monroy, D. (2010). *Guía Virtual de Legislación Deportiva para las Entidades sin ánimo de lucro que Conforman el Sistema Nacional del Deporte en el Distrito Capital*. Bogotá: Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deportes. Obtenido de http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/Guia_legislacion_deportiva.pdf
- Pérez, M. & Quiñonez, V. (2015). *El Diagrama o Blueprint del Servicio: Herramienta de Diseño y Control en la Prestación de los Intangibles*. Puerto Rico: Horizontes Empresariales. Obtenido de file:///D:/Downloads/2041-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6191-1-10-20150826%20(4).pdf
- Presidencia de la República. (18 de julio de 1995). *Decreto 1228 de 1995 Nivel Nacional*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1485>
- Prim, A. (Mayo de 2015). *Innokabi Lean Marketing*. Obtenido de El Mapa de Experiencia del Cliente: <https://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/>
- Romero, P., & Viveros, A. (8 de agosto de 2015). Colombia exporta talento juvenil. *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16207058>
- Saldarriaga, M. (15 de mayo de 2017). Los equipos de fútbol que más dinero ganan en Colombia. *El Colombiano*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/deportes/futbol/equipos-de-futbol-que-mas-dinero-ganan-en-colombia-GE6530901>

Santamaría, C., Mejía, D. & Vergara, D. (2012). *Propuesta de Modelo de Negocios para un Club de Fútbol Colombiano*. Tesis de grado, Universidad del Rosario, Bogotá.

Obtenido de

file:///D:/Desktop/Maestría/MAESTRÍA%20EN%20MARKETING%202017/Seminario%20de%20investigacion/Documentos%20para%20la%20Investigación/Propuesta%20de%20modelo%20de%20negocio%20a%20partir%20de%20casos%20exitosos.pdf

Semana. (19 de abril de 2014). Fútbol en Colombia: pasión e identidad. *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/nacion/articulo/futbol-en-colombia-pasion-identidad/384019-3>

Smith, B. & Rutigliano, T. (2004). *Descubra sus fortalezas en ventas*. Bogotá: Norma.

Soto, G. & Restrepo, N. (2008). *Entrenamiento para vendedores*. Medellín: Norma.

Valencia, A. T. (2012). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/11056/TorresValenciaAndres2012.pdf?sequence=1>