

**ESQUEMA DE FINANCIACIÓN PARA CLUBES Y ESCUELAS DE FÚTBOL EN EL
MUNICIPIO DE ENVIGADO**

Modalidad: Exploratorio

SANTIAGO GONZÁLEZ LÓPEZ

**Trabajo de grado para optar al título de
INGENIERO ADMINISTRADOR**

JOHN FREDY VANEGAS RESTREPO, MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**UNIVERSIDAD EIA
INGENIERIA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2019**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	9
1. Preliminares	10
1.1. Planteamiento del problema.....	10
1.2. Objetivos del proyecto	11
1.2.1. Objetivo General.....	11
1.2.2. Objetivos Específicos	11
1.3. Antecedentes	11
1.4. Marco teórico	13
1.4.1. Entrevistas a profundidad	13
1.4.2. Diagnóstico general de una organización	14
1.4.3. Matriz DOFA	14
1.4.4. Diagrama de Iceberg	14
1.4.5. Diagrama causa-efecto	15
1.4.6. Investigación exploratoria	16
1.4.7. Financiación	16
1.4.8. Entidades sin ánimo de lucro	16
1.4.9. Fundación y corporación.....	17
1.4.10. Cooperación internacional	17
1.4.11. Patrocinio deportivo	18
1.4.12. Donaciones	18
1.4.13. Análisis financiero	18
2. Metodología.....	20
3. Presentación y discusión de resultados	22

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.1.	Resultado primer objetivo	22
3.1.1.	Diagnóstico Financiero	22
3.1.1.1.	Diagnóstico Financiero Club AS:.....	23
3.1.1.2.	Diagnóstico financiero Club Juventus:.....	28
3.1.2.	Diagnóstico del Entorno	31
3.1.2.1.	Diagnóstico del entorno del Club AS	31
3.1.2.2.	Diagnóstico del entorno Club Deportivo Juventus.....	33
3.1.2.3.	Diagnóstico del entorno Escuela China's Boys.....	35
3.1.3.	Diagnóstico General	36
3.1.3.1.	Matriz DOFA	38
3.1.4.	Diagrama de Iceberg	39
3.1.4.1.	Patrones	39
3.1.4.2.	Estructuras que lo sostienen.....	40
3.1.4.3.	Modelos Mentales	41
3.1.4.4.	Visión	42
3.1.	Resultados segundo objetivo	43
3.1.1.	Fuentes de financiación	43
3.1.4.5.	Donaciones	44
3.1.4.6.	Patrocinios.....	46
3.1.4.7.	Cooperación Internacional.....	47
3.2.	Resultado tercer objetivo	50
3.2.1.	Conformación legal	51
3.2.2.	Estrategia de consecución de recursos.....	57
3.3.	Evaluación financiera de la estrategia	64

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.1.4.8. Tasa de interés flujo de caja	64
3.1.4.9. Proyección Ingresos	65
3.1.4.10. Proyección Costos.....	66
3.1.4.11. Proyección Gastos.....	68
3.1.4.12. Análisis de Escenarios.....	68
4. Conclusiones.....	74
5. Recomendaciones	75
REFERENCIAS	76
Anexo ENTREVISTAS	81
1.1 Objetivo General:	81
1.2 Objetivos Específicos:	81
1. Diagnosticar la situación actual de los clubes y escuelas de fútbol seleccionadas en el municipio de Envigado.	81
2. Identificar los requerimientos que exigen las posibles fuentes de financiación para este tipo de proyectos.	81
3. Estructurar estrategia para acceder a los medios de financiación.....	81

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Lista de tablas

Tabla 1. Diferencia fundación y corporación.....	17
Tabla 2. Análisis Financiero Club AS.....	27
Tabla 4. Inscripción por categorías (LAF, 2019)	67
Tabla 5. Precios de utilería (Precios definidos por Mercado Libre)	67
Tabla 6. Precios uniformes	67

Lista de figuras

Figura 4. Ingresos Club AS.....	24
Figura 5. Estado de Resultados Club AS.....	26
Figura 6. Ingresos Club Juventus.....	29
Figura 7. Estado de Resultados Club Juventus.....	30
Figura 8. Diagrama Causa-Efecto (Construcción propia a partir de las entrevistas).....	41
Figura 9. Diagrama de Iceberg (Construcción propia a partir de investigaciones).....	43
Figura 10. Planes de patrocinio (SportMadness, 2019).....	60
Figura 11. Escenario real.....	70
Figura 12. Escenario de incremento de egresos.....	71
Figura 13. Escenario con estrategia de financiación.....	73

Resumen

El siguiente trabajo de investigación se realiza con el fin de estructurar un esquema de financiación para clubes y escuelas de fútbol en el municipio de Envigado, tiene como propósito generar una herramienta que contribuya a mejorar las condiciones financieras actuales de estas entidades, aportando a la prestación de servicios de calidad, mejorando las condiciones logísticas y operativas, permitiendo así alcanzar mejores desempeños deportivos y consolidar los procesos administrativos. Se propone un esquema de financiación con el cual las organizaciones seleccionadas sean rentables, crezcan, perduren el tiempo y cumplan con el objetivo básico financiero más importante, la creación de valor.

Palabras Clave: esquema de financiación, clubes de fútbol, escuelas de fútbol, mejores desempeños deportivos, creación de valor.

Abstract

The following research paper develops a financing scheme for soccer teams in the municipality of Envigado. Its purpose is to generate a tool which contributes to improving the current financial conditions of these entities, considering the delivery of high-quality services, improving the logistical and operational conditions, thus allowing to achieve better sports performances and improve and consolidate administrative processes.

A financial scheme is proposed which allows organizations to be profitable, grow and perdure in time and, most importantly, from the financial perspective, create value

Keywords: financing scheme, soccer teams, better sports performances, value creation.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo generar un esquema de consecución de fondos que contribuya a mejorar las condiciones de financiación y disponibilidad de recursos monetarios para unos clubes y escuelas de fútbol en el municipio de Envigado.

Por medio de este, se quiere contribuir a alcanzar un óptimo desempeño en las funciones logísticas, operativas y administrativas de estas instituciones, mejorando así su situación actual y la del entorno que los rodea, se busca generar un aporte a la sociedad, especialmente en su desarrollo y crecimiento.

Para este caso de investigación se realizan una serie de estudios que permiten conocer la situación actual de estos clubes y escuelas de fútbol, con el ánimo de estructurar un esquema de financiación asequible para estas organizaciones; tomando como punto de referencia las características generales de estas instituciones y la capacidad que poseen para acceder a los recursos financieros.

En la primera parte se establece el planteamiento del problema, el cual parte de las situaciones que agobian a estos equipos de fútbol. Posteriormente se plantea el objetivo general y los objetivos específicos con el ánimo de definir el rumbo de la investigación. Luego se analizan casos y estrategias similares que se hayan realizado en el mundo para solventar problemas de financiación. Finalmente se plantea el marco teórico donde se especifican los fundamentos técnicos y teóricos que son tratados a lo largo del trabajo. En la segunda parte se explica la metodología que se llevó a cabo para desarrollar la investigación, en la tercera se muestran cada uno de los resultados obtenidos en el trabajo y en la cuarta parte se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1. PRELIMINARES

1.1. Planteamiento del problema

El deporte ha incrementado su participación y valoración en Colombia, debido a los grandes logros obtenidos en el ámbito nacional e internacional en las diferentes disciplinas. A su vez, la industria del fútbol ha tenido gran crecimiento en los últimos años, debido a las grandes actuaciones de la selección Colombia en los mundiales y a la valoración que ha tenido la liga local, generando así mayor participación en este deporte, mayores ingresos y convirtiéndose en la disciplina más rentable del país (Transparencia por Colombia, 2016).

El país tradicionalmente se ha constituido con identidad futbolera, este deporte se ha convertido en insignia nacional. Esta afinidad se debe en especial a su relación con lo popular y la capacidad de llegar a masas, por lo que se ha utilizado como catalizador de tensiones políticas y de identidad en Colombia (Sarmiento, 2018).

A pesar de su gran importancia a nivel nacional, el fútbol suele ser poco rentable a nivel de escuelas y clubes deportivos pequeños, ya que como se evidenció en la entrevista realizada a Álvarez (2019), en muchas ocasiones no se cuenta con el dinero necesario para subsistir, debido a que los costos y gastos son mayores a los ingresos; además, la calidad profesional que se brinda a los deportistas es básica, debido a la escasez de recursos, conllevando a que la estructura técnica y profesional de la entidad sea limitada.

Surge entonces la necesidad de abordar el tema de la financiación, reconociendo este aspecto como esencial para la proliferación y crecimiento de todas aquellas escuelas y clubes encargados de la formación personal y deportiva de niños y jóvenes, generando óptimas condiciones para el desarrollo de esta actividad. Para esto, se estructura un plan de financiación, en el cual clubes y escuelas de fútbol en el municipio de Envigado obtengan recursos financieros que proporcionen auto-sostenibilidad que les permita alcanzar mejor desempeño y contribuir al crecimiento de sus deportistas.

1.2. Objetivos del proyecto

1.2.1. Objetivo General

Estructurar un esquema de financiación para clubes y escuelas de fútbol en el municipio de Envigado.

1.2.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de los clubes y escuelas de fútbol seleccionadas en el municipio de Envigado

Identificar los requerimientos que exigen las posibles fuentes de financiación para este tipo de proyectos.

Estructurar una estrategia para acceder a los medios de financiación.

1.3. Antecedentes

Los siguientes antecedentes permiten conocer y analizar los procesos, metodologías y elementos que se han utilizado alrededor del mundo para financiar clubes y escuelas deportivas, esto sirve como punto de partida para identificar alternativas de financiación, de manera que se pueda ampliar la perspectiva frente a las oportunidades de consecución de recursos presentes en el medio.

En España, la Unión de Federaciones Deportivas de Catalunya (UFEC, 1985), analizó el tema de financiación de los sistemas deportivos, llegando a la conclusión de que este es un aspecto fundamental para el desarrollo del deporte, pues, la situación financiera de clubes y escuelas deportivas depende del presupuesto que la nación destine para el fomento y la inclusión del deporte.

Es por esto por lo que la UFEC decide analizar el futuro de los ingresos deportivos, definiendo unas estrategias que permiten alcanzar la sostenibilidad para estas organizaciones. A continuación, se muestran algunas de las estrategias de financiación propuestas por Dirección y Gestión del Deporte de la UPF Barcelona School of Management (2016):

- Aportaciones de las loterías nacionales: a través de una tasa que se aplique en las loterías nacionales como ya sucede actualmente en algunos países europeos es una de las nuevas vías que se han de explotar en el futuro.
- Ingresos por la gestión de recursos propios: ha de ser una de las principales vías de ingresos. Las Administraciones son propietarias de un gran número de instalaciones

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

deportivas y la externalización de la gestión juntamente con un canon que, a su vez, pueda revertir sobre las entidades locales son esenciales para la mejora de la financiación.

- Derechos de marca y de televisión: es una fuente de financiación recurrente ya en algunos sistemas deportivos. También los derechos sobre competiciones profesionales, sobre el consumo de espectáculos deportivos y grandes eventos son una buena manera de compensar las grandes inversiones que requieren la mayoría de estos eventos deportivos.
- Otros ingresos: tasas sobre diferentes actores de la economía de cada país, como un porcentaje sobre las operadoras móviles (en Argentina aplican el 1%), tasas bancarias destinadas a la promoción del deporte base, tasas sobre la venta de hidrocarburos, tabaco y alcohol.

Por otro lado, el club español de fútbol Levante UD, a través de la plataforma de financiación participativa de préstamos a empresas (*Crowlending*)Zencap, invita a la población española a invertir en un proyecto de 100.000 euros para llevar a cabo la creación de una escuela de fútbol que permita participar del deporte a personas con discapacidad intelectual.

El *crowlending* consiste en ofrecer a las empresas préstamos que son financiados vía online a través de multitud de inversores particulares e institucionales, quienes tienen la posibilidad de prestar dinero directamente a pymes de forma individual, contribuyendo a la rentabilidad de las organizaciones sin intermediación bancaria (Levante UD, 2015).

A su vez, Zencap es una plataforma online de préstamos de “igual a igual”, que permite a los ahorradores privados prestar dinero directamente a pequeñas y medianas empresas en Alemania, España y Países Bajos. Universo Crowdfunding (2014) acordó encargarse de los gastos de operación, ya que se trata de una obra social en donde se contribuye a la comunidad y se fomenta el deporte.

En Valencia, se propuso la estructura para la composición de una escuela de fútbol, para ello se realizó un análisis de los factores que están inmersos en la conformación de cualquier entidad, tales como económicos, financieros, legales, entre otros (Molina, 2013). Para la financiación este autor expone cinco elementos a los cuales debe acudir su escuela para generar ingresos, estos factores son:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Financiación autonómica
- Ayudas municipales
- Ingresos por publicidad
- Cuota de socios
- Cuota Jugadores

El autor a su vez expone los requisitos necesarios para adquirir presupuestos gubernamentales y establece las políticas de su organización para que la recolección de fondos se haga de manera transparente. Por último, plantea que el proyecto es viable, debido a que la financiación adquirida sirve para hacer rentable la operación de la escuela de fútbol en el corto y mediano plazo.

Finalmente, se analiza un plan de negocios para la creación de una escuela de formación y fundamentación deportiva de fútbol en la ciudad de Ipiales. Suarez (2013), menciona que para obtener recursos para la creación de una escuela deportiva en Colombia se debe contar con financiación tanto interna como externa; para esto, su proyecto acude a inversión de capital privado como lo son inversionistas y al Fondo Emprender, cuyo propósito es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación para el desarrollo de nuevas empresas (UAO, 2009). Sin embargo, el autor concluye que su proyecto es dependiente de las mensualidades, por lo que quizá la financiación que obtuvo no logró sopesar los costos y gastos de operación.

1.4. Marco teórico

Para llevar a cabo el desarrollo del proyecto, es necesario tener en cuenta diferentes factores que están involucrados directa o indirectamente en su ejecución, tales como: entrevistas, tipología de la investigación, ESAL (Entidades sin Ánimo de lucro) y los componentes del esquema de financiación, estos contribuyen a la recolección de información y a la consecución de los objetivos planteados.

1.4.1. Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad entendidas por Robles (2011), como el encuentro cara a cara entre el investigador y los informantes, estas son reuniones orientadas hacia la comprensión de las

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

perspectivas que tienen los informantes respecto de sus experiencias o situaciones, expresándolas con sus propias palabras.

1.4.2. Diagnóstico general de una organización

Para el diagnóstico general de una organización, con base en los lineamientos de Monsalve (2014), se debe llevar a cabo un análisis financiero y de mercado, en el cual se deben considerar aspectos cualitativos que indiquen cuál es el objeto social, la ventaja comparativa y la estructura de la organización, cuál es el sector en el que se encuentra y cuál es la competencia. De igual forma, es importante analizar amenazas y oportunidades del sector, tanto como las fortalezas y debilidades de la organización. Adicionalmente, se deben analizar variables cuantitativas, tales como: márgenes y la generación de valor.

1.4.3. Matriz DOFA

Las sigla DOFA significa Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, esta matriz es un instrumento generalmente utilizado para realizar diagnósticos empresariales, según Martínez (2008) es una herramienta que permite recrear la situación actual de una empresa en un cuadro, del cual se obtiene un diagnóstico general de los factores internos y externos de la organización, esto permite facilitar el proceso de toma de decisiones.

1.4.4. Diagrama de Iceberg

Un diagrama de Iceberg es el modelo que hace referencia a los eventos visibles y no visibles en la conformación de un proyecto y que tienen como fin esquematizar las situaciones actuales de la organización, tal como lo plantea Spencer y Spencer (Ahumada, 2012), esto es útil para el análisis de situaciones que se presentan en los equipos.

Para la construcción de este diagrama, Ahumada(2012) menciona que se debe partir de un evento visible en el cual se identifican patrones o tendencias presentes en el medio, luego se deben validar estos por medio de estructuras que sustenten la validez de dichos patrones, posteriormente, recomienda realizar unos modelos mentales donde se analicen todas aquellas creencias, percepciones, pensamientos que poseen las personas que rodean a la organización

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

y finalmente se debe establecer la visión de la compañía la cual está enfocada en recrear la proyección de la organización de acuerdo a su situación actual.

1.4.5. Diagrama causa-efecto

El diagrama creado por Ishikawa (1943) , sirve para mejorar el control de calidad, además es de gran ayuda para ordenar las causas de un determinado efecto, esto es útil para definir las prácticas que fundamentan la situación actual de una organización. Según Universidad de Vigo (2006), es una herramienta de análisis que permite obtener un cuadro, detallado y de fácil visualización, de las diversas causas que pueden originar un determinado efecto o problema.

Para su elaboración, la Universidad de Vigo (2006) plantea la siguiente metodología:

1. Previamente a la reunión de análisis
 - 1.1. Se determina inequívocamente el problema a analizar.
 - 1.2. Determinar el grupo de personas que deben intervenir en el análisis.
 - 1.3. Convocar al grupo, anunciándoles el problema concreto que se va a analizar (para que vayan pensando en el mismo)
2. En la reunión de análisis
 - 2.1. El grupo de analistas va dando sus opiniones, de forma ordenada, sobre las posibles causas que cada uno identifica para dicho problema-
 - 2.2. En el triángulo de la “cabeza del pez” se escribe el problema considerado. A continuación, se identifican los factores o grupos de causas en que éstas pueden clasificarse. A cada uno de estos factores se les asigna una flecha que entronca en la “espina” principal del pez.
 - 2.3. A continuación, el facilitador, con la colaboración de los integrantes del grupo, asigna cada una de las causas identificadas a uno de los títulos o conjuntos de causas definidos, utilizando flechas paralelas a la “espina” central y escribiendo de nuevo la causa al lado de cada flecha.
 - 2.4. Finalmente, se determina cuál es el orden de importancia de las causas identificadas. Para ello, puede someterse a votación entre los participantes el conjunto de causas identificadas.
 - 2.5. Una vez hecha la votación, se rodean con un círculo las dos o tres causas más votadas. Estas serán las primeras contra las que se deberá actuar.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

1.4.6. Investigación exploratoria

Se realiza una investigación de tipo exploratoria, la cual permite obtener un bosquejo de la información en las ocasiones que esta no exista previamente sobre un determinado fenómeno, de modo que el investigador la utilizará cuando desee realizar una primera "toma de contacto" con un objeto de estudio que no es muy conocido o para tener una primera familiarización con el problema de la investigación (Universidad Pública de Navarra, s.f.), siendo esta insumo para posteriores investigaciones que pueden ser a mayor profundidad o para otras instituciones u organizaciones que puedan tomarla como punto de partida para fines similares.

1.4.7. Financiación

La financiación es entendida como la obtención de recursos de fuentes internas o externas, a corto, mediano y largo plazo, que requiere para su operación, normal y eficiente una empresa. Las fuentes de financiación se clasifican en: internas, las cuales son los recursos generados por la propia empresa y externas, las cuales provienen del exterior de la organización, en caso de que los fondos generados sean insuficientes para seguir el curso normal de la organización (Universidad de Sonora, s.f.).

1.4.8. Entidades sin ánimo de lucro

Las entidades sin ánimo de lucro son definidas por la (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.) como: "personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general".

1.4.9. Fundación y corporación

Las fundaciones y corporaciones son entidades sin ánimo de lucro, las cuales tienen unas características básicas mostradas a continuación:

Fundaciones	Corporaciones
Tiene un patrimonio determinado desde su nacimiento.	No se obliga a tener un patrimonio determinado en el momento de su constitución.
La afectación del patrimonio es irrevocable.	La afectación del patrimonio es irrevocable.
La vigencia de carácter indefinida.	Vigencia entendida como el periodo de duración de la entidad es determinada en años.
Solamente le es permitido disolverse y liquidarse por las causales de Ley.	Puede disolverse y liquidarse por voluntad de los asociados.
Su objeto y naturaleza jurídica son fijados para siempre en el acto de fundación.	Su objeto puede variar según la voluntad de sus asociados.
Puede ser constituida por una sola persona.	Se necesita un número plural de personas para constituir la.

Tabla 1. Diferencia fundación y corporación (Secretaría Jurídica Distrital, s.f.)

El Consejo de Estado, en Sentencia de 21 de agosto de 1940 estableció finalmente que en la corporación hay asociación de personas, y en la fundación hay una predestinación de bienes a fines sociales. En este caso, no se tiene como tal un conjunto de bienes, sino un interés común relacionado con el progreso de los clubes.

1.4.10. Cooperación internacional

La cooperación internacional es la acción conjunta para apoyar el desarrollo económico y social del país, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos por parte de países con igual o mayor nivel de desarrollo (Ministerio de Industria y Comercio, s.f.). Estos proyectos buscan mejorar capacidades técnicas en el territorio nacional, contribuyendo a la construcción de una mejor sociedad.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

1.4.11. Patrocinio deportivo

Para Patrocina un deportista (2018) es aquel aporte realizado por una empresa con el fin de unir su marca a los valores e imagen que el deporte transmite, siempre van ligados a su estrategia empresarial. Este tipo de patrocinio abarca a deportistas, clubes y eventos deportivos.

1.4.12. Donaciones

Según Notaria 19 de Bogotá (2017) son el acto por el cual una persona o una empresa transfiere, gratuita e irrevocablemente, una parte de sus bienes ya sea muebles o inmuebles a otra persona o empresa que la acepta.

1.4.13. Análisis financiero

El análisis financiero pretende evaluar el impacto que tiene la implementación del esquema de financiación propuesto. Para ello se tiene en cuenta:

- Flujo de caja libre que según Sánchez (2015) se define como el saldo disponible para pagar a los accionistas de la empresa y para cubrir el servicio de la deuda de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondo.
- Costo de capital o WAAC, se define como la tasa de retorno que los proveedores de los recursos financieros utilizados por la compañía requieren por la contribución de recursos hechos a la misma (Courtois, 2012). Como fórmula financiera para determinar la tasa de interés para el flujo de caja, se utiliza el costo de capital. A continuación, se mostrará con sus respectivos componentes y se define los valores para cada uno de sus atributos.

$$WACC = Kd * \left(\frac{D}{D + P} \right) + Ke * \left(\frac{P}{D + P} \right)$$

- El Ke o costo del patrimonio se define por Navarro (2005) como el costo de oportunidad que tiene un inversionista en términos de la rentabilidad y el riesgo. Para su cálculo se utiliza el modelo CAPM, el cual esta expresado de la siguiente formula:

$$Ke = Rfr + B * (Rm - Rfr) + Cr + Dev$$

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Tasa interna de retorno TIR, se define como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, el valor futuro o el valor anual de los flujos de efectivo esperados de un proyecto con el desembolso de la inversión (Universidad veacruzana, 2013).
- Los ingresos que son todas las entradas de dinero que la empresa recibe, bien sea por producto de las operaciones normales o por conceptos extraordinarios (Universidad Interamericana para el desarrollo).
- Los Egresos que son todas las salidas de dinero que la empresa hace para cumplir con su actividad económica, y que también pueden ser normales o extraordinarias (Universidad Interamericana para el desarrollo).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

2. METODOLOGÍA

Con el siguiente diseño metodológico se refleja el paso a paso del procedimiento necesario para el desarrollo del proyecto, permitiendo así plasmar los lineamientos que se establecen para el análisis de estas entidades deportivas.

Inicialmente se realiza un diagnóstico general de las organizaciones, tal como lo mencionó Monsalve (2014) en donde se analizan los siguientes aspectos:

- Estados financieros.
- Objeto social.
- Ventaja comparativa.
- Estructura de la organización.
- Sector en el que se encuentra y quien es la competencia.
- Analizar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización.

Esto se efectúa con el ánimo de comprender a profundidad lo que rodea estos proyectos, a su vez, sirve como punto de partida para determinar las acciones legales, financieras y de mercado que definen a estos clubes y escuelas. Este análisis se lleva a cabo por medio de entrevistas a profundidad, las cuales tienen como objeto dar un mejor conocimiento sobre el entorno y las realidades que enfrentan estas organizaciones.

En el diagnóstico organizacional se toman como referencias las metodologías de análisis DOFA, Diagrama de Iceberg y Diagrama Causa-Efecto, con el ánimo de describir el panorama general y tener una contextualización de las realidades de este tipo de organizaciones.

Se realiza una investigación de tipo exploratoria, con la cual se identifican las posibles fuentes de financiación para estas entidades, e igualmente se busca determinar los criterios y requisitos que se exigen para acceder a estas. A continuación, se muestra el proceso para realizar este tipo de investigación:

- Consulta a expertos. Conversaciones y discusiones con las personas que toman decisiones o puedan aportar ideas, con el fin de realizar una puesta en común de conocimientos, valoraciones e inquietudes sobre el problema.
- Búsqueda y análisis secundario de datos disponibles.
- Análisis de situaciones similares para conocer cómo se actuó.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Realizar una recopilación de informaciones adicionales mediante técnicas exploratorias: entrevistas en profundidad, grupos de discusión, entre otras.

Con lo anterior, se reúne la información para determinar el esquema de financiación que deben usar clubes y escuelas deportivas en el municipio de Envigado, para lo cual se definen las estrategias de aplicación a las fuentes de recursos, con base en la estructura y capacidad de estas organizaciones.

Finalmente, se selecciona a uno de los equipos de fútbol, al cual se le realiza un flujo de caja libre que permita evaluar la rentabilidad y analizar el rendimiento que tiene la implementación del esquema de financiación en el tiempo. Este análisis posee una reestructuración en los ingresos y egresos, mejorando así la estructura operativa y organizacional, de manera que se contribuya a la prestación de servicios de alta calidad y obtención de elementos diferenciadores en el medio.

3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultado primer objetivo

Para llevar a cabo el análisis de la situación actual del Club Juventus, Club AS y Escuela China's Boys, se opta por realizar un diagnóstico financiero y del entorno, de manera que se puedan abarcar todos los aspectos involucrados en el desarrollo del proyecto y así obtener conocimiento a profundidad de las situaciones que están viviendo estas organizaciones.

3.1.1. Diagnóstico Financiero

Los clubes de fútbol al igual que las empresas, tienen asociados costos, gastos e inversiones financieras para su adecuado funcionamiento y evolución. Teniendo como toda organización, la necesidad de cumplir con los cuatro objetivos básicos financieros: liquidez, solvencia, rentabilidad y generación de valor para facilitar una operación enfocada en el óptimo funcionamiento, la perdurabilidad y el crecimiento (García, 2003). Este logro, a su vez, debe darse en armonía con los empleados, los clientes, la sociedad y el Medio Ambiente, en otras palabras "Responsabilidad Social Empresarial".

Este trabajo se enfoca en estructurar un esquema de financiación para clubes en el municipio de Envigado, por tal razón, se pretende determinar si es viable mejorar la situación de estas instituciones a partir de la consecución de recursos financieros diferentes a los que poseen en la actualidad.

Para llevar a cabo el diagnóstico, se analizan los estados de pérdidas y ganancias del Club AS y Juventus, de manera que se estudia su situación financiera y se consideran los factores controlables y los no controlables que afectan la vida empresarial en frentes como: la competitividad, la creación de valor, el prestigio institucional y el cumplimiento de la misión, como hace mención Monsalve (2014).

Con respecto a la escuela de fútbol China's Boys no se realiza este diagnóstico, ya que es un prospecto de escuela de fútbol por lo que no se tienen datos financieros, lo cual genera que el análisis este basado en supuestos y no esté acorde a la realidad. Aunque cabe resaltar que la profesora Gloria García, tiene experiencia de más de 30 años como jugadora profesional y entrenadora en escuelas de fútbol.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Al mismo tiempo, se seleccionan las variables más relevantes y representativas, tanto para los equipos como para el estudio, de manera que se pueda facilitar el análisis y realizar un mejor diagnóstico (Alvarez, 2004).

A continuación, se anexa el conjunto de variables relacionadas con los costos y gastos que posee un club deportivo para el adecuado desarrollo de sus actividades:

- Remuneración de funcionarios vinculados, tales como: entrenadores, presidente, revisor fiscal.
- Uniformes e implementos deportivos.
- Pasajes para los jugadores asistir a los entrenamientos.
- Transportes para la asistencia a los encuentros deportivos, que generalmente son fuera de la ciudad.
- Implementos tales como conos, lazos, estacas, pesas, balones, entre otras.
- Contratación y sostenimiento de otros profesionales necesarios como el deportólogo, sicólogo, nutricionista, preparador físico, entrenador de arqueros.
- Especialista en áreas administrativas y comerciales.
- Sede física
- Secretaria.

Para realizar el diagnóstico se debe hacer un estudio micro, en el cual se realice un análisis vertical y otro horizontal; el primero consiste en analizar el porcentaje cada una de las cuentas sobre una cifra base, y el segundo, estudia la variación en las cuentas de un período a otro (García, 2003). Además, observa cuál ha sido su comportamiento en el tiempo y que cambios significativos se han producido en algunas cuentas.

3.1.1.1. Diagnóstico Financiero Club AS:

Para diagnosticar el funcionamiento del Club AS, se hizo un análisis de cada uno de los rubros que componen el registro contable de esta organización. Es importante resaltar que la información que se tiene es únicamente desde enero del año 2018 hasta marzo del 2019, en esta se presentan los ingresos y egresos de esta institución.

Para comenzar, se destaca que los ingresos se componen por las inscripciones y matrículas de los afiliados, además por las donaciones del llamado "Plan padrino". Con respecto a las matrículas hay

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

un factor especial que se debe tener en cuenta y es la variación constante por retiros o por número de personas becadas, pues esto hace que la cantidad de dinero pueda disminuir y/o aumentar. Por otro lado, los ingresos por mensualidades son generalmente estables.

El “Plan padrino” tiene gran relevancia pues es un aporte solidario por parte de padres de familia y del mismo club deportivo, creado con el objetivo de financiar las matrículas, uniformes y demás necesidades que tienen ciertos afiliados, los cuales son becados del 100%, 50% o 25%. Estos aportes se presentaron constantes en el año 2018 por un valor de \$225.000 exceptuando el mes de febrero donde se obtuvo más del triple, debido a que varios padres de familia decidieron financiar a un grupo selecto de niños que no tenían la capacidad para asumir sus gastos.

Para el año 2019, estos aportes disminuyeron considerablemente, lo que es preocupante para el club, debido a que estos representan cerca del 10% de sus ingresos totales y sin estos, la continuidad del proceso de aprendizaje de los becados se ve sumamente afectada.

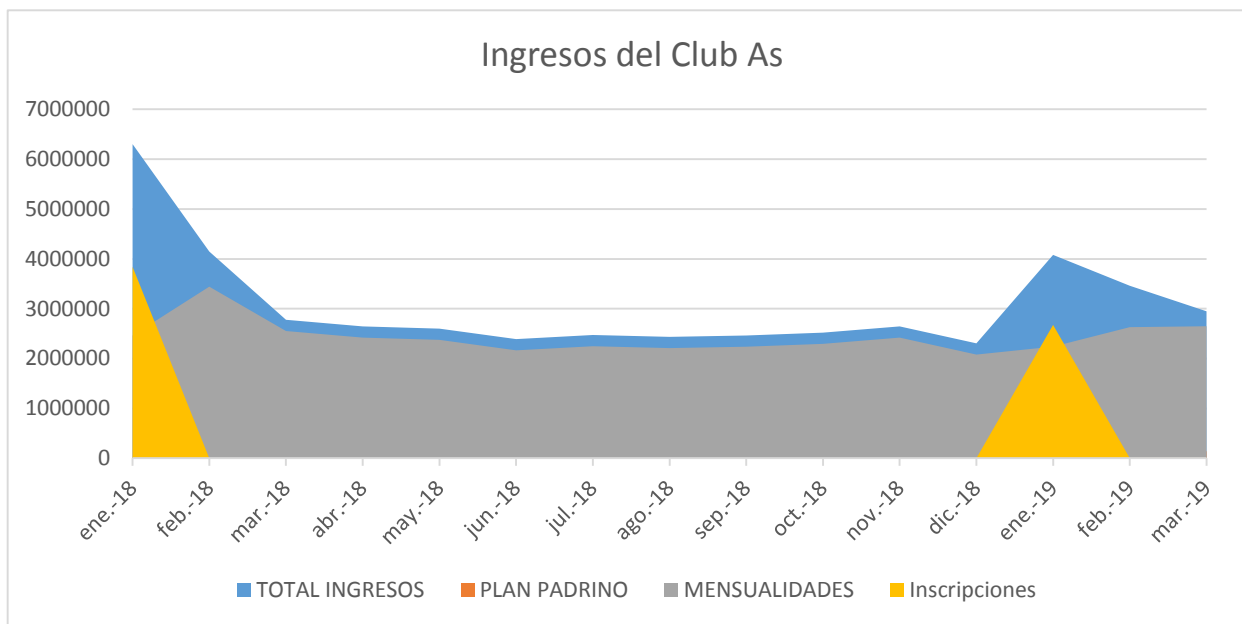


Figura 1. Ingresos Club AS

Información tomada de los datos suministrados por el club

Esta gráfica muestra que el mes en que más ingresos se obtienen es enero, esto es debido a que las inscripciones de los afiliados deben hacerse durante el comienzo del año. Por otra parte, las

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

mensualidades se observan constantes; sin embargo, se espera un aumento de estas, teniendo en cuenta que para el año 2019 se integra un nuevo negocio de semilleros.

Aunque en lo transcurrido del año esta estrategia no ha tenido grandes frutos principalmente por la ausencia de inscripciones al semillero, no obstante, el club desea re-organizar esta categoría para hacerla participe de la Pony Fútbol el año que viene, consiguiendo así mayores recursos y reconocimiento.

Por medio de cálculos financieros, se logra obtener una Utilidad Bruta y una Operativa, dividiendo los gastos apropiadamente entre costos de operación, gastos de administración. Específicamente, los costos se componen de: el pago de servicios a los entrenadores, implementos deportivos (balones, bandas, entre otros), hidratación para los afiliados, trasportes, coach, alimentación en partidos, alquiler de espacios.

Por otro lado, los gastos corresponden a el dinero destinado a papelería, presidente, administradora y la caja menor, la cual representa los montos para los auxilios que se les dan a los deportistas que se encuentran becados, alimentación en ciertas ocasiones donde se hace necesario, aguas y chocolatinas que se les brindan a todos los jugadores en partidos ya sean amistosos o de competencia.

Entre los gastos también se encuentra el dinero utilizado para aquellas ocasiones imprevistas donde se presente una eventualidad o emergencia en la que se deba actuar de inmediato, tal como daños en escenarios deportivos, contratación de abogados, contratación de psicólogo.

A continuación, se presenta el gráfico del estado de resultados del club AS en los periodos mencionados con anterioridad.

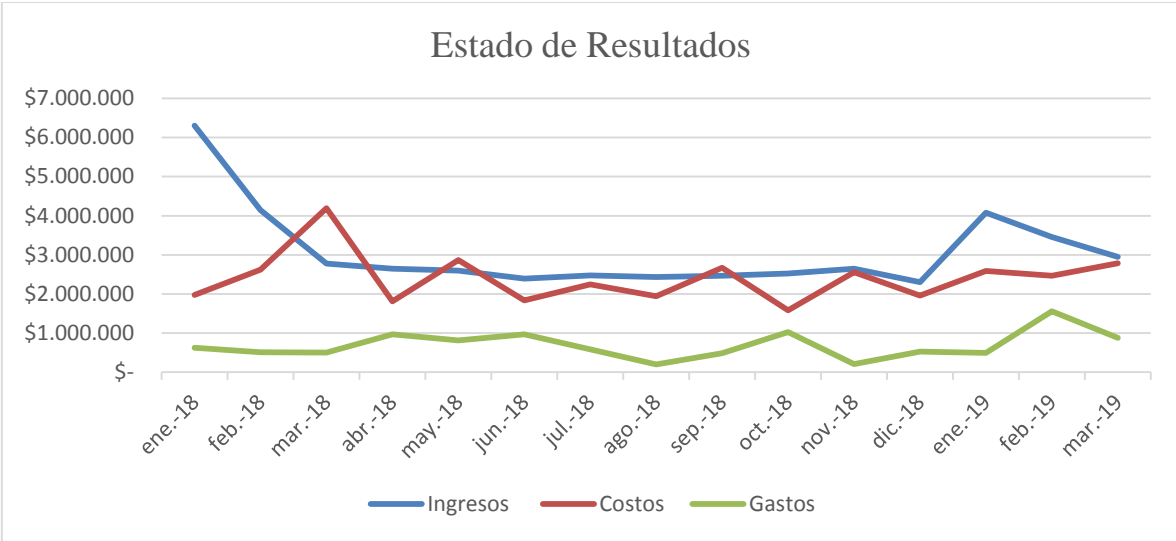


Figura 2. Estado de Resultados Club AS

Información tomada de los datos suministrados por el club

Del estado de resultados se evidencia cómo los ingresos tienden a permanecer en una línea constante, exceptuando enero. Sin embargo, existe una notoria volatilidad en los egresos, donde en ocasiones, los costos por sí solos sobrepasan la línea de los ingresos. Esto es preocupante para la liquidez de la organización, ya que por esta razón cada mes se recurre a deudas con el propietario del club. No obstante, el crecimiento potencial del club se ve afectado, porque la probabilidad de tener pérdidas por periodos extensos es alta.

En la siguiente tabla se presentan los datos de los ingresos, costos, gastos y utilidades, junto con los márgenes del club AS:

	Ingresos	Costos	Utilidad bruta	Gastos	Utilidad Operativa
ene-18	\$ 6,302,000	\$ 1,974,000	\$ 4,328,000	\$ 626,200	\$ 3,701,800
feb-18	\$ 4,147,500	\$ 2,625,000	\$ 1,522,500	\$ 513,550	\$ 1,008,950
mar-18	\$ 2,777,500	\$ 4,195,000	-\$ 1,417,500	\$ 504,150	-\$ 1,921,650
abr-18	\$ 2,645,000	\$ 1,813,800	\$ 831,200	\$ 969,050	-\$ 137,850
may-18	\$ 2,600,000	\$ 2,869,800	-\$ 269,800	\$ 816,700	-\$ 1,086,500
jun-18	\$ 2,390,000	\$ 1,833,000	\$ 557,000	\$ 965,400	-\$ 408,400
jul-18	\$ 2,472,500	\$ 2,241,700	\$ 230,800	\$ 582,100	-\$ 351,300
ago-18	\$ 2,435,000	\$ 1,945,000	\$ 490,000	\$ 203,500	\$ 286,500
sep-18	\$ 2,462,500	\$ 2,671,600	-\$ 209,100	\$ 483,600	-\$ 692,700
oct-18	\$ 2,520,000	\$ 1,582,350	\$ 937,650	\$ 1,030,400	-\$ 92,750
nov-18	\$ 2,645,000	\$ 2,555,000	\$ 90,000	\$ 210,000	-\$ 120,000
dic-18	\$ 2,305,000	\$ 1,961,100	\$ 343,900	\$ 530,000	-\$ 186,100
ene-19	\$ 4,079,500	\$ 2,589,700	\$ 1,489,800	\$ 493,500	\$ 996,300
feb-19	\$ 3,460,000	\$ 2,467,000	\$ 993,000	\$ 1,559,850	-\$ 566,850
mar-19	\$ 2,948,000	\$ 2,787,100	\$ 160,900	\$ 881,000	-\$ 720,100

	Margen Bruto	Margen Operativo	Variación de los ingresos	Variación de los costos	Variación de los gastos
ene-18	68.7%	58.7%			
feb-18	36.7%	24.3%	-34.19%	32.98%	-17.99%
mar-18	-51.04%	-69.19%	-33.03%	59.81%	-1.83%
abr-18	31.43%	-5.21%	-4.77%	-56.76%	92.21%
may-18	-10.4%	-41.8%	-1.70%	58.22%	-15.72%
jun-18	23.3%	-17.1%	-8.08%	-36.13%	18.21%
jul-18	9.3%	-14.2%	3.45%	22.30%	-39.70%
ago-18	20.1%	11.8%	-1.52%	-13.24%	-65.04%
sep-18	-8.5%	-28.1%	1.13%	37.36%	137.64%
oct-18	37.2%	-3.7%	2.34%	-40.77%	113.07%
nov-18	3.4%	-4.5%	4.96%	61.47%	-79.62%
dic-18	14.9%	-8.1%	-12.85%	-23.24%	152.38%
ene-19	36.5%	24.4%	76.98%	32.05%	-6.89%
feb-19	28.7%	-16.4%	-15.19%	-4.74%	216.08%
mar-19	5.5%	-24.4%	-14.80%	12.98%	-43.52%

Tabla 2. Análisis Financiero Club AS

Información tomada de los datos suministrados por el club

Ahora bien, en vista de los márgenes calculados, se evidencia que enero es el mes más rentable la empresa, debido a las inscripciones de los afiliados como se mencionó anteriormente; para el mes de marzo de 2018 se advierte que el ingreso disminuye en gran magnitud a causa de que un afiliado pagó todo el año en el mes de febrero, por lo tanto, se deja de recibir lo correspondiente a este rubro en los siguientes periodos, lo cual produce variaciones en los ingresos y egresos.

En contraste, se observa que la variación de los costos aumenta debido a que este fue el período en el que se hicieron las compras de los uniformes a los afiliados y esto afecta en grandes proporciones el resultado del mes, pues el desembolso fue de más de millón y medio de pesos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Los gastos son volátiles, ya que cada período, el club debe pagar ciertos imprevistos como aconteció el mes de febrero de 2019 con la compra de una puerta y una ventana para la sede de entrenamiento en El Dorado, causando así una variación de más del 200% para este mes.

Situaciones como las expuestas anteriormente, dan a conocer el manejo de las finanzas de este club. Se evidencia que la carencia de recursos y la gestión administrativa, están siendo factores críticos para la organización, lo cual dificulta el crecimiento de la rentabilidad.

Considerando estos factores, se evidencia que el club posee serios problemas de liquidez, debido a que no tiene la caja necesaria para financiar su operación, esto pone en riesgo su continuidad en el mercado, ya que como menciona Cadena (2018), la liquidez es el índice más representativo que explica la insolvencia empresarial. Por tal razón, es necesario que el club genere ingresos extras a las mensualidades actuales, que le permitan estabilizar sus finanzas y contribuir a su desarrollo.

A su vez, se observa que la rentabilidad tiende a ser negativa con un comportamiento similar a la liquidez, esto se debe a que luego de descontar las obligaciones del club se evidencian saldos negativos. Los costos y gastos son volátiles y se tornan elevados respecto a las ganancias, teniendo como consecuencia que los márgenes sean negativos luego de descontar las obligaciones financieras, imposibilitando la realización de alguna inversión que le permita crecer sustancialmente. Para finalizar, esta institución no posee una estructura de capital sólida, lo que dificulta el análisis a profundidad de este indicador. Sin embargo, se observó que el único acreedor de esta institución es el señor Carlos Álvarez quien es su dueño, por lo que los préstamos solo se asumen por parte del club en el momento que haya disponibilidad del dinero, generando así, un alto riesgo de no pago para su dueño e incrementando las posibilidades de caer en insolvencia.

Se recomienda que el Club AS mejore su estrategia de financiación, por medio de alternativas que le permitan expandir su capacidad, servicios y condiciones, para así lograr consolidar una mejor estructura que finalmente refleje mayores ingresos, mejor beneficio para los inversionistas y capacidad de pago para asumir sus obligaciones financieras en el corto y largo plazo.

3.1.1.2. Diagnóstico financiero Club Juventus:

Para diagnosticar el funcionamiento del Club Juventus, se solicita al equipo la transferencia de los registros contables actualizados, estos comprenden el periodo de febrero del año 2018 a abril del año 2019. En estos estados se tienen los ingresos y los egresos, pero sin discriminación entre costos y gastos lo cual dificulta el análisis de la información.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Los ingresos se componen de: mensualidades, inscripciones, plan padrino y algunas donaciones que se han realizado a la organización. Por lo general, los ingresos tienden a ser estables, exceptuando comienzos de año donde las inscripciones varían de acuerdo con el número de infantes que se vinculen a la institución.

Al igual que en el Club AS, Juventus cuenta con la fuente de ingresos del “Plan padrino”. Este busca apoyar económicamente a aquellos niños que no tienen la facilidad de asumir el pago de mensualidades, inscripciones, uniformes y transportes. Los aportes son constantes por un grupo de padres de familia quienes dan un fondo de \$300.000 mensuales para ayudar aquellos niños que más lo necesiten.

Se presenta a continuación el gráfico de los ingresos de este club de fútbol:

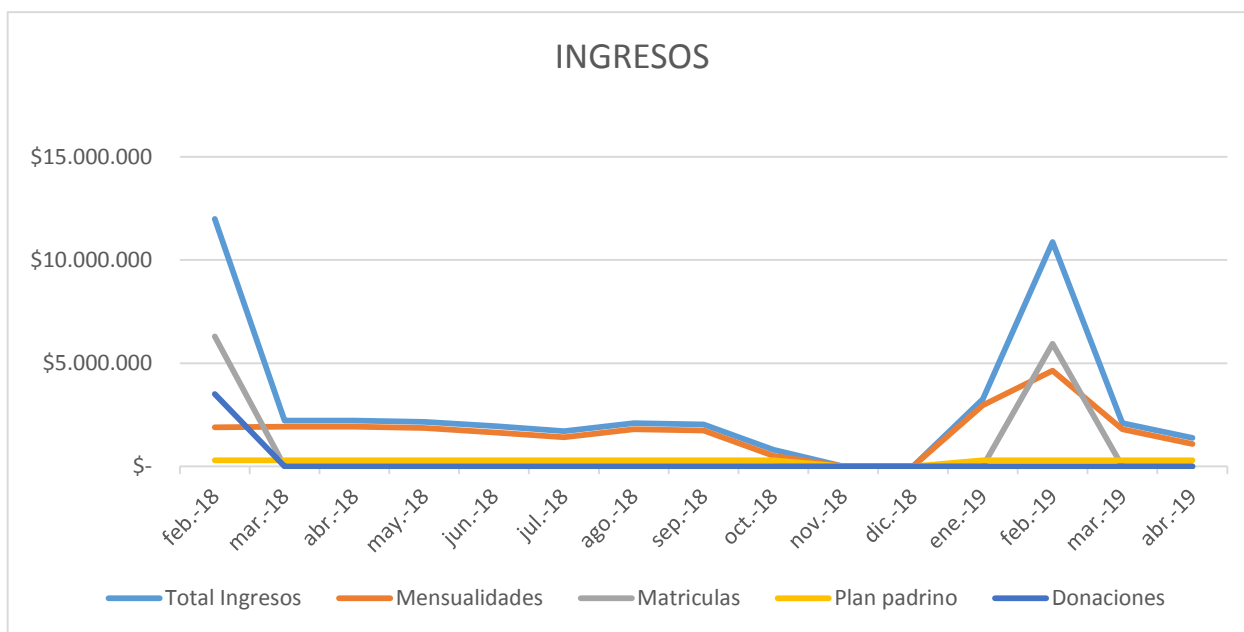


Figura 6. Ingresos Club Juventus

Información tomada de los datos suministrados por el club

De la figura se observa que, tanto en 2018 como en 2019, el mes de mayores ingresos fue febrero; esto se debe principalmente a que los padres de familia vinculan los niños desde el mes de enero, pero, realizan el pago de matrículas en febrero. Sin embargo, se observa que las matrículas en 2019 cayeron cerca de un 6% respecto al año anterior, lo cual es un mal indicador ya que este factor está

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

relacionado directamente con el número de niños que se vinculan a la institución y que asumen las mensualidades durante el año.

Se realiza el cálculo de utilidad bruta y operativa al igual que con el Club AS, con el ánimo de determinar el margen bruto y operativo de esta organización. Se construye al igual un pequeño estado de resultados para analizar el comportamiento de los ingresos y egresos. A continuación, se muestra el gráfico de estos dos factores:

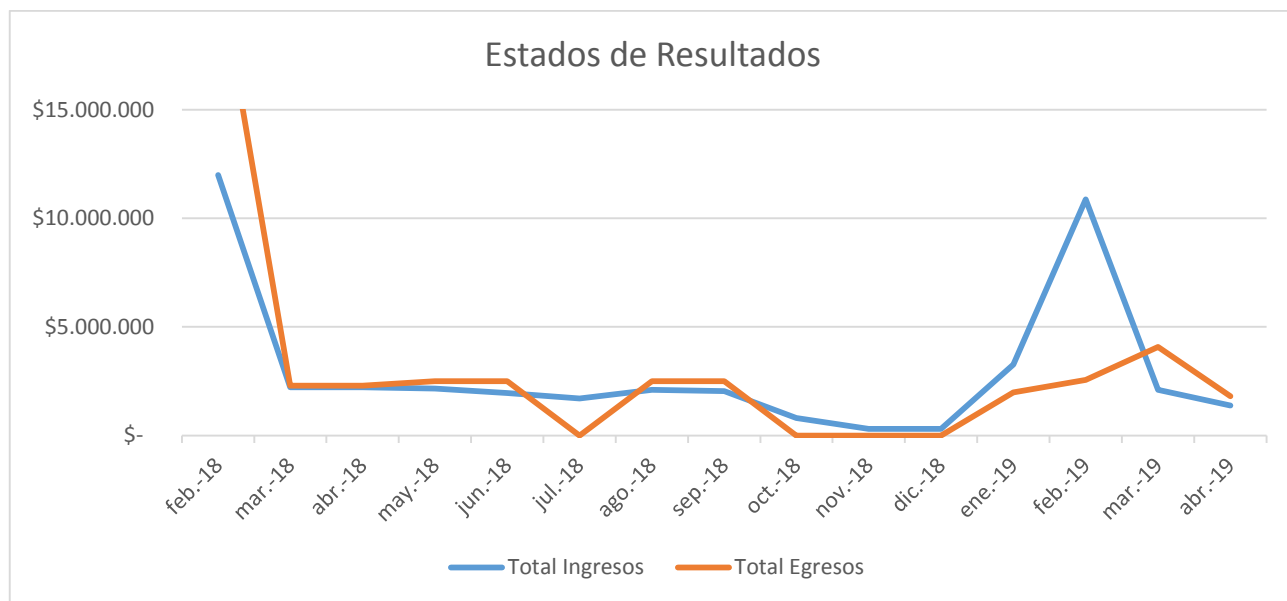


Figura 7. Estado de Resultados Club Juventus

Información tomada de los datos suministrados por el club

Del gráfico se identifica que en grandes periodos de tiempo los egresos superan a los ingresos, lo cual es un mal indicador para esta organización ya que indica que el club no está generando los suficientes ingresos para satisfacer los egresos. Esto en el largo plazo puede desencadenar serias problemáticas a la institución ya que podría convertirse insostenible en el tiempo.

Se concluye que la situación actual del club Juventus presenta grandes falencias financieras, ya que los ingresos no son capaces de satisfacer los costos de operación, lo que evidencia pérdidas en la mayoría de los periodos. Se identifica que la organización no está en capacidad de adquirir deuda, ya que no tiene dinero para soportar el pago de intereses ni abonos a capital.

Se recomienda al club mejorar sus fuentes de ingresos de manera que logre alcanzar los recursos necesarios para satisfacer mínimamente su operación. De igual forma se aconseja que adquieran

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

financiación, de manera que puedan mejorar los servicios, la estructura y condiciones que presentan en la actualidad.

3.1.2. Diagnóstico del Entorno

Para llevar a cabo este análisis, se optó por realizar entrevistas a profundidad a los clubes, ya que como menciona López (2011) en esta técnica, el entrevistador es un instrumento más de análisis, explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación, por medio de ellas se conoce a la gente lo suficiente para comprender qué quieren decir, y con ello, crear una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente, permitiendo así obtener los datos de manera clara, concisa y que permitieran diagnosticar su actualidad.

Estas entrevistas fueron avaladas por el docente Iván Enrique Mondragón, coordinador de deportes del Colegio Calasanz Medellín, la señora Natalia Vélez, gerente y representante del comité cívico deportivo del Poblado y el director del trabajo de grado John Fredy Vanegas Restrepo.

3.1.2.1. Diagnóstico del entorno del Club AS

El profesor Carlos Álvarez exjugador profesional de fútbol quien perteneció a equipos importantes como Medellín, Pasto, Cali, Pachuca de México, es el representante del Club AS y fue quien otorgó la entrevista, de manera que se conociera con mayor exactitud y profundidad el entorno y las condiciones del club. Para comenzar se le solicitó una pequeña introducción acerca del equipo, donde se conoció el panorama general de la organización, a lo que respondió “El club AS es un equipo que lleva 3 años en el mercado, su sede principal de entrenamiento es el polideportivo sur de Envigado, donde tienen reconocimiento deportivo desde el año 2016. La población que atiende son niños y jóvenes de estratos 1, 2, 3 de los cuales se dividen en 3 categorías 2004, 2005 y 2006”. Además, para referirse a la situación actual mencionó que el club realizó una apuesta por sacar una nueva categoría que los hiciera participar del torneo infantil más importante de Colombia la Pony Fútbol, donde han surgido grandes talentos para el balompié colombiano.

El club tiene como elemento diferenciador el enfoque en la educación, ya que da prioridad y se caracteriza por tener exigencias académicas, fundamentadas en los principios, valores y desempeños; es por esto que para el profesor Álvarez es importante formar integralmente a sus

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

pupilos, ya que lo considera como eje esencial para la formación de los futuros profesionales (Álvarez, 2019).

La plantilla está dividida de la siguiente forma: cuentan con un órgano administrativo, disciplinario y deportivo. Tres personas en el área administrativa, conformada por el presidente, secretaria y el revisor fiscal. El comité disciplinario lo compone una sola persona, la cual se encarga de estudiar la parte académica y el comportamiento en la vida cotidiana de cada uno de los deportistas, analizando su entorno familiar y social. La cúpula deportiva la componen dos profesores, quienes se encargan de la fundamentación y preparación de los alumnos para los diferentes torneos.

Álvarez (2019) en la entrevista comentó que el medio en la actualidad es altamente competitivo, ya que hay muchas escuelas ejerciendo la misma labor en la misma zona geográfica. Por otra parte, mencionó que en el municipio de Envigado hay unas escuelas de tradición como: Envigado FC, Tiendas Margo's, Inter de la Paz, Talentos Arroz Caribe, las cuales cuentan con gran trayectoria y tienen poder a la hora de elegir horarios, canchas y captar la población debido a su nombre y posicionamiento en el mercado.

Hoy en día, la organización está en gestión de la personería jurídica para poder sacar el RUT y así poder conformarse legalmente como un club, de manera que puedan acceder a todos los beneficios de la legalidad y a su vez puedan buscar financiación y patrocinios por parte del sector empresarial. Tras realizar la entrevista se concluyó junto con el profesor Álvarez (2019) que la principal problemática y la mayor complejidad que tiene el club para su desarrollo y crecimiento es la carencia de escenarios deportivos, ya que les toca trabajar con varios equipos en el mismo espacio y los horarios no son los mejores, imposibilitando así la asistencia de los niños a sus sesiones de entrenamientos, causando que pierdan ritmo de competencia o que les toque abandonar al club. Este problema se convierte en un factor esencial de resolver, debido a que es un limitante para el crecimiento de la organización, aparte, produce que los servicios prestados no sean de calidad, promoviendo una mala imagen de la organización y poniéndolo en desventaja frente a los demás. Por otra parte, se identificó que el equipo posee unos aspectos susceptibles de mejora, los cuales se mostrarán a continuación:

- Área administrativa: Contar con mejor organización en sus procesos y en la conformación legal.

- Área deportiva: Esperan lograr reconocimientos a través de la obtención de campeonatos de la liga antioqueña de fútbol de manera que se vuelvan un club atractivo para los niños y padres de familia.

Para la organización ha sido difícil acceder a financiación, ya que no cuentan con la estructura y capacidad para acudir a un banco por un crédito o a una empresa para donaciones o patrocinios; además el comité directivo ha tomado la decisión de que los préstamos solo se hagan a nivel interno, ya que no quieren adquirir algún tipo de deuda que no sean capaces de solventar. Por tal razón se han visto en la necesidad de agilizar los procesos de conformación legal, para así buscar apoyo empresarial.

Finalmente, Álvarez (2019) menciona que mejorar la situación financiera actual, contribuiría sustancialmente al desarrollo del club, ya que podrían tener mayores convocatorias de infantiles, ingreso de nuevo personal, espacios deportivos y todo el equipamiento para realizar esta actividad deportiva. Por otra parte, el incremento de los recursos financieros buscaría ayudar a aquellos niños que tienen buenas condiciones deportivas pero que no tienen con qué asumir las mensualidades o no cuentan con la indumentaria necesaria para la práctica del deporte.

3.1.2.2. Diagnóstico del entorno Club Deportivo Juventus

Para este caso se entrevistó a Santiago Londoño y Yoiner Márquez, quienes son los fundadores de la institución. Mediante la entrevista ellos proporcionaron la información necesaria para entender a profundidad la labor del club, cuánto tiempo lleva funcionando, quien lo conforma, que aspiraciones poseen y cuales son aquellos elementos que deben mejorar para poder mantenerse en el mercado. El club deportivo Juventus, surge como una idea de 2 compañeros apoyados por el comisario de familia de Sabaneta Jorge Botero, como una institución que buscaba atender niños de escasos recursos que no tenían la capacidad adquisitiva para ingresar a otros clubes deportivos y que pudiesen participar en torneos importantes como la liga de fútbol y la liga de Sabaneta. Llevan dos años en el mercado y actualmente se encuentran constituidos como una corporación deportiva. Londoño (2019), comentó que esta organización posee reconocimiento deportivo en el municipio de Envigado, sin embargo, su operación se distribuye en el municipio de Sabaneta y Envigado, debido a amistades que facilitan el proceso de obtención de espacios.

La plantilla está constituida por 4 profesores licenciados en educación física, estas personas realizan todas las actividades del club en la parte logística, operativa y administrativa. A su vez cuentan con

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

una contadora quien es la madre de uno de los jóvenes quien se carga de todos los procesos legales y de registro.

Esta organización cuenta con un aliado estratégico que es RP Médicas, el cual es una empresa que pertenece a un padre de familia y la cual donó \$1'500.000 para los uniformes durante el 2019.

Se encuentran registrados como una corporación, Londoño (2019) mencionó que se escogió este tipo de asociación debido a que es la que más beneficios trae para este tipo de entidades, debido a la facilidad para constituirse, no requiere gran inversión inicial y aparte está alineada con la ideología del club, la cual busca reinvertir todo en esta, de manera que puedan ofrecer mejores y nuevos servicios a la comunidad.

A su vez, esta estructura permite recaudar fondos por medio de donaciones y patrocinios lo cual les sirve para acceder a empresas y emitir certificados de donación que sirven para descuentos tributarios conforme al Artículo 1.2.1.4.2. Beneficiarios del descuento tributario por donaciones (DIAN, 2018).

En la entrevista, Londoño (2019) hizo alusión a que los espacios deportivos son un gran impedimento para su club, debido a que es clara la soberanía y los beneficios que tienen en el municipio de Envigado, los equipos como Envigado FC, Inter de la Paz ,Talentos Arroz Caribe, ya que son quienes tienen un trato preferencial en horarios y espacios, convirtiendo más compleja la obtención de canchas y dificultando los horarios para que los niños y jóvenes asistan a sus entrenamientos.

La carencia de aliados estratégicos es una de las principales falencias que posee el club, esto se debe a que no cuentan con un especialista capacitado en entablar negociaciones con otras entidades, lo cual dificulta el proceso de obtención de alianzas.

Para Juventus es clave mejorar la implementación deportiva, ya que carecen de elementos como balones, pesas, conos, estacas. A su vez necesitan profesionales especializados en las diferentes áreas que abarcan el deporte. También es necesario mejorar la parte administrativa, es por esto por lo que tienen como prioridad estructurar una oficina que cuente con una secretaria a la cual se le delegue las responsabilidades de recoger las mensualidades y ofrecer los servicios.

Finalmente, se llegó a la conclusión con Santiago y Yoiner (2019), que estas falencias se atribuyen a la escasez de liquidez con la que cuenta el club, ya que no hay dinero para solventar todos los costos y gastos que poseen en el corto plazo, generando así que todo el entorno que rodea a la organización sea limitado y solo satisfaga lo básico.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.1.2.3. Diagnóstico del entorno Escuela China's Boys

La escuela de fútbol China's Boys, es un prospecto de escuela de fútbol liderado por la profesora Gloria García Ochoa, el cual estará enfocado en la formación y entrenamiento deportivo en la primera infancia, el cual comprende un mercado entre los dos y diez años. El proyecto tiene un objeto social con el cual se quiere generar inclusión de población estrato uno, dos y tres en la práctica del deporte a partir de la iniciación a temprana edad, identificando a este como eje de formación en el ámbito social, personal y cultural. A su vez quiere integrar a infantes que presenten autismo, hiperactividad, déficit de atención, entre otras condiciones que requieran de mayor atención.

Para la conformación de la escuela García (2019) hizo alusión a que el área administrativa estará conformada por una junta directiva compuesta por padres de familia, esto con el propósito de crear un grupo interdisciplinario que se identifique con la institución y busque lo mejor para esta.

Como encargada de desarrollo deportivo, Gloria estará a cargo de los procesos de formación y entrenamiento de los niños, a su vez, contará con los servicios de los practicantes del CEFIT (Centro de formación integral para el trabajo) para apoyar los entrenamientos; esto con el ánimo de ayudar a los estudiantes brindando una oportunidad para la primera experiencia laboral.

La escuela Chinas Boys se diferenciará de las demás de Envigado, en el público objetivo que atenderá, ya que sería pionera en el municipio atendiendo un mercado de dos a cinco años lo que le permite tener un elemento diferenciador y poder explotar un mercado en el que no hay competencia en la actualidad.

Sin embargo, García (2019) menciona que la apertura de estas categorías podría generar que los principales competidores Envigado FC, EFISAE y Tiendas Margo's opten por abrir este nicho de mercado, frente a los cuales estaría en desventaja por las capacidades económicas.

En cuanto al ámbito legal, García (2019) mencionó que el mejor tipo de conformación legal sería la ESAL, ya que su labor es netamente social y no le interesa generar retornos para su bienestar sino, reinvertir los ingresos en el crecimiento de la organización.

La principal barrera de entrada que se tiene para la conformación de esta organización son los espacios deportivos, debido a que el municipio posee exceso de clubes de fútbol y pocos escenarios, lo cual impide la buena práctica del deporte y restringe los procesos formativos de los infantes.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para la señora García (2019), lo más importante sería expandir las fronteras de su organización, ya que quiere replicar su modelo en más municipios, abarcando mayor población, lo que repercute en gran impacto social y mejora a la calidad de vida de los niños que participen de su organización.

La consecución de recursos financieros se destinará específicamente al deportista para velar por su bienestar. Por esto, la escuela se acogerá en primera instancia al apoyo de varios padres de familia, familiares de la dueña y amigos, los cuales han ofrecido materiales de trabajo, dinero y asesoría profesional; de manera que se pueda materializar la idea de negocio. Con estos recursos, se buscará que a los niños los traten especialistas, tales como: nutricionistas, deportólogos, sicólogos, que les brinden acompañamiento íntegro en su proceso de formación.

Es por esto por lo que contar con una estrategia de consecución de recursos financieros óptima, generaría un impacto positivo a la organización y a su entorno, ya que no se necesitaría de las mensualidades ni apoyos extras, lo cual facilitaría la participación de más niños que no poseen la capacidad para asumir los cánones mensuales.

Finalmente, el deseo de la señora García (2019), es contar con un club estructurado, financieramente rentable y que beneficie a toda la comunidad en torno a la organización. Por tal razón, se debe contar con buena población y con espacios aptos para realizar los procesos de formación de los infantes tales como: piscinas, gimnasio y canchas, donde se brinden entrenamientos íntegros que involucren todas las áreas de desarrollo de los pequeños y que propicie ambientes adecuados para el aprendizaje.

3.1.3. Diagnóstico General

A través de la investigación y el análisis de la situación actual de las organizaciones seleccionadas, se resume a que estas organizaciones están presentando dificultades económicas, organizacionales y deportivas, relacionadas con la escasez de fuentes de financiamiento a las que tiene acceso y la carencia de estrategias financieras y comerciales formalmente estructuradas.

Estas organizaciones, no cuentan con los recursos financieros ni organizacionales para mantener su operación en el largo plazo, es por esto por lo que se requiere que estructuren guías de trabajo y de gestión como establece Gómez (2005), de manera que puedan solventar las necesidades y requerimientos necesarios para su operación.

Por su parte, se encuentra que los clubes y escuela seleccionados no disponen de apoyo basado en presupuestos de la ciudad, políticos y similares, ni respaldos de grupos empresariales, lo que genera que la consecución de recursos está limitada a las mensualidades y su autogestión.

A su vez, se evidencia que en estos equipos hay unos patrones comunes que son reflejo de las problemáticas que afrontan. A continuación, se muestran algunos ejemplos de lo que genera la falta de recursos financieros en estas organizaciones:

- Problemas con los transportes: inasistencia a eventos, genera una disminución en el nivel competitivo de los jugadores y no se aprovecha la oportunidad de incrementar la proyección al club o escuela de fútbol.
- Dificultades en la adquisición de uniformes, implementos e indumentaria: inconvenientes para participar en competiciones, desconcentración en las actividades principales, desmotivación, actividades de entrenamiento de bajo nivel, displicencia por parte de jugadores, entre otras.
- Inscripciones en ligas y asociaciones: la inscripción en los torneos tiene un alto costo, sin embargo, es la única vitrina que hay para que los clubes se muestren y obtengan reconocimiento, debido a esto es de suma importancia tener el recurso para asumir este pago.
- Patrocinio a jóvenes de escasos recursos: se pierde la oportunidad de ayudar y fidelizar a jóvenes talentosos que pueden aportar al incremento del nivel futbolístico del club; otro efecto es la imposibilidad de apoyar a personas que requieran la práctica del deporte para ser aislados de los inconvenientes de las calles como la drogadicción, el vandalismo, la violencia y otras más.
- Grupo multidisciplinario de profesionales: en esta falencia, se llega a depender de aportes voluntarios que generalmente no llegan y es obligante para el entrenador asumir roles que en ocasiones no domina y con ello descuida su función principal.
- Profesionales en negocios: los ingresos solo alcanzan a cubrir los gastos básicos, omitiendo así la presencia de un grupo especialista que trate a estas organizaciones como empresa y las proyecciones para generar valor.

3.1.3.1. Matriz DOFA

A través de la matriz DOFA se plasma el panorama general de estas organizaciones identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuentan estos equipos seleccionados.

Análisis Interno	<u>Fortalezas:</u> 1. Personal con alta experiencia y conocimiento en la formación de deportistas. 2. Formación integral y compromiso social. 3. Acompañamiento en el proceso de formación de los deportistas. 4. Conocimiento del mercado.	<u>Debilidades:</u> 1. Carencia de escenarios deportivos. 2. Falta de recursos para su operación. 3. Cobertura limitada 4. Falta de gestión administrativa y comercial. 5. No poseen gran reconocimiento en el medio. 6. Carencia de especialistas en las diferentes áreas del deporte. 7. Escases de fuentes de financiación.
Análisis Externo	<u>Oportunidades:</u> 1. Servir de cantera a clubes profesionales 2. Venta de deportistas. 3. Apertura de nuevas categorías. 4. Participación de mujeres. 5. Posibilidad de acceder a donaciones y patrocinios. 6. Posibilidad de acceder a fondos a través de programas de cooperación internacional. 7. Tener representación de equipos internacionales.	<u>Amenazas:</u> 1. Alta competitividad en el municipio. 2. Llegada de equipos internacionales. 3. Guerra de precios entre equipos y escuelas. 4. Fuerzas políticas

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

De la matriz DOFA, se identifica que estas organizaciones poseen más debilidades que fortalezas, lo cual indica que hay varios aspectos a mejorar tanto en la parte administrativa como deportiva. Gran parte de este déficit se atribuye a la carencia de recursos financieros convirtiendo en problemática la situación actual de estas instituciones.

A pesar de esto, se evidencia que hay mayores oportunidades que amenazas en el entorno, lo cual indica que hay alternativas en el mercado y que deben ser explotadas. Sin embargo, las oportunidades deben ser acordes a la capacidad de endeudamiento y la disponibilidad de liquidez con el ánimo de evitar falsas expectativas que desencadenen frustración al no poderse realizar por falta de recursos.

Conforme a esto surge la necesidad de realizar esfuerzos que contribuyan a mejorar la estructura, financiación y organización de estas instituciones, de manera que puedan generar diferentes alternativas de negocio que les permitan ganar reconocimiento, diversificar los servicios y tener elementos diferenciadores sobre la competencia.

3.1.4. Diagrama de Iceberg

Se parte de este diagrama para esquematizar las situaciones actuales de la organización, de manera que se brinde al lector un contexto general de estos equipos

Evento visible

Como punto visible se identifican las problemáticas financieras que tienen los equipos para cubrir los costos y gastos asociados a la operación.

3.1.4.1. Patrones

Con el ánimo de profundizar y poder conocer con mayor detalle esta situación, se encuentran algunos hallazgos y patrones que son tendencia en los clubes tales como:

- Estos clubes de fútbol requieren servicios profesionales especializados en las diferentes áreas que abarcan el entorno deportivo, por ejemplo: psicólogo, nutricionista, kinesiólogo, preparador físico, coach, entrenador de arqueros, órgano administrativo, órgano financiero, órgano comercial, entre otros.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- De acuerdo con las entrevistas realizadas, los costos y gastos que más agobian a estas entidades son: asistencias a eventos, compra de uniformes, balones e implementos deportivos y la inscripción anual a la liga antioqueña de fútbol
- Un evento que es común en los clubes son los jóvenes que no tienen capacidad económica para pagar las mensualidades, pero que tienen gran potencial. Por tal razón los equipos recurren a financiar los gastos de estas personas mediante unos planes de apadrinamiento, donde buscan realizar una labor social ayudando a que los infantes puedan realizar la actividad deportiva y a su vez se fidelicen y tengan sentido de pertenencia por la institución.
- Una problemática que afrontan los clubes de fútbol que se han podido analizar, es que por lo general encuentran soluciones cortoplacistas frente a la carencia de liquidez. Tratan de recoger dinero con algunos padres de familia y familiares para solventar el no pago de algunas mensualidades, lo cual genera molestias en el entorno y da mala imagen de la organización.
- Se encontró que en algunas ocasiones los clubes se han visto beneficiados por donaciones o aportes puntuales de dinero. A su vez se evidenció que profesionales en diferentes áreas les han contribuido en los procesos formativos y administrativos.

3.1.4.2. Estructuras que lo sostienen

Para definir las prácticas que fundamentan la situación actual de los equipos, se selecciona el diagrama causa-efecto, ya que, es un sistema en el cual se integran las opiniones, pensamientos y análisis que se obtienen de una investigación en la que están relacionadas personas con conocimiento sobre el tema que se está tratando.

Estos efectos evidenciados en los patrones son a su vez causas de otras situaciones o que generan otros efectos. A continuación, se expone el gráfico donde se relacionan las situaciones actuales de estas entidades:

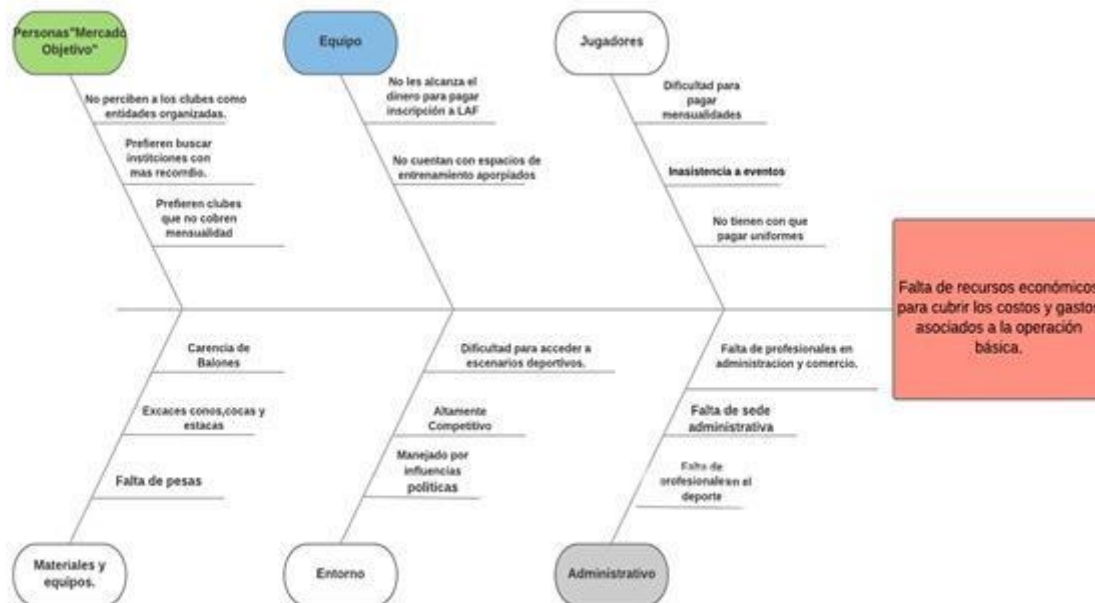


Figura 8. Diagrama Causa-Efecto (Construcción propia a partir de las entrevistas)

El conjunto de elementos que se evidencian en el diagrama de causa y efecto influyen directamente en el funcionamiento y desempeño del club, reflejando así el panorama actual de estas organizaciones.

3.1.4.3. Modelos Mentales

Los modelos mentales para el caso de estudio corresponden a todas aquellas creencias, percepciones, pensamientos que poseen las personas que rodean a estas instituciones. Estos hacen alusión a lo que comentan las personas acerca de la organización, de su estructura y su composición, tomando como referencia los puntos de vista de sus propios miembros y de la comunidad en general.

Analizando el comportamiento del entorno de estos clubes, se identificó que los padres de familia creen que el dinero que aportan para las mensualidades es suficiente para cubrir los costos y gastos de los equipos Álvarez (2019). También creen que los entrenadores son quienes deben financiar los

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

clubes ya que en un futuro se podrían aprovechar de la formación deportiva de alguno de sus pupilos que logre ser futbolista profesional.

Por otra parte, los padres que poseen la capacidad de pagar la mensualidad exigen a entrenadores que pongan a sus hijos todos los partidos sin importar las condiciones, por lo que obliga a los directores técnicos a priorizar lo económico por sobre lo deportivo, reflejando así falencias en los desempeños.

Finalmente, los directivos y representantes de los clubes mencionan que no recurren a financiación debido al desconocimiento, el temor a no tener el dinero para pagar, la falta de oportunidades y la carencia de conocimiento técnicos para la generación de estrategias atractivas para los inversionistas.

3.1.4.4. Visión

Este elemento está enfocado en la proyección y la visión que se tiene con estas organizaciones. Para ello se proyecta que los equipos consigan financiar sus costos y gastos por medio de contraprestaciones que beneficien a los inversionistas, ya que al tratarse de formación en edades tempranas los ingresos por derechos deportivos son escasos y difíciles bajo estas condiciones.

Para financiar el proyecto se busca contactar a entidades como ONG's y organizaciones extranjeras como las fuentes de cooperación internacional de Alemania, Nueva Zelanda y el Banco Mundial, que buscan otorgar recursos a este tipo de proyectos con fines de responsabilidad social y apoyo empresarial.

Se espera trabajar con el sector privado colombiano, quienes mediante donaciones contribuirían a mejorar la situación financiera de estos proyectos. Para ello los entrenadores tienen una contraoferta de brindar las pausas activas en las compañías, a su vez de brindar clases recreativas que faciliten el esparcimiento y mejoren la calidad de vida de los empleados.

Para la recolección de fondos se pueden crear eventos como bazares, conferencias y demás actividades que les permitan recaudar recursos, siendo pertinente definir los requerimientos para esto y los mejores esquemas de operación.

Se quiere trabajar con empresas que estén interesadas en publicitar sus marcas a lo largo del territorio antioqueño, ofreciéndoles publicidad en los uniformes de los equipos, consiguiendo así patrocinadores que contribuyan y fomenten el desarrollo de estas entidades.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

A través del siguiente gráfico se copilará toda la información que conforma el diagrama de Iceberg:

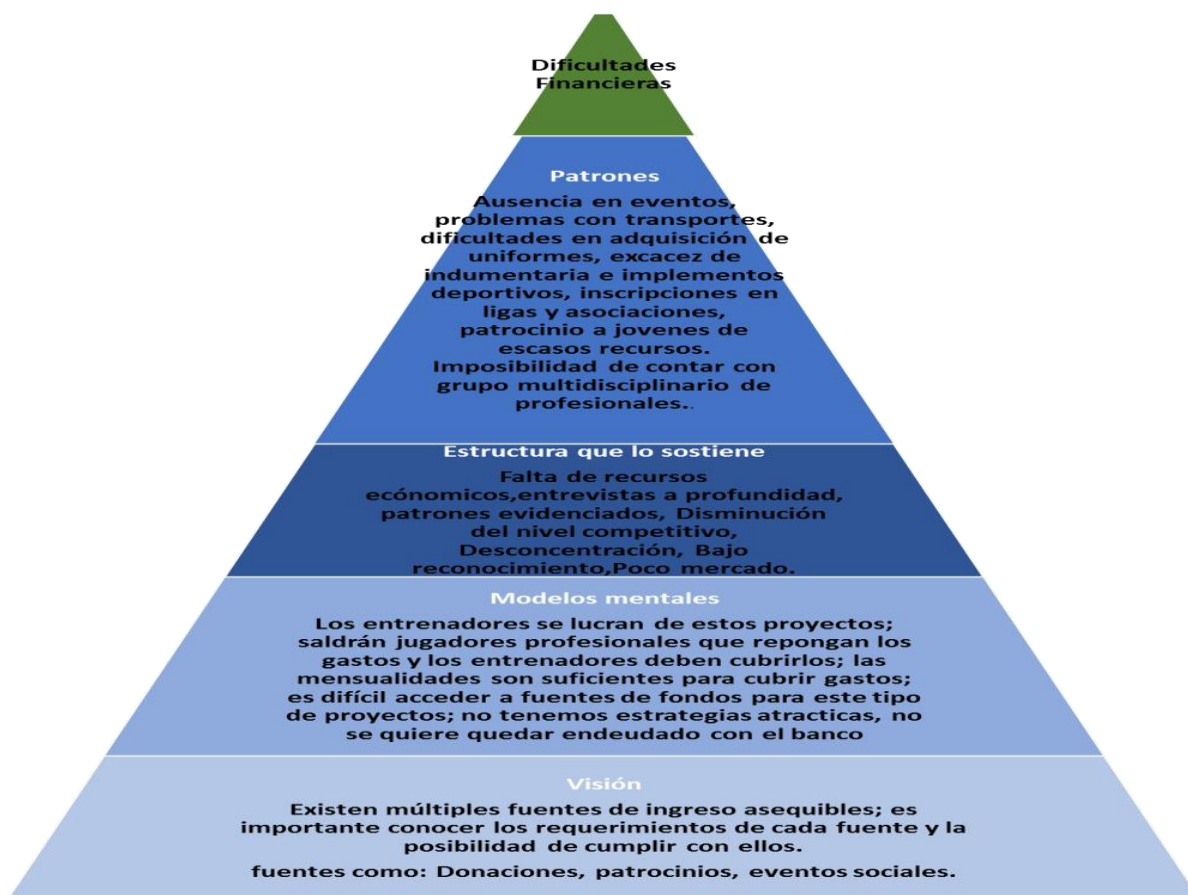


Figura 9. Diagrama de Iceberg (Construcción propia a partir de investigaciones)

Basado en el esquema, se concluye que para estas organizaciones se debe ejecutar un plan de acción inmediato, en el que se haga una reestructuración y se analicen como empresa, ya que sus principales dificultades se deben a la poca organización, proyección y visión que se tiene, las cuales se explican en que sus fundadores son especialistas en el deporte y no en áreas administrativas y gerenciales.

3.1. Resultados segundo objetivo

3.1.1. Fuentes de financiación

Para financiar la operación de estos clubes de fútbol, se seleccionó tres fuentes que de acuerdo con las características de estas entidades se acomodan mejor a su estructura y capacidad. Se aclara

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

que las fuentes de financiación deben ser certificadas por la UIAF (Unidad de información y análisis financiero) para evitar que ingresen dineros de lavado de activos y terrorismo. A continuación, se mencionarán las tres alternativas de consecución de recursos financieros seleccionadas:

3.1.4.5. Donaciones

En el caso de estudio la donación es el medio por el cual se busca captar los recursos financieros que contribuyan a mejorar la operación de estas entidades. Este tipo de financiación posee dos figuras, el donante quien realiza la donación y el donatario quien es al que se le trasfiere el bien. Estos dos actores según el marco legal colombiano poseen una serie de requisitos y obligaciones que serán presentados a continuación:

Requisitos de los beneficiarios de las donaciones según Estatuto Tributario (2019):

- Estar legalmente constituido y estar sometido a inspección, control y vigilancia de una entidad estatal.
- Si se trata de una de las entidades a las que se refiere el artículo 19 de este Estatuto, haber sido calificada en el Régimen Tributario Especial antes de haber sido efectuada la donación.
- Haber cumplido con la obligación de presentar la declaración de ingresos y patrimonio o de renta, según el caso, por el año inmediatamente anterior al de la donación, salvo cuando se haya constituido en el mismo año gravable.
- Manejar, en depósitos o inversiones en establecimientos financieros autorizados, los ingresos por donaciones.

A continuación, se presentan los requisitos del donante en el marco legal colombiano, teniendo en cuenta que para ser donante en Colombia no se tiene mayor exigencia, entre estas las más importantes son:

- Debe ser plenamente capaz.
- Según el artículo 1443 del Código Civil, el donante debe transferir a título gratuito e irrevocable.
- La obligación principal en este contrato es para el donante, que es entregar aquello que se va a donar

Requisitos para que se dé una donación en Colombia Según Linares (2008)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Que donante y donatario sean plenamente capaces.
- Que lo soliciten de común acuerdo.
- Que no contraríen ninguna disposición legal.
- La solicitud deberá presentarse personal y conjuntamente entre donante y donatario, ante el notario del domicilio del donante.
- También será necesaria la insinuación cuando se dona una suma periódica –Art. 1459- pero debe entenderse que según el artículo 1458, acá comentado, las donaciones menores de cincuenta salarios mínimos legales no requieren insinuación.

En Colombia existen diferentes modalidades de donación según DIAN (2018) para este tipo de proyectos. A continuación, se enuncian los tipos de donaciones y sus características:

- Donación de dinero: El monto a transferir se debe entregar al donatario por medio de cheque, tarjeta de crédito o a través de un intermediario financiero, de manera que se pueda llevar control y registro legal.
- Donación de títulos valores: Se estiman los a precios de mercado de acuerdo con el procedimiento establecido por la Superintendencia financiera. Cuando se donen otros activos, su valor se estima por el costo de adquisición más los incrementos de inflación efectuados hasta la fecha de la donación, menos las depreciaciones acumuladas hasta esa misma fecha.

Las donaciones en Colombia brindan al donante un beneficio tributario sobre el impuesto de renta y complementarios. Este beneficio da lugar a un descuento sobre el impuesto de renta del 125% (Estatuto Tributario, 2019) para aquellos contribuyentes que hagan donaciones a organismos del deporte aficionado, como clubes deportivos, comités deportivos, ligas deportivas, asociaciones deportivas, federaciones deportivas y/o comité olímpico colombiano.

Para que se haga efectivo el reconocimiento de la deducción por concepto de donaciones, según el ya citado Estatuto, se requiere la certificación de la entidad donataria, firmada por el Revisor Fiscal o Contador, en donde conste la forma, el monto y la destinación de la donación, así como el cumplimiento de las condiciones señaladas en artículos precedentes al 125-3.

Con base a los parámetros establecidos por el gobierno nacional colombiano, los entes seleccionados para el caso de estudio sirven propiamente como modelo para la consecución y adquisición de donaciones, ya que poseen los requisitos básicos para aplicar a una donación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Es claro que esta captación de recursos financieros requiere un trabajo exhaustivo, ya que los entes donantes tienen múltiples exigencias para validar que el aporte que se esté brindando, realmente este contribuyendo a mejorar la situación actual de las organizaciones beneficiadas y se esté cumpliendo a cabalidad con los parámetros pactados previo al proceso de donación.

3.1.4.6. Patrocinios

Por medio del patrocinio deportivo las empresas o personas naturales, aumentan el conocimiento y la visibilidad de su marca en un mercado concreto (Patrocinaundeportista, 2018). A través de este se coloca la marca en el *top of mind* del consumidor y se vincula a esta con los valores del deporte, con el fin de generar una imagen pública positiva que influya en la decisión final de compra de los consumidores.

Los patrocinios para el caso de estudio son una herramienta fundamental para la obtención de uniformes, transporte y recursos financieros que permitan disminuir los costos más representativos para estas organizaciones.

Los requerimientos para lograr un patrocinio deportivo según Gómez (2016) son:

- Determinar el objetivo del patrocinio (actividad, personas o evento deportivo), se debe definir con exactitud el plan a seguir con el fin de que el patrocinador se haga una idea del impacto que busca con el patrocinio. Para esto, debe tener en cuenta: gastos e ingresos, lugar, fecha, duración y definir el público objetivo.
- Determinar el precio del patrocinio, estudiando la competencia para que la propuesta sea atractiva y competitiva y que así, esta pueda ser valorada
- Definir el tipo de patrocinio que puede ser único, compartido o colectivo, esto depende de las necesidades de la actividad. Se debe prestar especial atención a no llegar a una saturación publicitaria.
- Justificación de los recursos invertidos.
- Definición de todas las prestaciones
- Definir el marco de actuación
- Contemplar un marco regulador donde se incluyan: aportaciones, número de patrocinadores, sectores, entre otros.

Conseguir este tipo de financiación es posible gracias a que los patrocinadores reciben ciertos beneficios fiscales según la Ley 49 de 2002, además, los contribuyentes pueden impulsar sus

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

valores empresariales como se mencionó anteriormente, logrando publicidad y presencia en medios de comunicación.

3.1.4.7. Cooperación Internacional

Se identifica a la cooperación internacional como una alternativa de financiación para los equipos de fútbol, ya que el fomento del deporte hace parte del plan de desarrollo nacional (Departamento Nacional de Planeación, 1995) lo cual está alineado con el objeto de estas organizaciones, facilitando los procesos de obtención de financiación y capacitación para los clubes y escuelas deportivas.

La cooperación internacional según Ministerio de Industria y Comercio (s.f.), se clasifica en:

1. No reembolsables: asigna recursos en efectivo con el objeto de apoyar proyectos o actividades de desarrollo.
2. Reembolsables: Consiste en créditos blandos y se desarrolla bajo intereses y tiempos más favorables para quien accede al crédito.

De acuerdo con las necesidades y capacidades de las organizaciones en estudio, se recomienda aplicar a los de tipo no reembolsable ya que asumir intereses y abonos a capital puede ser un poco riesgoso para la estabilidad financiera. Para acceder a los recursos de cooperación internacional en Colombia según Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2018) se deben de seguir los siguientes estatutos técnicos definidos por la acción social de la presidencia:

- La transferencia: se debe transferir por parte de la organización internacional conocimientos, tecnologías o experiencias útiles, que contribuyan al desarrollo social, cultural y económico de Colombia.
- Los proyectos deben obtener e incorporar nuevos conocimientos y construir con ello la capacidad nacional, tanto en calificación de recursos humanos como en fortalecimiento institucional.
- La complementariedad de esfuerzos: los recursos que se brinden deben de ir complementados por recursos técnicos y financieros del país que está recibiendo el aporte. Para ello se utilizan unas entidades receptoras de cooperación las cuales tienen unos presupuestos asignados por el gobierno, de manera que puedan apoyar a estos procesos y así facilitar la obtención de las ayudas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Todo aporte internacional que se realice debe estar enfocado esencialmente a la parte técnica, no se deben de utilizar para gastos de funcionamientos, ni compra de lotes ni construcción de locales.
- Capacidad de contraparte: La entidad que recibe los aportes debe demostrar la capacidad técnica, financiera y operativa para la ejecución de sus proyectos. A su vez debe estar en la capacidad de hacer uso y utilizar los conocimientos adquiridos y la financiación en procesos que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la organización.
- Sostenibilidad: Se debe garantizar por parte de la entidad receptora que se tenga la capacidad de hacer duraderos y sostenibles en el tiempo los resultados obtenidos derivados de la cooperación.
- Participación de los beneficiarios, el proyecto debe tener un carácter participativo vinculando a los beneficiarios a su formulación y ejecución.
- Temas de la agenda internacional: Los proyectos deben incluir en su objeto temas relacionados con la sostenibilidad ambiental, ayuda a las poblaciones vulnerables, contribuir a la reducción de la pobreza y la desigualdad.

Finalmente, se presentan algunas de las cooperaciones internacionales que aplican para el caso de estudio, con algunos de sus requisitos:

➤ **Alemania:**

Realiza una convocatoria anual en donde invierten en microproyectos que tienen como objeto el desarrollo social y económico en Colombia. Está dirigida a organizaciones locales que no están en capacidad de financiar toda su actividad y que benefician y trabajan con población de bajos recursos.

Requisitos según (Ministerio de Industria y Comercio, s.f.):

1. Descripción de la entidad solicitante, documentos de existencia (Registro en cámara de comercio, personería jurídica y representante legal)
2. Descripción del objetivo y metodología del proyecto.
3. Descripción de riesgos que se podrían dar en la ejecución del proyecto.
4. Plan de financiación, en el cual se deben incluir los aportes de los socios, aportes de terceros. Se deben anexar las cotizaciones para las cuales se está buscando la financiación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En caso de ser aprobado se firma una cláusula de obligación en la cual se debe finalizar el proyecto en un año y se debe presentar un reporte de cierre donde se reúnan los resultados obtenidos con la inversión junto con las facturas originales

En caso de incumplimiento la entidad que recibe el aporte deberá devolver la totalidad de la inversión. El monto máximo que brinda este país es de 25.000 euros y la fecha máxima de aplicación es el 31 de mayo del año en curso. La información para aplicar está en www.bogota.diplo.de.

➤ **Banco Mundial:**

Apoya actividades o instituciones en vía de desarrollo, cooperación técnica y cooperación financiera no reembolsable. Está dirigida preferiblemente a entidades sin ánimo de lucro, ONG y entidades no académicas.

Requisitos:

1. Ser una actividad orientada a la protección del medio ambiente, desarrollo de recursos humanos y el desarrollo del sector privado.
2. El dinero que se destine para las organizaciones no debe ser utilizado para financiar el 100% de su operación, ya que solo busca contribuir a mejorar las condiciones actuales de quienes reciben el aporte

Durante todo el año hay convocatorias lo cual facilita los procesos de aplicación. Para acceder a la información se debe dirigir a la página oficial del banco mundial www.bancomundial.org. Las donaciones que se realizan oscilan entre 10.000 y 15.000 dólares americanos por proyecto.

➤ **Nueva Zelanda**

A través del fondo HOMF, Nueva Zelanda apoya pequeños proyectos que estén enfocados en mejorar las condiciones de vida y bienestar de personas de bajos ingresos, promover el aumento de oportunidades del sector privado y salvaguardar los intereses de grupos indefensos que en nuestro caso son los niños y adolescentes de manera que se incrementen sus posibilidades de contribuir al desarrollo

Requisitos:

1. Descripción de la organización que presenta el proyecto, la que debe tener una Razón Social.
2. Definición del Grupo Objetivo que será favorecido con el desarrollo de la propuesta.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3. Incluir un presupuesto detallado de los gastos.
4. En caso de que en su desarrollo participen otras instituciones, un detalle de éstas.

Finalmente, el fondo establece que se da prioridad a aquellos proyectos que motiven a hombres y mujeres a demostrar iniciativa, a su vez a aquellos proyectos que tengan aporte de sus dueños ya sea en trabajo, dinero, materiales entre otros; y que los costos sean coherentes con los beneficios de manera que se pueda evitar mala asignación de los recursos financieros.

Los proyectos se financian hasta 15.000 dólares americanos y el objeto de la inversión se debe cumplir máximo en un año a partir del momento que se recibe la financiación. Las propuestas deben ser enviadas directamente a la Embajada de Nueva Zelanda en Santiago de Chile a nombre de la Sra. María Jesús Prieto y las consultas se pueden hacer al email: embajada@nzembassy.cl.

Luego de haber definido los requisitos y exigencias de cada una de las posibles fuentes de financiación, se llega a la conclusión que estar legalmente constituido es el pilar esencial para aplicar a cualquiera de estas. De igual forma, es de suma importancia que los equipos, tengan bien definidos los objetivos que quieren lograr con el apoyo, de manera que se genere mayor credibilidad y confianza en el proyecto.

De las fuentes de financiación se identifica que la principal barrera para realizar inversión en estos proyectos es la informalidad, la poca estructuración financiera, y el no poder llegar a acuerdos por falta de clarificación en el objetivo de inversión.

De igual forma se abre una gran oportunidad ya que el descuento tributario a través de las donaciones se torna atractivo para los donantes, a su vez la presentación de los equipos a lo largo del Valle de Aburrá genera que las empresas anhelan tener visibilidad y, finalmente el objeto de inversión de los cooperantes se alinea con la razón de estos clubes y escuelas de fútbol lo cual crea un entorno óptimo de inversión en estas instituciones.

Se sugiere que estas organizaciones cuenten con personal altamente calificado y preparado para la recaudación de fondos, ya que no es un trabajo fácil y requiere de esfuerzo la consecución de los recursos.

3.2. Resultado tercer objetivo

Para crear una estrategia de acceso a los medios de financiación que sea útil para clubes y escuelas deportivas en el municipio de Envigado, implica tener en cuenta la información recolectada a lo largo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

del presente trabajo, pues esta muestra el camino que se debe recorrer en temas legales, organizacionales y financieros.

3.2.1. Conformación legal

Para la configuración legal de los clubes deportivos existen dos vías: como persona natural o como persona jurídica. Para elegir por cuál de los dos caminos optar, se deben considerar diferentes factores, tales como, costos de creación, montos mínimos, el tipo de afectación del patrimonio, el objeto y naturaleza jurídica, la flexibilidad de la figura, el número de personas que lo conforman, entre otros. Pero uno de los factores más relevantes para tener en cuenta en este caso es la finalidad de la utilidad, pues aquí no se buscará repartirlas entre los integrantes, sino reinvertirlas para favorecer al mejoramiento y crecimiento de la organización.

Se observa la conformación legal vía persona natural:

En caso de que el Club no tenga reconocimiento deportivo lo primero que se debe hacer es enviar al Inder del municipio competente, una solicitud de otorgamiento del reconocimiento deportivo, en la cual se deben anexar: acta de asamblea de constitución del Club, aprobación de estatuto y elección de los miembros de los diferentes órganos, resolución de afiliación de los deportistas que hayan ingresado al Club posteriormente a la constitución del mismo, acta de reunión del Órgano de Administración en la que asignan cargos y nombran el tercer miembro de la Comisión Disciplinaria, el estatuto, el acta de firmas a la ley 181/95 por los deportistas o sus representantes, el listado de deportistas, número de documento, dirección, teléfono y correo electrónico, el listado de directivos, datos de la sede administrativa y donde practiquen el deporte como teléfono, dirección y correo electrónico, la acreditación por parte de los miembros del Órgano de Administración y por último demostrar el cumplimiento de los requisitos de capacitación según la Resolución 1541 del 2018 emitida por COLDEPORTES.

Aquellos clubes que tengan este reconocimiento, según el artículo 15 de la Resolución 231 de 2011 emitida por Coldeportes gozarán de los siguientes beneficios: “Vinculación con el Sistema Nacional del Deporte, participación deportiva, fomento, protección, apoyo y patrocinio del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, representación nacional o seccional, solicitar la sede de las competiciones o eventos deportivos nacionales o internacionales, recibir recursos públicos y disfrutar de asesoría o servicios de Coldeportes y Entes Deportivos Departamentales.”

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El reconocimiento deportivo será válido por el término de cinco (5) años, contados a partir de la fecha en que quede ejecutoriado el acto administrativo que lo otorga o lo renueva. Se debe tener en cuenta que los requisitos para conformar un Club Deportivo como persona natural según los documentos solicitados por el Inder, son:

- Solicitud del responsable, presidente del Organismo deportivo, dirigida al Ente Deportivo Municipal a que se refiere la Ley 181 de 1995 o quien haga sus veces de conformidad con el artículo 75 de la Ley 617 de 2000 emitidas por el Congreso.
- Listado de deportistas, debidamente identificados, indicando su dirección y teléfono, teniendo en cuenta que para los Clubes Deportivos no puede ser menos de diez deportistas inscritos
- Resolución de afiliación de los deportistas que hayan ingresado al Club posteriormente a la constitución de este.
- Original o copia autenticada del acta de asamblea de constitución del Club, en la que se señale la elección de los miembros de los órganos de administración, control (si lo hay) y disciplina, de acuerdo con lo que previamente se haya aprobado en los estatutos en la misma reunión.
- En caso de haber aprobado un órgano colegiado, el original o copia autenticada del acta de reunión del Órgano de Administración en la que asignan cargos y nombran el tercer miembro de la Comisión Disciplinaria.
- Copia de las tarjetas profesionales de los Revisores Fiscales, en caso de haberse aprobado en los estatutos del Club un órgano de control, a través de revisoría fiscal, se debe adjuntar la siguiente información:
 - Copia de la tarjeta profesional como Contador Público
 - Carta de consentimiento expreso de querer pertenecer al Club indicando su cargo de revisor fiscal, junto con su nombre y cédula.
 - Copia de la Cédula de Ciudadanía
- Aceptación expresa de los deportistas sobre su afiliación, participación en las actividades deportivas organizadas y sometimiento a las normas de la Ley 181, Decreto-ley 1228 de 1995 y demás disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias emitidas por el Congreso.
- Original o copia de los estatutos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Acreditación por parte de los miembros del Órgano de Administración o del responsable o representante legal, según su constitución, sobre el cumplimiento de los requisitos de capacitación, conforme a lo previsto por el artículo 25 del Decreto-ley 1228 de 1995 emitida por el Congreso, y la reglamentación que al respecto exista y también aceptación expresa de sus miembros de pertenecer al Club (Resolución 000012 de 2017 – COLDEPORTES la cual fue Derogada por la Resolución 1541 del 2018 emitida por COLDEPORTES, se debe adjuntar la siguiente información:
 - Acreditación que exige la Ley para pertenecer al órgano de administración como reza la Resolución 1541 del 2018 emitida por COLDEPORTES.
 - Carta de consentimiento expreso de querer pertenecer al club indicando su cargo dentro del órgano de administración, junto con su nombre y cédula.
 - Copia de la Cédula de Ciudadanía
 - Dirección, teléfono y e-mail de la oficina en la que va a funcionar la parte administrativa del club e instalaciones donde practiquen el deporte sus deportistas.
 - Presentar su Plan de desarrollo deportivo.
 - Carta de consentimiento perteneciendo al Club y copia de la cédula de los tres (3) miembros que hacen parte de la Comisión Disciplinaria.

Se analiza la conformación legal vía persona jurídica:

El tipo de persona jurídica en la que mejor encajan estas entidades son las llamadas Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES) Existen diferentes tipos de estas entidades, tales como: corporaciones, fundaciones, entidades de economía solidaria, veedurías ciudadanas y entidades extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro con domicilio en el exterior.

Las ESALES pertenecen a un régimen tributario especial, lo cual implica mayor rigurosidad a la hora de calificar y permanecer en él, esto se ve reflejado en los requisitos que hay que cumplir para hacer parte de esta, estos están consagrados en la ley 1819 de 2016 y son:

- Las actividades que se desarrollen en la entidad a conformar deben estar entre las consagradas en el artículo 359 del Estatuto Tributario, en este caso, en el numeral octavo “(...) 8. Promoción y apoyo a las actividades deportivas definidas por la Ley 181 de 1995, mediante las políticas públicas y las entidades competentes.”, entonces se cumple con el requisito del objeto social.
- Las actividades deben ser de interés general y toda la comunidad debe tener acceso a ellas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Sus aportes no pueden ser reembolsados ni sus excedentes pueden ser distribuidos en ninguna circunstancia, cualquiera sea la denominación que se utilice, ni siquiera al momento de la liquidación.

Para definir la conformación legal de este tipo de entidades se debe tener en cuenta la función que estas cumplen en la sociedad. En este caso, los equipos objeto de estudio tienen una proyección social especial, ya que buscan cambiar la realidad de las personas partícipes, tanto en el ámbito social, como emocional; detectando posibles carencias para favorecer el desarrollo deportivo y a la vez el desarrollo económico.

Se identifica entonces que la forma más estratégica y efectiva para alcanzar los requisitos exigidos por las entidades aportantes es la conformación como persona jurídica, pues de este modo, los donantes o patrocinadores pueden acceder a los beneficios tributarios ya planteados.

A partir de la decisión de configuración legal vía persona jurídica, se determina que la mejor alternativa de conformación legal para este tipo de entidades son las corporaciones. Esto se debe principalmente a que esta figura no exige montos mínimos para la creación, a su vez, acepta la emisión de certificados de donación, siempre y cuando se tenga la figura de revisor fiscal en la estructura de la organización. Además, se puede liquidar en cualquier momento y permite de manera ágil la obtención de la personería jurídica, requisito esencial para acceder a las fuentes de financiación.

Para constituir una entidad sin ánimo de lucro lo primero que debe hacerse es una asamblea de constitución, lo más apropiado para este tipo de entidades es designar un Presidente y un Vicepresidente; a su vez, se deben aprobar unos estatutos, nombrar un órgano de administración, representante legal, y para este caso, aunque no sea obligatorio, es recomendable crear la figura de revisor fiscal como órgano de fiscalización ya que este es el encargado de firmar la certificación de la entidad donataria para que sean procedentes las deducciones en el impuesto sobre la renta. Posteriormente, se debe hacer el registro en Cámara de Comercio diligenciando los formularios de Solicitud de Pre - RUT en la DIAN, pagar los derechos de inscripción y, por último, comenzar a cumplir los requisitos exigidos por la Cámara de Comercio.

Según la Guía 15 de Cámara de Comercio de Medellín (2017) existen unos requisitos para la constitución e inscripción de las corporaciones, estos son:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Consulta de nombre en la página web de la cámara de comercio en la opción Servicios Registrales, en la sección Registro Mercantil, Consultas.
- Formalidades de la constitución: esta puede ser por acta de constitución, constitución por documento privado o constitución por escritura pública.
- Solicitar la asignación del NIT a través de la Cámara con la presentación de los documentos de constitución de la entidad.
- Diligenciamiento de formularios RUES y el formulario adicional de registro con otras entidades del respectivo municipio, los cuales deben ser firmados por el representante legal o el apoderado para ello.
- Cartas de aceptación de todos los designados en los cargos de representación legal, junta directiva, consejo de administración y revisor fiscal si fue creado y con copia legible del documento de identificación.
- Entrega de documentos en las taquillas, allí se liquidan y reciben los derechos de inscripción.

Cuando se culmine el proceso de constitución estas entidades se formarán como persona jurídica distinta de sus miembros fundadores individualmente considerados. Cuando la entidad esté constituida como corporación, se debe solicitar el reconocimiento deportivo, el cual tiene unos requisitos exigidos por la Cámara de Comercio:

- Solicitud por escrito firmada por el presidente del Club, quien es el Representante Legal de la entidad; dirigida al Ente Deportivo Municipal a que se refiere la Ley 181 de 1995 o quien haga sus veces de conformidad con el artículo 75 de la Ley 617 de 2000.
- Copia de la Personería Jurídica de la entidad o el reconocimiento de carácter oficial, si es un Club de un establecimiento educativo.
- Certificado de existencia y representación legal de la entidad o Constancia de nombramiento del Rector o Director de la Institución si es un Club de un establecimiento educativo.
- Relación de deportistas, clasificados por modalidad o disciplina deportiva, indicando el documento de identificación y copia del acta de afiliación, Dirección, teléfono y e-mail de la oficina del Club e instalaciones donde practiquen el deporte sus deportistas.
- Aceptación expresa de los deportistas sobre su afiliación, participación en las actividades deportivas organizadas y sometimiento a las normas de la Ley 181, Decreto-ley 1228 de 1995 y demás disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Copia de Resolución o documento de creación, que conste la elección de algunos miembros del órgano de administración, control y la comisión disciplinaria; y también aprobación del Reglamento del cual germina el Estatuto del Club Deportivo, promulgado por la entidad, conforme a las normas de los Decretos 1228 de 1995 y 00407 de 1996.
- Copia de la tarjeta profesional del Revisor Fiscal, en caso de haberse aprobado en los estatutos del Club un órgano de control, a través de revisoría fiscal, se debe adjuntar la siguiente información:
 - Copia de la tarjeta profesional como Contador Público.
 - Carta de consentimiento expreso de querer pertenecer al club indicando su cargo de revisor fiscal, junto con su nombre y cédula.
 - Copia de la cédula de ciudadanía.
 - En caso de haber aprobado un órgano colegiado, el original o copia autenticada del acta de reunión del Órgano de Administración en la que asignan cargos y nombran el tercer miembro de la Comisión Disciplinaria.
- Copia de los estatutos el cual se desprende del Reglamento que se realizó en la creación del Club; en los cuales se establezca el comité deportivo o responsable, al interior de cada uno de estos organismos, la organización y el desarrollo de las actividades deportivas, con indicación expresa de las funciones a su cargo. Entre otros artículos.
- Presentar su Plan de desarrollo deportivo.
- Carta de consentimiento perteneciendo al Club y copia de la cédula de los tres (3) miembros que hacen parte de la Comisión Disciplinaria.
- Acreditación por parte de los miembros del Órgano de Administración o del responsable o representante legal, según su constitución, sobre el cumplimiento de los requisitos de capacitación, conforme a lo previsto por el artículo 25 del Decreto-ley 1228 de 1995, y la reglamentación que al respecto exista y también aceptación expresa de sus miembros de pertenecer al club (Resolución 000012 de 2017 – COLDEPORTES la cual fue Derogada por la Resolución 1541 del 2018 emitida por COLDEPORTES, se debe adjuntar la siguiente información:
 - Acreditación que exige la Ley para pertenecer al órgano de administración como reza la Resolución 1541 del 2018 emitida por COLDEPORTES.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Carta de consentimiento expreso de querer pertenecer al Club indicando su cargo dentro del órgano de administración, junto con su nombre y cédula.
- Copia de la Cédula de Ciudadanía
- Dirección, teléfono y e-mail de la oficina en la que va a funcionar la parte administrativa del Club e instalaciones donde practiquen la disciplina sus deportistas.

El Decreto 019 de 2012 consagra la obligación de renovación de la inscripción para este tipo de entidades, para mantener actualizado el registro y para garantizar la eficacia de este. Para esto, se debe realizar la renovación de la ESAL utilizando el formulario RUES.

El costo de la renovación de la inscripción como ESAL según Cámara de Comercio Tuluá (s.f.), se liquida con base en:

- Total de activos indicado en el formulario del Registro Único Empresarial y Social RUES (información financiera)
- Balance General con corte al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, de acuerdo con las tarifas vigentes para el Registro Mercantil.

Finalmente se muestran los criterios definidos por Secretaría Jurídica Distrital (s.f.), para la disolución de una corporación:

- Si transcurridos dos años desde la obtención de la personería jurídica no se han iniciado actividades.
- En casos previstos en los estatutos.
- Imposibilidad de cumplir los objetivos para la cual fue creada.
- Cuando se cancele la personería jurídica.

3.2.2. Estrategia de consecución de recursos

En este literal se muestran los mecanismos definidas por el autor para acceder a las alternativas de financiación.

Donación

Para estructurar el procedimiento de aplicación a una donación se realiza un esquema similar al del proceso de venta, definido por Foromarketing (2016) en el cual se ofrece un producto o

servicio, se brindan las características, se transmiten los beneficios, el valor agregado y finalmente el monto que se debe pagar. A partir de esto se establecen las siguientes métricas:

Antes de la donación:

- Definir la identidad de la organización.
- Determinar las necesidades que se quieren mejorar con los aportes.
- Establecer el presupuesto que se tiene y de lo que hace falta.
- Definir los indicadores de evaluación con los que se medirá el logro de los objetivos.

Preparación del equipo

- Establecer los planes que van a ofertar a los donantes.
- Capacitar en habilidades comerciales.
- Tener claro y definido los aportes que se van a solicitar al donante.
- Tener una presentación donde se muestre la actualidad y contextualización del club, que se busca con la donación, que impacto generaría esto a la organización y como se beneficiaría el donante.
- Diseñar un formulario de donación que este alineado con la imagen e identidad corporativa.
- Tener página web, la cual debe tener certificación SSL para garantizar la seguridad del sitio, a su vez debe tener un buen diseño, ser fácil de manejar y contar con un espacio donde se puedan realizar donaciones o donaciones recurrentes. Finalmente, la página debe tener una pasarela de pagos segura para poder realizar las transacciones.

Investigación

- Investigar e identificar los entes donantes que mejor se acomoden a las necesidades del equipo.
- Buscar donantes que tengan la capacidad de dar, les apasione o interese la causa de tu organización y tengan una naturaleza generosa.
- Crear una base de datos con los posibles donantes.
- Determinar si los valores y objetivos del donante concuerdan con el de la organización.
- Analizar los requerimientos y exigencias del donante a la hora de realizar un aporte.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Ejecución

- Se debe comenzar por quienes estén apoyando causas similares, donantes existentes y organizaciones de la propia comunidad.
- Establecer un pre-contacto, ya sea por correo electrónico o medio físico, en donde se solicite una cita para llevar a cabo la solicitud.
- Presentar la propuesta, mostrar el impacto y solicitar el aporte.
- Saber manejar objeciones.
- Realizar un cierre con agradecimientos sin importar si se logró o no la donación, con el fin de dejar relacionamiento abierto para futuros contactos.
- Quedar con el contacto.

Después de la donación:

- Ofrecer reconocimiento al donante: se puede lograr mandando videos mensuales donde se evidencien los resultados obtenidos con el aporte, el impacto que se ha generado al equipo y el agradecimiento que tienen los niños con ellos.
- Seguimiento: es de gran importancia mantener a los donantes involucrados con la organización, por lo que se pueden realizar eventos periódicos donde se presenten los resultados generales que han tenido los aportes. A su vez, se pueden invitar a los partidos para que analicen los juegos y miren el desempeño del club. Finalmente se recomienda realizar actividades de esparcimiento, donde un día al semestre vayan donantes y niños a un parque temático a pasar un rato agradable.
- Evaluación: realizar reuniones anuales donde por medio de indicadores se analicen los desempeños y resultados de la donación.
- Para las empresas que realicen donaciones en Envigado, se les puede ofrecer como contraprestación a la donación el servicio de pausas activas en sus empresas una vez por semana.

Es claro que todos los procesos de aplicación a donaciones no siempre son exitosos. Por tal razón se recomienda que previo a los encuentros se tenga alta preparación acerca del negocio, claridad en lo que necesitan, como van a utilizar el apoyo y tengan definido el impacto que generaría la donación, de manera que se tengan los argumentos necesarios para convencer al donante.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Patrocinio

Para tener mayor claridad acerca del proceso de captación de patrocinadores para el deporte, se tomó como referencia la estrategia de SportMadness (2019) con el ánimo de crear una propuesta de patrocinio que se acople al objeto y capacidad de estos equipos de fútbol.

Inicialmente se debe realizar un estudio, en donde se analice de manera detallada la marca del patrocinador, se conozca su posicionamiento en el mercado, cuál es su mercado objetivo, que nicho de mercado le interesa y con esto poder intuir los beneficios que traería para su organización el patrocinar a los equipos.

Posteriormente se debe establecer un *target* en común entre el equipo y el patrocinador. Esto se realiza con el propósito de establecer todos aquellos comportamientos en común que tenga el consumidor del producto con el deporte, de manera que se puedan tener argumentos explícitos y racionales acerca de la importancia del apoyo al equipo.

Es importante que a la hora de ofrecer los servicios de patrocinio se cuente con diferentes alternativas para el patrocinador, de manera que la entidad que desee patrocinar se pueda acomodar fácilmente a las propuestas de los equipos. Por consiguiente, se establece un portafolio de planes de patrocinios con base en los objetivos, que será presentada a continuación:

VISIBILIDAD	PRODUCTO	EXPERIENCIA
Visibilidad de marca	Visibilidad de marca	Visibilidad de marca
	Interacción a través del producto o servicio	Interacción a través del producto o servicio
		Crear experiencias

Figura 10. Planes de patrocinio (SportMadness, 2019)

Para los patrocinadores, las acciones de mercadeo y la activación de marca que se tenga durante los encuentros deportivos son de gran relevancia a la hora de brindar apoyo. Por tal motivo se definen unas fases de actuación con base en las definidas por SportMadness (2019) para realizar durante un evento deportivo:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Antes del evento deportivo: se realiza un proceso de captar la atención de los usuarios presentes en el evento, mediante campañas de expectativa donde las personas creen una expectativa sobre lo que pueda acontecer y por ende se robe su atención.
Para esta acción se recomienda contratar a un animador, el cual se preocupe por transmitir el contexto de club y crear el ambiente propicio antes del lanzamiento de las actividades. A su vez, debe promocionar los momentos que se van a desarrollar a lo largo del evento deportivo e invitar a los espectadores a participar de estos.
- Durante el evento deportivo: es el momento clave para realizar el contacto directo sobre los posibles clientes, aquí se incluye a los usuarios mediante la participación en actividades programadas en donde se genere una experiencia llamativa para el consumidor.
Para ello se deben realizar actividades interactivas en el entretiempo, tal como mini canchas de fútbol tenis, tiro al blanco y pruebas de técnica con el balón, donde los ganadores se lleven un premio de las marcas patrocinadoras. Esto será un gran elemento que permitirá que los posibles usuarios interactúen con las diferentes marcas y tengan el anhelo y la convicción de ganarse el premio.
- Después del evento deportivo: es el último proceso en donde se cierra el vínculo con el cliente, por lo que es de suma importancia generar un recuerdo ya sea para que el cliente compre el producto o quede en su mente; por esto se aconseja hacer una retroalimentación a través de videos o imágenes donde se copile todos los procesos y actividades que se vivieron a lo largo del partido con el patrocinador, a su vez se entregue un pequeño recordatorio ya sea un volante o un *souvenir* con el logo del club y de las marcas patrocinadoras.

Para finalizar el proceso, es necesario evaluar el rendimiento que ha tenido la campaña publicitaria, de manera que se pueda brindar datos y estadísticas a los patrocinadores para analizar los desempeños. Para realizar esta labor se recomienda:

- Realizar soportes digitales: mercadeo vía correo, pautas publicitarias en buscadores y redes sociales, *storys* en redes, influenciadores, entre otras.
- Interactuar con los participantes del evento, que experiencia se llevaron, indagar si las actividades realizadas generaron impacto, que tanto les gustó.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Todo esto se realiza con el propósito de obtener resultados cuantitativos y cualitativos que sirvan tanto a patrocinador como patrocinado para la toma de decisiones estratégicas.

Cooperación internacional

Para aplicar a cooperación internacional, se define una estructura básica, ya que adquirir los recursos depende exclusivamente de cumplir con cada uno de los estatutos y requerimientos que tenga el cooperante. Se establecen los siguientes pasos para aplicar a estas fuentes de financiación:

- Definir las necesidades del club y escuela deportiva.
- Identificar en la página del ministerio de industria y comercio las posibles cooperaciones que podrían financiar su operación.
- Cumplir los requisitos (Legales, Financieros, Organizaciones, Objeto de inversión, entre otros)
- Enviar las exigencias a cada una de las entidades competentes.
- Hacer buen uso de los recursos destinados.
- Presentar retroalimentación y evaluación a los cooperantes

Los pasos anteriormente mencionados son los básicos para aplicar a cooperación internacional, esto se debe a que los requisitos de una a entidad a otra varían de acuerdo con la reglamentación, legislación, objeto e intención de cada país.

Conclusión estrategia consecución recursos

Ahora, para que estos clubes y escuelas alcancen los requisitos mínimos exigidos por las entidades deben tener al día documentos de funcionamiento y formalidades de constitución, deben disfrutar de una correcta estructura administrativa, respaldo de su funcionamiento con rendimientos y deben tener un fin que sea atractivo para las entidades aportantes. Por esta razón, se deben tener en cuenta cada uno de los requerimientos mencionados en cada una de las estrategias de manera que se faciliten los procesos de consecución de recursos.

En resumen, es necesario:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

<i>Estar legalmente constituido</i>	Entidad Sin Ánimo de Lucro específicamente corporación calificada en el Régimen Tributario Especial. y estar sometida a inspección, control y vigilancia de una entidad estatal.
<i>Cumplir con los requerimientos de ley</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dependiendo del tipo de financiación al que se quiera acceder se deben seguir los requerimientos. Como tener al día documentos, presentar declaración de renta, estar legalmente constituida, entre otros. - Contar con Revisor Fiscal o Contador que firme la certificación de la entidad donataria.
<i>Buscar el aportante adecuado</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir las necesidades propias y las del aportante. - Definir lo que se va a pedir. - Demostrar al aportante los beneficios de la inversión. - Conocer el objeto del patrocinador, cooperante y donante. - Determinar el nicho de mercado
<i>Justificar la necesidad del aporte</i>	Tanto la ley como las entidades aportantes, necesitan un sustento de la destinación del aporte.
<i>Garantizar estabilidad en el tiempo</i>	Todo aportante busca una empresa que sea sostenible en el tiempo.
<i>Mantener buena relación con los posibles aportantes</i>	Sea que se concrete o no la negociación, mantener buena relación con el actor para necesidades futuras.

Tabla 3. Acceso a medios de financiación

Finalmente, se aconseja a equipos y escuelas de fútbol que sean muy selectivos a la hora de escoger el equipo comercial, ya que de estos depende el éxito de la captación de recursos. Por tal razón, se recomienda que quien este encargado de captar los recursos financieros tenga habilidades comerciales, financieras y administrativas, de manera que se facilite el proceso de negociación con los entes financiadores. A su vez, deben ser personas que sepan manejar objeciones, sean honestas, empáticas y tengan habilidades comunicativas; todo esto con el ánimo de aumentar las probabilidades de éxito en la negociación y obtención del recurso.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.3. Evaluación financiera de la estrategia

Ahora, se lleva a cabo una evaluación financiera del proyecto, en la cual se tienen en cuenta flujos de caja, análisis de ingresos, costos y gastos y el análisis de escenarios, lo que permite tener una visión panorámica de la situación actual y una proyección a futuro acerca de una mejor estructura organizacional y deportiva de manera que se pueda determinar la viabilidad del plan, generando una estrategia sólida y duradera en el tiempo.

Para realizar la evaluación financiera del proyecto, se toma como caso de estudio al club AS. Para este se realiza un flujo de caja con los datos suministrados y con estos se crea un modelo basado en los ingresos y egresos de esta organización. A través del flujo de caja se van a presentar 3 escenarios:

- Proyección de la situación actual del club.
- Crecimiento de los egresos con base en una estructura organizacional y operativa más sólida, pero con un aumento en los ingresos según las expectativas y capacidades de la organización.
- Crecimiento de los egresos con base en una estructura organizacional y operativa más sólida, pero con un aumento en los ingresos definido según las expectativas y capacidades de la organización y la incorporación de la estrategia de financiación de donaciones, patrocinios y cooperación internacional.

Para la creación del flujo de caja se tienen en cuenta algunos supuestos, tanto en los ingresos como en los egresos de manera que sea posible estandarizar el modelo y sea fácil la adaptación a cualquier tipo de organización.

3.1.4.8. Tasa de interés flujo de caja

Para el caso de estudio, las organizaciones seleccionadas no cuentan con ningún tipo de deuda por lo que el costo de capital de los inversionistas es igual al costo del patrimonio.

- Wacc : costo de capital es de 13.19%
- Ke: costo del patrimonio es de 13.19%

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Rfr: tasa libre de riesgo se utiliza el valor del bono con vencimiento a 10 años en estados unidos, calculado el 29 de septiembre de 2019. El valor asignado a Rfr es 1.68 (Bloomberg, 2019)
- B: riesgo sistemático se utiliza el beta determinado por (Damodarán, 2019) donde se selecciona al sector de la educación con valor de 1.28 y entretenimiento con 1.33 ya que son los campos enfoque para cada uno de los proyectos; a estos valores se les realizó un promedio y se definió que el B es de 1.30.
- Rm: riesgo de mercado se utiliza el valor del S&P 500 al día 29 de septiembre de 2019.El valor asignado para el Rm es de 2.961 (Bloomberg, 2019).
- Cr: prima riesgo país se obtiene a partir del *Emerging Market Bond Index*, el cual tiene un valor de 1.84% al 29 de septiembre de 2019 (Ambito, 2019)
- Prima por tamaño: la prima por tamaño se calcula con el simulador de banca de inversión de Bancolombia. Este arroja un valor de 8,0%.

3.1.4.9. Proyección Ingresos

Para analizar a profundidad los ingresos de estos clubes de fútbol, se definen las principales fuentes de consecución de recursos financieros para este tipo de entidades, clasificados de la siguiente forma:

- Inscripción: Es el dinero que ingresa a estos clubes de fútbol por permitir que los niños y jóvenes hagan parte de los equipos. Por lo general se recauda a principio de año y el valor lo determina la organización.
- Mensualidades: Es el valor que pagan padres de familias para que sus hijos puedan entrenar y gozar de los beneficios de hacer parte de los diferentes equipos. Este valor lo determina la organización.
- Plan Padrino: Son los aportes que realizan personas o empresas para financiar a jugadores en específico.
- Donaciones: Son los ingresos que se generan a partir de aportes financieros por parte de personas o empresas.
- Patrocinios: Son los ingresos ya sea financieros o en especie por parte de personas o empresas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Cooperación Internacional: Son los ingresos financieros por parte de organizaciones internacionales que buscan apoyar algunas actividades en Colombia.

3.1.4.10. Proyección Costos

Los costos están asociados a todos los factores involucrados a la operación de los equipos de fútbol, se discriminan los ideales que debería tener cada una de estas organizaciones conforme a brindar servicios de alta calidad.

A continuación, se enuncian dichos costos operativos, junto con los supuestos que se realizaron para la proyección, tomando como referente las tarifas de salarios presentados por el portal de empleo CompuTrabajo (2019):

- Nutricionista: Se utiliza un servicio por mes, con un salario en 2020 de \$69,009.
- Psicóloga: Se utiliza tres servicios por mes, con un salario en 2020 de \$165,623.
- Deportólogos: Hace parte de la plantilla base, labora 8 horas por día y para este modelo se toma 1.5 SMMLV.
- Preparador físico: Hace parte de la plantilla base, labora 8 horas por día y para este modelo se toma 1 SMMLV.
- Preparador de arqueros: Hace parte de la plantilla base, labora 8 horas por día y para este modelo se toma 1 SMMLV.
- Entrenador: Hace parte de la plantilla base, labora 8 horas por día y para este modelo se toma 2 SMMLV.
- Inscripción LAF: Se toma el valor actualizado de la liga antioqueña de fútbol que correspondiente al año 2019 (LAF, 2019).

FUBTOL MASCULINO		
Categoría	Club Afiliado	Club Invitado
PRIMERA A,B,C,D	\$ 4,376,000	\$ 5,638,000
JUVENIL A,B, C	\$ 3,704,000	\$ 4,660,000
SUB17 A,B,C	\$ 3,039,000	\$ 3,916,000
SUB16 A,B,C	\$ 2,066,000	\$ 2,662,000
SUB15 A,B,C	\$ 1,763,000	\$ 2,270,000
SUB14 A,B,C	\$ 1,641,000	\$ 2,114,000
SUB13 A,B,C	\$ 1,338,000	\$ 1,723,000
SUB12	\$ 892,000	\$ 1,096,000
SUB11	\$ 892,000	\$ 1,096,000
SUB10	\$ 1,000,000	\$ 1,200,000
SUB9	\$ 1,000,000	\$ 1,200,000

Tabla 4. Inscripción por categorías (LAF, 2019)

- Inscripción torneos diferentes a LAF: Los valores dependen del tipo de torneo y las categorías que participen
- Pasajes a partidos: Es variable, se fija una tarifa en promedio de \$2000.000 por un bus de 24 pasajeros para el área metropolitana, se sacó de investigaciones con el proveedor del club.
- Utilería (balones, estacas, conos, pesas)

Utileria	Precio/Unit
Balones	\$ 160,000
Conos	\$ 1,750
Estacas	\$ 3,333
Kit Pesas	\$ 190,000

Tabla 5. Precios de utilería (Precios definidos por Mercado Libre)

- Uniformes: Se contacta a proveedor del club y se definen en promedio los siguientes precios:

Tipo	Precio/Unit
Entrenamiento	\$ 25,000
Competencia	\$ 30,000
Presentación	\$ 42,000

Tabla 6. Precios uniformes

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Sede de entrenamiento: Se estima el costo de alquilar una cancha para un equipo de fútbol (El golazo, 2019) por concepto de \$65.000, y aunque que este club tiene reconocimiento deportivo en Envigado y pueda hacer uso y goce de las canchas gratuitas que posee el municipio, es importante incrementar la disponibilidad de espacios.
- Creación equipo: Son los costos asociados al registro legal y deportivo que deben hacer estas organizaciones para realizar sus actividades.
- Otros: Son otros costos que pueda tener la organización.

3.1.4.11. Proyección Gastos

Enseguida, en la hoja de egresos se discriminan los “gastos” de administración para estas organizaciones. Estos egresos son seleccionados con base en las exigencias mínimas que tiene una corporación y la estructura organizacional básica de una empresa.

- Pago servicios públicos: se determina el valor de \$200.000 mensuales con base en información suministrada por Arrendamientos Envigado (2019).
- Papelería, fotocopias, archivador: es variable se determina un valor de \$50.000 pesos mensual.
- Revisor fiscal-Contador Público: Se estima el salario de \$510.415 basado en contacto con contadores.
- Presidente: Se le paga hasta 4 SMMLV en los años de proyección y labora 8 horas por día.
- Director Comercial: Se le paga hasta 3 SMMLV en los años de proyección y labora 8 horas por día.
- Arrendamiento local: Se estima un arriendo de \$800.000 en Envigado, con base en información suministrada por Arrendamientos Envigado (2019).
- Otros.

3.1.4.12. Análisis de Escenarios

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para el análisis de escenarios se realiza un flujo de caja libre en el cual se restan los ingresos por concepto de (Plan padrino, Mensualidades, Inscripciones, Cooperación internacional, Donaciones y patrocinios) de los egresos compuestos por costos y gastos de manera que determine el EBITDA. Luego, se realiza el cálculo de la utilidad operacional y la Utilidad Antes de Impuestos, las cuales son iguales al EBITDA, ya que la estructura no cuenta con deuda, ni posee activos, por lo cual no hay depreciación ni amortizaciones; definiendo así que el proyecto es financiado con inversión patrimonial.

Posteriormente se determina el valor de la Utilidad neta, para la cual se define una tasa del 33% de impuesto de renta según Estatuto Tributario (2019). Al flujo de caja bruto se le resta la inversión en activos fijos y la inversión en capital de trabajo neto operativo; para el caso de estudio, se determina que todo lo que esté relacionado con la Utería (Balones, Estacas, Conos, Cocas, Pesas) corresponde a inversión en KTNO y se determina el flujo de caja del proyecto.

Por último, al flujo anteriormente mencionado se le restan los abonos a capital, los intereses y el beneficio tributario, los que a su vez no poseen valores ya que no se cuenta con deuda y finalmente se determina el flujo de caja libre inversionista.

Escenario Real

En primera instancia se realiza un flujo de caja con el panorama actual del Club AS, donde se muestran los valores reales de los ingresos y costos del equipo a julio de 2019, posteriormente se realiza una proyección a cinco años donde los ingresos se proyectan basados en la capacidad de crecimiento actual del equipo, como menciona Álvarez (2019). Por otra parte, los ingresos y egresos se incrementan con base en el IPC definido en abril de 2019 por Bancolombia (2019) .

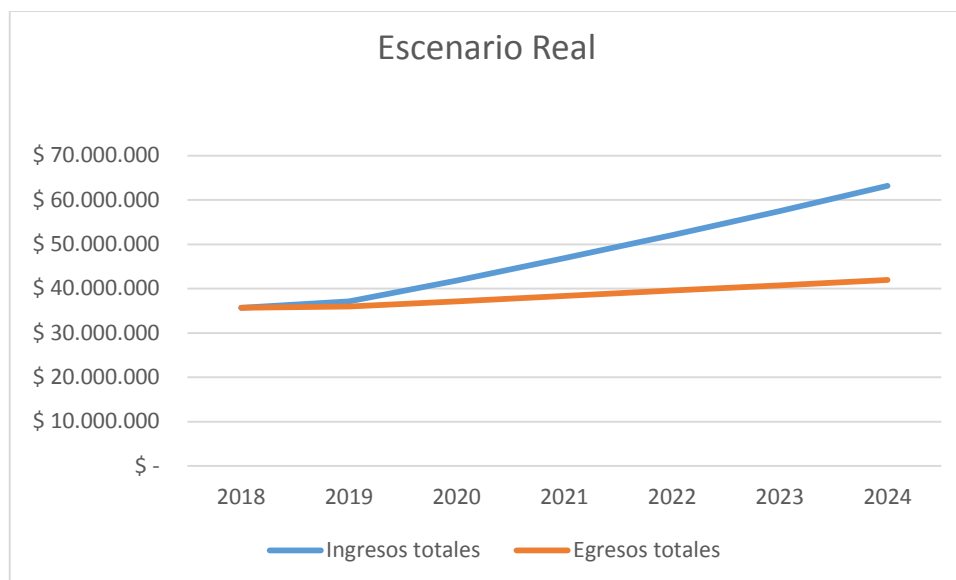


Figura 11. Escenario real

Este gráfico muestra la proyección anteriormente mencionada. En el eje X están los años comprendidos entre 2018 y 2024, mientras en Y se encuentran los montos totales. Del gráfico se concluye que en el largo plazo los ingresos tienden a ser mayores a los egresos para este equipo de fútbol.

A su vez se calcula el valor presente neto para determinar el valor actual de la compañía. Este cálculo arroja un valor de \$34,611,307.78, lo que significa que la empresa desde el punto de vista financiero es capaz de satisfacer sus necesidades operativas en el largo plazo.

Es importante resaltar que para este análisis tanto ingresos como egresos se incrementaron al IPC, no hubo incorporaciones de personal ni crecimiento en los costos y gastos, lo cual facilita que los ingresos sean superiores a perpetuidad.

Escenario con incremento en egresos

En este escenario se crea un flujo de caja en el cual se crecen para el año 2020 todos los egresos del Club AS. Este aumento se debe a que se quiere establecer un club con toda la estructura organizacional semejante a la de los equipos profesionales que es lo que anhela Álvarez (2019)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

para su institución. Para ello se establece unos costos y gastos específicos conforme a la prestación de servicios íntegros, especializados y de alta calidad a la población que están atendiendo.

En la proyección del flujo de caja, se toma como su puesto que el club tiene la capacidad de tener un crecimiento de 23 niños anualmente lo que equivale a la creación de una categoría anual. Este dato se toma de la entrevista realizada a Álvarez (2019).

La proyección de los ingresos como se puede observar en la hoja “INGRESOS-CREC EGRESOS” adjunta en el libro de Excel, parte del supuesto anteriormente mencionado. Con base en este se proyectan tanto mensualidades como inscripciones. El precio de cada una de estas y el monto del plan padrino crece 10% en cada uno de los años de proyección. La suma de las seis fuentes de ingresos de estas organizaciones equivale al valor total de los ingresos para cada uno de los años en cuestión.

La proyección de los egresos se divide en costos y gastos. Estos tienen un crecimiento del IPC para cada uno de los años en proyección. Como se mencionó, en el año 2020 se va a introducir toda la estructura de costos y gastos conforme al ideal de estructurar mejor a la organización. A continuación, se muestra la gráfica de los ingresos contra los egresos:

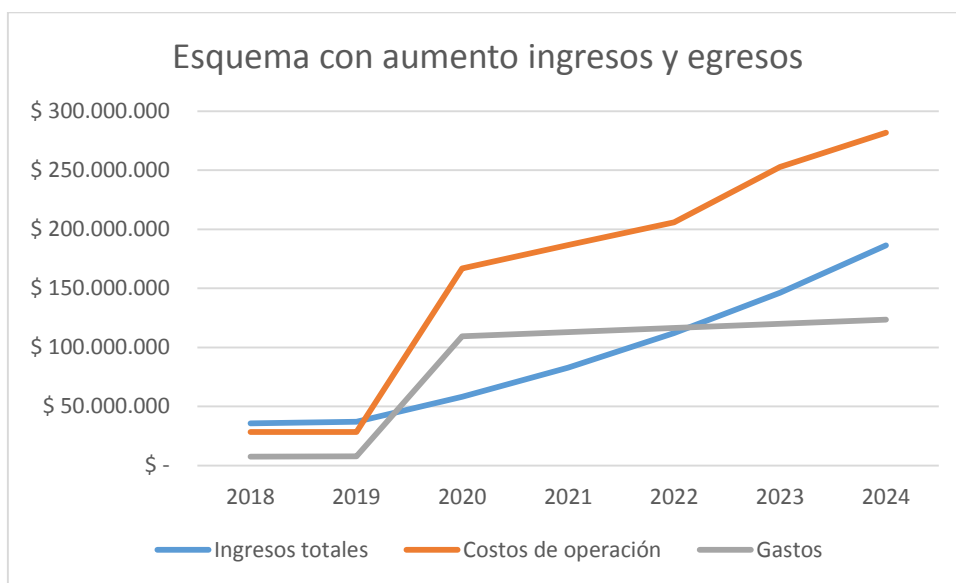


Figura 12. Escenario de incremento de ingresos y egresos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Del gráfico se puede analizar que el costo es lo que más tiene peso y crecimiento en los diferentes periodos. Esto se debe a que se compone de una estructura robusta, que cuenta con todo el equipo necesario para prestar a los niños y jóvenes del equipo servicios que contribuyan a mejorar su desempeño tanto deportivo como personal.

Para este flujo de caja al igual que en el "escenario real" se calcula el valor presente neto, el cual toma un valor de -\$775,432,819 Este valor negativo significa que el club sería financieramente inviable si optara por realizar esta estructuración en los egresos para el año 2020 y siguientes sin conseguir otras alternativas de fuentes de ingresos.

Escenario con estrategia de financiación

En este caso de estudio se realiza un flujo de caja similar al "Escenario Incremento de Egresos". En este se establece la misma estructura de costos, gastos e ingresos. La gran diferencia que se tiene en esta proyección es la incorporación de valores a la estrategia de financiación concebida en el trabajo.

Para la proyección de los ingresos se establece el mismo crecimiento de una categoría por año y el 10% en plan padrino, inscripciones y mensualidades, lo cual se evidencia en la hoja "INGRESOS-ESTRATEGIA". Los valores que se asignan a excepción de la cooperación internacional se toman con supuestos para lograr asumir los egresos de esta organización. Los montos de cooperación internacional provienen de las cifras que en promedio otorgan estas instituciones como se muestra en el resultado del objetivo uno.

Los egresos tienen igual crecimiento igual al del "Escenario Incremento de Egresos", sin embargo, en este flujo de caja se realiza una variación en los periodos de inclusión de costos y gastos a la organización, ya que se sabe que implementar toda la estrategia formal de egresos para el año 2020 sería inviable.

Para los costos a partir del año 2021 se añade la figura de deportólogo ya que se entiende que su labor es vital para la recuperación de los deportistas, tratamiento de enfermedades y fortalecimiento de los atletas, pero que en principio representa un alto costo para la organización. Posteriormente en el año 2022 se añade el preparador físico para que ayude a los entrenadores en la preparación física de cara a maximizar la capacidad de sus atletas y así optimizar el desempeño en el terreno de juego.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para los gastos se establece la estructura mínima exigida por las cooperativas para poder funcionar y emitir certificados de donación. Durante el 2020 solo se tiene la figura de presidente y revisor fiscal. Para el año 2021 se añade al equipo de trabajo un director comercial quien tiene la función específica de incrementar el número de patrocinadores, captar mayores donaciones y realizar los procesos para aplicación a cooperación internacional. Para el año 2022 se integra al esquema una sede administrativa donde se gestiona la administración del club. A continuación, se anexa el gráfico de la proyección de los ingresos y los egresos luego de implementar la estrategia de financiación.

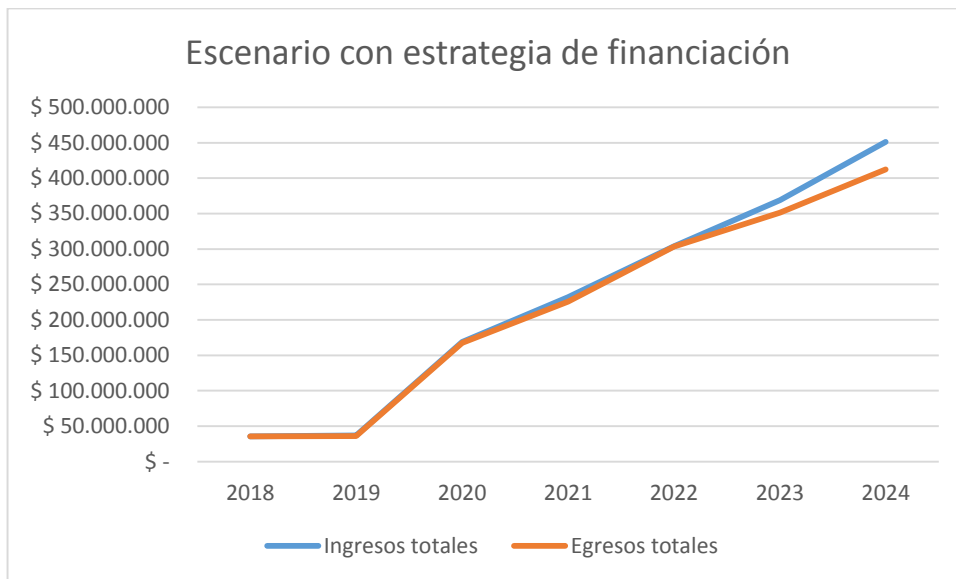


Figura 13. Escenario con estrategia de financiación

Del gráfico se evidencia que los ingresos y los egresos tienden a ser similares hasta mediados del 2022 donde se observa que los ingresos comienzan a ser mayores, esto se debe principalmente a la incorporación de la estrategia de consecución de recursos por parte de patrocinios, donaciones y cooperación internacional. Esto se respalda con un valor de \$3,878,685 en el VPN, el cual indica que el club es viable desde el punto de vista financiero; además se calcula la TIR para realizar la comparación con el WACC, esta arroja que la TIR 32,16% > 13.19% WACC lo que significa que el proyecto genera valor para los inversionistas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4. CONCLUSIONES

Con la información obtenida del primer objetivo se identifica que los principales problemas de estas entidades son: la falta de organización en sus procesos, carencia de espacios deportivos, falta de recursos financieros para su funcionamiento y pocos elementos diferenciadores. Lo cual imposibilita la prestación de servicios especializados de alta calidad, poniéndolos en desventaja frente a sus competidores y convirtiendo a los equipos y escuelas en poco atractivos para el mercado.

Con la información obtenida del segundo objetivo se concluye que estar legalmente constituido es el factor esencial para aplicar a cualquier tipo de financiación ya que se define como el requerimiento básico. A su vez, es necesario que clubes y escuelas tengan muy bien definidos y estructurados los lineamientos para conseguir el apoyo, lo cual implica mejorar la organización tanto operativa como administrativa, contar con personal altamente calificado, definir la proyección del equipo y analizar las diferentes alternativas de consecución de recursos.

Con la información obtenida del tercer objetivo se concluye que lo ideal para aplicar a cualquier ente financiador es contar con una estrategia bien definida, en donde en principio se analicen las necesidades que se quieren solventar, se realice un proceso de prospección de los posibles contribuyentes, se establezcan los beneficios de cada una de las partes, se cierre la negociación y se evalúen los desempeños de los aportes brindados.

Finalmente, con el modelo de flujo de caja planteado a través de la proyección de los ingresos, costos, gastos se permite realizar la evaluación de la implementación de la estrategia de consecución de recursos financieros. Para ello se obtiene el valor presente neto \$3,878,685 de y una tasa interna de retorno de 32,16%.

Por medio de estos valores se concluye que la implementación de la estrategia desde el ámbito financiero es viable ya que el valor presente neto es positivo y la tasa interna de retorno es superior al costo de capital, lo cual indica que la empresa está cumpliendo con el objetivo esencial financiero de generar valor.

5. RECOMENDACIONES

Se recomienda a clubes y escuelas deportivas pensar en sus equipos como una empresa, ya que a pesar de que sean entidades que tengan como fin la promoción del deporte es necesario que analicen todos los factores empresariales de manera que puedan ser rentables y sostenibles en el tiempo.

Es de vital importancia que estas organizaciones comiencen a preocuparse por tener elementos diferenciadores y disruptivos, que les permitan ser reconocidos y ganar posicionamiento en el medio, ya que en el municipio de Envigado hay alta competitividad en el mercado y son pocas las instituciones que brindan servicios íntegros, especializados y de calidad.

Es necesario realizar grandes esfuerzos en la consecución de recursos, ya que como se evidenció esto será viable desde el punto de vista financiero y no solo servirá para mejorar sus fuentes de ingresos sino para integrar mejores servicios y procesos a sus compañías.

Se resalta la importancia de que estos clubes y escuelas busquen aliarse con equipos profesionales o de mayor nombre, haciendo las veces de cantera de formación que sirva como fuente para comercializar deportistas, ya que esto puede ser otra gran alternativa de negocio y de obtención de ingresos.

Para finalizar se recomienda estudiar la posibilidad de trabajar con pasivos, ya sea por préstamos bancarios o con cooperaciones internacionales reembolsables, de manera que se constituya una estructura completa de capital y se pueden analizar otras alternativas financieras.

REFERENCIAS

- AHUMADA, M. B. (2012). *Universidad de Chile*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Alvarez, A. G. (2004). *Introducción al análisis financiero*. Obtenido de <https://reimakavifeel.firebaseio.com/8484543927.pdf>
- Álvarez, C. (27 de 04 de 2019). Entrevista diagnóstica a clubes y escuelas deportivas en el municipio de Envigado. (S. González, Entrevistador)
- Ambito. (29 de 09 de 2019). Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-colombia.html>
- ArrendamientosEnvigado. (2019). Obtenido de <https://www.arrendamientosenvigadosa.com/inmuebles/Locales/Arriendo/envigado/>
- Bancolombia. (2019). Obtenido de [file:///C:/Users/Santiago/Downloads/Tabla%20Macroecon%C3%B3micos%20Proyectados%20-%20Abril%202019%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Santiago/Downloads/Tabla%20Macroecon%C3%B3micos%20Proyectados%20-%20Abril%202019%20(2).pdf)
- Bloomberg. (09 de 29 de 2019). Obtenido de <https://www.bloomberg.com/quote/USGG10YR:IND>
- Bloomberg. (09 de 29 de 2019). Obtenido de <https://www.bloomberg.com/quote/SPX:IND>
- CADENA, N. M. (2018). *Universidad Católica*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16029/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20OVF.pdf>
- Cámara Comercio Tuluá. (s.f.). Obtenido de <https://camaratulua.org/entidades-sin-animo-de-lucrosales/>
- Camara de Comercio de Antioquia. (2013). *Organizaciones Solidarias*. Obtenido de https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Constituci%C3%B3n%20de%20Asociaciones%20o%20Corporaciones_2.pdf
- Camara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Obtenido de http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/entidades_sin_animo_lucro/
- Camara de Comercio de Medellín. (2017). Obtenido de <https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/servicios-registrales/registro-esal/guias/Guia-15-2017.PDF>
- Camara de Comercio de Medellín. (s.f.). Obtenido de <https://www.camaramedellin.com.co/>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Computrabajo. (01 de 2019). Obtenido de <https://www.computrabajo.com.co/salarios/nutricionista-dietista>

Consejo técnico de la contaduría pública. (2015). *Orientación Técnica sobre entidades sin ánimo de lucro*. Obtenido de http://www.ctcp.gov.co/puerta/athena/_files/docs/1472852119-2195.pdf

Courtois, P. P. (2012). *Cost of capital*. Obtenido de Courtois, Y., Lai, G., & Peterson, P. (2008). *Cost of Capital*. John Wiley and Sons

Damodarán. (01 de 2019). Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

DANE. (30 de 09 de 2019). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

DECSAI. (s.f.). Obtenido de <https://elvex.ugr.es/idbis/db/docs/design/2-requirements.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (1995). Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/deportes.aspx>

DIAN. (2018). *DIAN*. Obtenido de https://www.dian.gov.co/normatividad/Documents/Concepto_unificado_ESAL_No_481_27042_018.pdf

Dirección y Gestión del Deporte de la UPF Barcelona School of Management. (2016). *La financiación de los sistemas deportivos*. Obtenido de <https://direccionygestiondeldeporte.bsm.upf.edu/blog/la-financiacion-de-los-sistemas-deportivos/>

El golazo. (2019). Obtenido de <http://elgolazo.co/>

Entrepreneur. (2009). Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/261424>

Estatuto Tributario. (2019). *Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales*.

Estatuto Tributario Nacional. (2018). *Requisitos de los beneficiarios de las donaciones*. Obtenido de <https://estatuto.co/?e=1158>

Figueroa, V. (31 de 10 de 2016). *Victor figueroa*. Obtenido de <http://www.victorfigueroamolina.com/quienes-los-stakeholders-negocio/>

Foromarketing. (11 de 26 de 2016). Obtenido de <https://www.foromarketing.com/capitulo-19-los-siete-pasos-de-la-venta/>

García, O. L. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Gomez, A. O. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://catalogo.unimilitar.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=9104>
- Gómez, J. (28 de noviembre de 2016). *Patrocinios deportivos en la empresa*. Obtenido de CEREM Internacional Bussines School: <https://www.cerembs.co/blog/patrocinios-deportivos-en-la-empresa>
- Ishikawa, K. (1943). Diagrama Causa-Efecto.
- LAF. (01 de 2019). Obtenido de <https://laf.com.co/wp-content/uploads/2018/11/Formulario-Inscripcion-2019.pdf>
- Levante UD. (2015). *El Levante UD tira del 'crowdlending' para financiar su escuela de fútbol para discapacitados*. Obtenido de <http://www.levanteud.com/es/info/el-levante-ud-apuesta-por-el-crowdlending-a-traves-de-zencap-para-dar-la-opcion-a-particulares-de-invertir-en-el-levante-ud-edi>
- Linares, J. Á. (2008). Aspectos relevantes del contrato de donación entre vivos. *VIA IURIS*.
- López, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004
- Márquez, S. L. (27 de 04 de 2019). Entrevista diagnostica a clubes y escuelas deportivas en el municipio de Enviga. (S. González, Entrevistador)
- Martinez, R. R. (2008). *Universidad Manuela Beltrán*. Obtenido de http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1300/gerencia_estrategica_creativa.pdf
- Mejía, F. (2016). *Finanzas para no financieros*. Recuperado el 25 de agosto de 2018, de www.felipemejiam.com.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). Obtenido de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/asuntos-internacionales/cooperacion/como-acceder-a-recursos-de-cooperacion>
- Ministerio de Industria y Comercio. (s.f.). Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/cooperacion-internacional-becas/lineamientos-de-la-cooperacion-internacional/manual-de-acceso.aspx>
- Molina, D. G. (2013). Proceso de creación, gestión y financiación de una escuela de fútbol en Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/27308/TFC%20COMPLETO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Monsalve, V. E. (2014). *Respositorio Universidad de Medellín*. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1172/Diagn%C3%B3stico%20financiero%20de%20la%20empresa%20Procopal%20S.A..pdf?sequence=1>
- Notaria 19 de Bogotá. (12 de 01 de 2017). *Notaria 19 de Bogotá*. Obtenido de <https://www.notaria19bogota.com/contrato-donacion/>
- Ochoa, G. G. (08 de 26 de 2019). Entrevista Escuela China's Boys. (S. G. López, Entrevistador)
- Patrocinaundeportista. (03 de 2018). Obtenido de <http://www.patrocinaundeportista.com/patrocinio-deportivo>
- Publimetro. (2018). *Publimetro*. Obtenido de <https://www.publimetro.co/co/native/2018/06/13/torneo-infantil-mas-importante-colombia-se-lanzo-la-liga-pony-futbol.html>
- Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*. Scielo. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004
- Sanchez, T. E. (2015). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2015/1/flujo-caja.html>
- Sarmiento, D. J. (28 de 5 de 2018). *Señal Colombia*. Obtenido de <https://www.senalcolombia.tv/documental/por-que-el-futbol-tiene-mas-seguidores-en-colombia-que-los-demas-deportes>
- Secretaría Jurídica Distrital. (s.f.). Obtenido de <https://secretariajuridica.gov.co/transparencia/informacion-interes/faqs/%C2%BFqu%C3%A9-diferencia-hay-entre-asociaci%C3%B3n-o-corporaci%C3%B3n-y>
- SportMadness. (05 de 06 de 2019). Obtenido de <https://sport-madness.com/claves-propuesta-de-patrocinio/>
- Suarez Prado, A. J. (2013). *Plan de negocios para la creación de una escuela de formación y fundamentación deportiva de fútbol en la ciudad de Ipiales*. Obtenido de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90353.pdf>
- Transparencia por Colombia. (2016). *Por un fútbol transparente en Colombia*. Obtenido de <http://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2016/09/Reporte-F%C3%BAtbol-Transparente-2016.pdf>
- UAO. (2009). Obtenido de <http://www.uao.edu.co/emprendimiento/wp-content/uploads/2011/03/FONDO-EMPRENDER.pdf>
- UFEC. (1985). Obtenido de www.ufec.cat

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Universidad de Sonora. (s.f.). Fuentes de financiación para un negocio. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17740/capitulo3.pdf>
- Universidad de Vigo. (05 de 02 de 2006). Obtenido de <http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/GCal0405.DiagramaCausaEfecto.pdf>
- Universidad Interamericana para el desarrollo. (s.f.). Obtenido de <http://brd.unid.edu.mx/recursos/Contabilidad%20General/Bloque%202/Lecturas%20principales/IV.%204%20Ingresos%20y%20egresos.pdf>
- Universidad Pública de Navarra. (s.f.). *Tipos de encuestas y diseños de investigación*. Obtenido de http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/pdf/tipos_encuestas.PDF
- Universidad veacruzana. (2013). *Finanzas Corporativas*. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/09/TECNICAS-DE-EVALUACION.pdf>
- Universo Crowdfunding. (2014). Obtenido de <https://www.universocrowdfunding.com/zencap-la-empresa-de-crowdlending-de-referencia-en-alemania-llega-a-espana/>
- Zutter, L. J. (2012). *Principios de la administración financiera*. Obtenido de <file:///C:/Users/Santiago/Downloads/Principios-de-Administracion-Financiera-12edi-Gitman.pdf>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ANEXO ENTREVISTAS

Esquema de financiación para escuelas y clubes deportivos de fútbol en el municipio de Envigado.

1.1 OBJETIVO GENERAL:

Estructurar un esquema de financiación para clubes y escuelas de Fútbol en el municipio de Envigado

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Diagnosticar la situación actual de los clubes y escuelas de fútbol seleccionadas en el municipio de Envigado.
2. Identificar los requerimientos que exigen las posibles fuentes de financiación para este tipo de proyectos.
3. Estructurar estrategia para acceder a los medios de financiación.

A través de la entrevista se espera obtener información acerca la situación actual financiera, administrativa y deportiva de clubes y escuelas en el municipio de Envigado. Se realiza con el propósito de diagnosticar su actualidad y comprender sus necesidades de manera que permita copilar información que sea útil para la estructuración de estrategias que contribuyan al desarrollo y proliferación de estas entidades.

La encuesta hace parte de un ejercicio de investigación como requisito asociado con la obtención del título como Ingeniero Administrador de la Universidad Escuela de Ingeniería de Antioquia.

La participación en esta encuesta es totalmente voluntaria, siendo fundamental que aclare cualquier duda o inquietud que se presente antes o durante el diligenciamiento del cuestionario.

Esta encuesta es totalmente anónima, no se revelarán los nombres de los participantes en la misma, teniendo claro que la información acá obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos, en pro del logro del objetivo de esta investigación y buscando beneficiar en un futuro cercano a los clubes seleccionados.

Por lo anterior agradezco su participación libre y voluntaria, así como el apoyo al diligenciar de manera clara, honesta y detallada el cuestionario que a continuación se presenta.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Cuestionario Club AZ

1. Cuéntenos un poco acerca de su organización: ¿qué hace?, ¿cómo está conformado?, ¿qué sector atiende?, ¿cuánto lleva funcionando?

Nosotros somos el club AS, somos un equipo que lleva 3 años en el mercado, nuestra sede principal de entrenamiento es el polideportivo sur de Envigado, donde tenemos reconocimiento deportivo desde el año 2016. La población que atendemos son niños y jóvenes de estratos 1, 2, 3 de los cuales se dividen en 3 categorías 2004, 2005 y 2006, este año sacamos una nueva categoría ya que queremos participar de la ponyfútbol.

Nuestro club no solo se centra en el deporte, sino que nos interesa formar niños y jóvenes de bien por lo que nos interesamos en su formación académica y personal, para ello mi hija se encarga de estar en contacto con los padres de familia indagando acerca de las realidades de cada uno de los niños que pertenecen a nuestra institución.

2. ¿Cómo es la organización de su equipo?, plantilla y parte administrativa.

La estructura del club es un poco básica ya que no contamos con los suficientes recursos, sin embargo, tenemos un órgano administrativo que lo conforma el presidente, revisor fiscal y secretario. Tenemos un órgano disciplinario el cual analiza el comportamiento de los infantiles en su entorno social y personal. En el área deportiva estoy yo junto con otro profe y nos encargamos de todos los procesos de formación.

3. ¿Cuáles percibe que son las mayores diferencias que tiene su equipo versus el resto que está en la zona?

Las principales diferencias que tenemos frente a los otros clubes es la organización, ya que somos conscientes de que nuestros órganos administrativos no son muy completos, frente al resto que ya tienen toda una estructura. Esto se debe a que somos un club relativamente nuevo y apenas estamos en proceso de conformación, a pesar de esto vamos por buen camino y espero que el equipo cada vez sea mejor.

4. Actualmente, ¿qué estructura legal posee?

En la actualidad no tenemos personería jurídica, ya que el trámite lo hicimos vía Indeportes Antioquia y este procedimiento es más largo, sin embargo, tenemos el reconocimiento deportivo en el municipio de Envigado como te comenté anteriormente. Esperamos tener la personería lo más rápido posible ya que esto nos dará la posibilidad de buscar nuevas alternativas como donaciones y patrocinios que nos permita mejorar nuestra situación financiera y quizá pensar en que podemos incursionar en el ámbito internacional.

5. ¿Cuál cree que son los principales impedimentos que tiene su organización para crecer y alcanzar sus expectativas?

El principal impedimento que se tiene en la actualidad es la falta de escenarios, ya que por lo general te toca entrenar con otros equipos en una misma cancha, debido a la poca disponibilidad de espacios que hay en el municipio. Esto nos imposibilita formar bien a estos jóvenes, ya que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

no se brindan altos estándares de calidad a la hora de entrenar lo que dificulta sus procesos de formación.

Además, hay unos clubes de trayectoria como Envigado FC, Tiendas Margo's, Inter de la Paz, Talentos Arroz Caribe, los cuales tienen preferencias a la hora de elegir horarios y escenarios, poniéndonos en desventaja a todos los clubes pequeños que no tenemos tanto reconocimiento.

6. ¿Qué aspectos considera que son susceptibles de mejorar en el equipo (¿administrativos, locativos, promoción y participación, entre otros?)

Nosotros como club nuevo que somos estamos en desarrollo, que a pesar del poco tiempo que llevamos estamos medianamente bien, pero es claro que tenemos que mejorar nuestros procesos administrativos, disciplinarios de manera que vayamos convirtiéndonos en un club con mayor nombre que nos haga competitivos frente a los de mayor trayectoria.

7. ¿Cuenta o ha contado su club con algún tipo de financiación? ¿Cuál?

El club ha tenido muchas necesidades financieras, sin embargo, no hemos contemplado la posibilidad de endeudarnos con un banco o alguna otra entidad, ya que primero debemos organizarnos como empresa y ya luego buscaremos alternativas disponibles en el medio que nos ayuden en la parte económica para subsanar las necesidades básicas del club. A su vez no hemos buscado ningún tipo de financiación, ya que personalmente me da miedo que no tengamos la capacidad de pago para asumir tanto los intereses como la deuda.

8. ¿Cómo cree que mejoraría la situación actual de su organización si tuviese financiación para operar?; ¿qué aspectos serían claves para mejorar?

Sinceramente creo que nos beneficiaría mucho, ya que podríamos crecer en muchos sentidos como crear más convocatorias, abrir nuevas categorías, contratar mayores profesionales, de manera que seamos un mejor club, que nos permita tener alta competitividad y ser atractivos para el mercado.

Para mí también sería de vital importancia ayudar a aquellos chicos que tengan talento pero que no poseen los recursos para entrenar, por lo que conseguir esta ayuda extra contribuiría a que el club pueda ayudar a estos niños, dándoles dotación, transportes, asumiendo las mensualidades, de manera que podamos aportar a mejorar la calidad de vida de estas personas

9. Si se incrementaran los recursos financieros de su organización, ¿cómo contribuiría esto para su operación, resultados y crecimiento?

Este incremento mejoraría sustancialmente todos los procesos del club ya que me gustaría contar con un grupo de especialistas en las diferentes áreas del deporte como psicólogos, deportólogos, nutricionista entre otros, de manera que brindemos servicios de calidad y especializados que nos permitan formar mejor a nuestros pupilos, para que logremos ser más competitivos lo que trae consigo mayor reconocimiento e interés por parte de las personas de pertenecer a nuestra institución.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

10. ¿Qué aspectos considera que debe fortalecer en su club en cuanto organización y operación para acceder a posibles fuentes de financiación?

En principio nos falta estar constituidos legalmente, ya que sin esto no podemos aplicar a ninguna fuente de financiación legal, además creo que necesitamos alguien comercial, que sepa llegar a empresas, abrir puertas, de manera que podamos aplicar al sector privado y buscar recursos financieros.

11. Generalmente cuando necesita dinero para el club, ¿a quién acude? ¿Cómo es el proceso de consecución de recursos financieros?

Básicamente cuando tenemos alguna necesidad yo que soy el dueño trato de poner mi capital para solventarla ya que no me gusta endeudarme, a su vez hemos realizado rifas y eventos que nos permitan generar ingresos extras a las mensualidades y a las inscripciones.

12. ¿Cuáles son los aspectos tanto deportivos como organizacionales prioritarios para su club?

Para mí la prioridad es conseguir mayores espacios de entrenamiento ya que como mencioné este es el principal impedimento que se tiene en la actualidad.

13. ¿Cuál cree que sería el impacto que tendría en los niños poder tener un club mejor estructurado, con los debidos equipos, entrenadores y escenarios?

El impacto sería muy grande puesto que se beneficiaría todo el entorno de la organización, los niños estarían felices y orgullosos de pertenecer a este equipo, lo cual implicaría que los padres de familia a su vez estarían contentos por esto. El impacto también se evidenciaría en la formación de los jóvenes ya que se podrían mejorar todos los procesos en la parte deportiva lo cual mejoraría sus rendimientos y desempeños.

14. ¿Qué necesita su club para optimizar su desempeño?

Necesitamos un espacio donde entrenar que tenga una cancha y un gimnasio, necesitamos recursos para ampliar el número de profesionales, los servicios que ofrecemos y en general todo el conjunto de cosas que nos sirvan para alcanzar a los equipos de mayor trayectoria en el municipio.

15. ¿Qué contraprestaciones consideran ustedes como club que serían atractivas para una posible fuente de financiación o patrocinio?

Como contraprestación podríamos brindar pausas activas en las empresas que nos aporten. Podríamos emitir el certificado de donación para hacer el descuento tributario y podríamos mirar diferentes alternativas de manera que se beneficien las dos partes.

Cuestionario Juventus

1. Cuéntenos un poco acerca de su club: ¿qué hace?, ¿cómo está conformado?, ¿qué sector atiende?, ¿cuánto lleva funcionando?

El club deportivo Juventus, surge como una idea de 2 compañeros de clase junto con el comisario de familia de Sabaneta Jorge Botero. Lo creamos como una institución que buscaba atender niños de escasos recursos que no tenían la capacidad adquisitiva para ingresar a otros clubes deportivos y que pudiesen participar en torneos importantes como la liga de fútbol y la liga de Sabaneta.

Llevamos dos años en el mercado y actualmente estamos constituidos como una corporación deportiva. El club posee reconocimiento deportivo en el municipio de Envigado, sin embargo, nuestra operación se distribuye en el municipio de Sabaneta y Envigado, ya que en estos dos municipios tenemos varios conocidos que nos ayudan en la consecución de espacios.

2. ¿Cómo es la organización de su club?, plantilla y parte administrativa.

En la plantilla estamos 4 profesores licenciados en educación física, los cuales realizamos todas las actividades del club en la parte logística, operativa y administrativa. A su vez tenemos una contadora quien es la madre de uno de los jóvenes quien se encarga de todos los procesos legales y de registro.

En la actualidad tenemos un aliado estratégico que es RP Médicas, el cual es una empresa que pertenece a un padre de familia y nos donó \$1'500.000 para los uniformes durante el 2019.

3. ¿Cuáles percibe que son las mayores diferencias que tiene su club versus el resto que está en la zona?

Considero que la principal diferencia que tenemos es la poca trayectoria, ya que para los niños y padres de familia pesa mucho el nombre, por lo que siempre quieren meter a sus hijos a equipos como Envigado FC, Inter de la Paz, Talentos Arroz Caribe que son los que llevan más tiempo, poseen los mejores espacios, tienen los mejores horarios entre otras cosas que han adquirido por la experiencia y que hace que sean más atractivos para niños y padres.

4. Actualmente, ¿qué estructura legal posee?

Estamos registrados como una corporación, escogimos este tipo de asociación debido a que es la que más beneficios trae para este tipo de entidades, debido a la facilidad para constituirse, no requiere gran inversión inicial y aparte está alineada con la ideología del club, la cual busca reinvertir todo en este, de manera que puedan ofrecer mejores y nuevos servicios a la comunidad.

A su vez, se definió esta estructura ya que permite recaudar fondos por medio de donaciones y patrocinios lo cual nos sirve para acceder a empresas y emitir certificados de donación que sirven para descuentos tributarios.

5. ¿Cuál cree que son los principales impedimentos que tiene su club para crecer y alcanzar sus expectativas?

El principal impedimento que tenemos como organización para alcanzar los objetivos es la parte económica, ya que en muchas ocasiones no tenemos el dinero para pagar a los profesores, no tenemos plata para rentar una cancha, lo cual hace que estemos sujetos a disponibilidad de espacios y de horarios por parte del municipio, lo cual produce que nuestro club no sea tan atractivo y que nos toque limitar mucho la capacidad de ingreso de jóvenes.

6. ¿Qué aspectos considera que son susceptibles de mejorar en el club (¿administrativos, locativos, promoción y participación, entre otros?)

Tenemos que mejorar mucho la parte administrativa, ya que nosotros somos profesionales en deporte, pero tenemos falencias en la administración, quizá no estamos gestionando bien las cosas lo que ha provocado que al día de hoy no se haya visto como tal ninguna ganancia. A su vez hemos tratado de contactar empresas, pero se nos dificulta mucho porque considero que no sabemos llegar a ellas y no tenemos la habilidad para negociar.

7. ¿Cuenta o ha contado su club con algún tipo de financiación? ¿Cuál?

Hemos intentado con empresas como Yamaha, Gatorade, CocaCola, sin embargo, ninguna de estas nos ha hecho aportes. En algunas ocasiones nos ha tocado recurrir a “Gota-Gota” ya que nos hemos visto envueltos en varios problemas financieros lo cual toca utilizar esta alternativa para solventar las necesidades.

8. ¿Cómo cree que mejoraría la situación actual de su club si tuviese financiación para operar?; ¿qué aspectos serían claves para mejorar?

Mejoraríamos mucho en cómo nos perciben, principalmente porque podríamos pagar los salarios a los entrenadores en los tiempos acordados, lo cual los mantendría motivados y mejorarían la relación profesor-alumno, la calidad de sus trabajos y en general un montón de elementos que produce el tener trabajadores satisfechos.

Obtener mayores recursos nos permitiría tener mayores categorías, grupos multidisciplinarios dispuestos a contribuir con el desarrollo y formación de nuestros estudiantes, mejorar la calidad de los servicios y optimizar todos nuestros procesos.

9. Si se incrementaran los recursos financieros de su club, ¿cómo contribuiría esto para su operación, resultados y crecimiento?

En resultados creería que en gran medida, ya que en muchas ocasiones perdemos a nuestras principales estrellas porque no tienen la capacidad para pagar las mensualidades, por lo que buscan otros clubes o sencillamente dejan de entrenar dejando grandes vacíos en nuestros equipos.

En la operación tendríamos una estructura más formal, con una oficina, una secretaria, de manera que se vea un club similar a Envigado, donde las personas puedan acercarse a la oficina para conocer del club, tengamos espacios para que los jóvenes se preparen y capaciten en

formación deportiva y personal lo cual hace que constantemente se sientan motivados y entreguen lo mejor de sí. Todo esto se buscaría con el ánimo que el club sea bien visto por la sociedad y así se despierte un interés en hacer parte de nosotros.

10. ¿Qué aspectos considera que debe fortalecer en su club en cuanto organización y operación para acceder a posibles fuentes de financiación?

Debemos contar con alguien que sepa llegar a empresas, que a su vez nos ayude en la parte administrativa, de manera que se tenga todo muy bien organizado antes de ir a tocar una puerta para que se facilite el proceso de obtención de financiación.

Es super importante tener una persona que nos organice toda la parte de finanzas, ya que sabemos que esto es uno de los principales elementos que mira cualquier entidad antes de dar plata, por lo que se necesita tener todo muy estructurado y organizado para que se muestren nuestros desempeños económicos.

11. Generalmente cuando necesita dinero para el club, ¿a quién acude? ¿Cómo es el proceso de consecución de recursos financieros?

Por lo general no acudimos a nadie, tratamos en lo más mínimo de no caer en deudas. Sin embargo, en algunos momentos nos ha tocado recurrir a préstamos de gota a gota para solventar alguna necesidad.

12. ¿Cuáles son los aspectos tanto deportivos como organizacionales prioritarios para su club?

Para mí es prioritario tener una sede de entrenamiento, una oficina, un grupo interdisciplinario de especialistas en el área del deporte, todo esto con el ánimo de que el equipo este bien estructurado y pueda ofrecer servicios especializados y de alta calidad a sus miembros.

13. ¿Cuál cree que sería el impacto que tendría en los niños poder tener un club mejor estructurado, con los debidos equipos, entrenadores y escenarios?

Tendría gran impacto en la visibilidad del equipo, debido a que las personas lo verían mejor, tendrían mejor concepto de la organización, lo cual los incentivaría a inscribirse y a querer hacer parte de nuestro equipo de futbol.

14. ¿Qué necesita su club para optimizar su desempeño?

Necesitamos recursos financieros que nos permitan solventar nuestras necesidades financieras en el corto y largo plazo, ya que este es el principal factor que nos agobia día a día. Con estos recursos buscamos mejorar los servicios que prestamos, estructurar mejor al club y definir muy bien nuestros objetivos, con el ánimo que seamos altamente competitivos y atractivos para el mercado.

15. ¿Qué contraprestaciones consideran ustedes como club que serían atractivas para una posible fuente de financiación o patrocinio?

Para las empresas o personas que nos deseen colaborar podemos brindarles espacios donde se fomente el deporte, por ejemplo, pausas activas, días lúdicos, caminatas ecológicas,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

entrenamiento deportivo a empleados y en general muchas actividades que competan el deporte. De igual forma como estamos constituidos como una corporación podemos emitir el certificado de donación y dar el beneficio tributario.

Questionario China's Boys

1. Cuéntenos un poco acerca de su escuela: ¿qué hace?, ¿cómo está conformado?, ¿qué sector atiende?, ¿cuánto lleva funcionando?

La escuela de fútbol China's Boys, es un prospecto de escuela de fútbol, el cual estará enfocado en la formación y entrenamiento deportivo en la primera infancia, el cual comprende un mercado entre los dos y diez años. El proyecto tiene un objeto social con el cual se quiere generar inclusión de población estrato uno, dos y tres en la práctica del deporte a partir de la iniciación a temprana edad, ya que identifico este como eje de formación en el ámbito social, personal y cultural. A su vez quiero integrar infantes que presenten autismo, hiperactividad, déficit de atención, entre otras condiciones que requieran de mayor atención.

2. ¿Cómo es la organización de su escuela?, plantilla y parte administrativa.

En el área administrativa tendré una junta directiva compuesta por padres de familia, ya que quiero crear un grupo interdisciplinario que se identifique con la institución y busque lo mejor para esta.

Como encargada de desarrollo deportivo, estaré yo en los procesos de formación y entrenamiento de los niños, a su vez, me gustaría contar con los servicios de los practicantes de la universidad CEFIT para apoyar los entrenamientos; esto con el ánimo de ayudar a los estudiantes brindándoles una oportunidad para la primera experiencia laboral.

3. ¿Cuáles percibe que son las mayores diferencias que tiene su escuela versus el resto que está en la zona?

Mi escuela se diferenciará de las demás de Envigado, en el público objetivo que atenderá, ya que sería pionera en el municipio atendiendo un mercado de dos a cinco años lo que le quiero tener un elemento diferenciador y poder explotar un mercado en el que no hay competencia en la actualidad.

4. Actualmente, ¿qué estructura legal posee?

Con base en lo que he investigado y con la ayuda de unos abogados, creo que el mejor tipo de conformación legal sería la ESAL, ya que mi labor es netamente social y no me interesa generar retornos para mi bienestar sino, reinvertir los ingresos en el crecimiento de la organización.

5. ¿Cuál cree que son los principales impedimentos que tiene su club para crecer y alcanzar sus expectativas?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Los principales problemas que he identificado es la carencia de espacios deportivos, debido a que el municipio posee exceso de clubes de fútbol y muy pocos escenarios, lo cual impide que se dé buena práctica del deporte y restringe los procesos formativos de los niños.

6. ¿Qué aspectos considera que son susceptibles de mejorar en el club (¿administrativos, locativos, promoción y participación, entre otros?)

Lo más importante sería expandir las fronteras de su organización, ya que quiere replicar su modelo en más municipios, abarcando mayor población, lo que repercute en gran impacto social y mejora a la calidad de vida de los niños que participen de su organización.

7. ¿Cuenta o ha contado su escuela con algún tipo de financiación? ¿Cuál?

La entrevistada considera no tener suficientes elementos para responder, por ser una escuela en formación.

8. ¿Cómo cree que mejoraría la situación actual de su club si tuviese financiación para operar?; ¿qué aspectos serían claves para mejorar?

La entrevistada considera no tener suficientes elementos para responder, por ser una escuela en formación.

9. Si se incrementaran los recursos financieros de su club, ¿cómo contribuiría esto para su operación, resultados y crecimiento?

La entrevistada considera no tener suficientes elementos para responder, por ser una escuela en formación.

10. ¿Qué aspectos considera que debe fortalecer en su club en cuanto organización y operación para acceder a posibles fuentes de financiación?

La entrevistada considera no tener suficientes elementos para responder, por ser una escuela en formación.

11. Generalmente cuando necesita dinero para el club, ¿a quién acude? ¿Cómo es el proceso de consecución de recursos financieros?

La entrevistada considera no tener suficientes elementos para responder, por ser una escuela en formación.

12. ¿Cuáles son los aspectos tanto deportivos como organizacionales prioritarios para su club?

Lo más esencial para la escuela es contar con espacios aptos para realizar los procesos de formación de los infantes tales como: piscinas, gimnasio y canchas, donde se brinden entrenamientos íntegros que involucren todas las áreas de desarrollo de los pequeños y que propicie ambientes adecuados para el aprendizaje.

13. ¿Cuál cree que sería el impacto que tendría en los niños poder tener un club mejor estructurado, con los debidos equipos, entrenadores y escenarios?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El impacto de la consecución de recursos financieros estaría enfocado específicamente en el deportista para velar por su bienestar, ya que con estos se buscará que a los niños los traten especialistas, tales como: nutricionistas, deportólogos, sicólogos, que les brinden acompañamiento íntegro en su proceso de formación y así se mejore la calidad de vida de cada uno de ellos.

14. ¿Qué necesita su club para optimizar su desempeño?

La escuela necesitaría contar con una estrategia de consecución de recursos financieros óptima, con la cual se facilite el proceso de obtención de ingresos, de modo que se genere un impacto positivo a la organización y a su entorno, ya que no se necesitaría de las mensualidades ni apoyos extras, lo cual facilitaría la participación de más niños que no poseen la capacidad para asumir los cánones mensuales.

15. ¿Qué contraprestaciones consideran ustedes como club que serían atractivas para una posible fuente de financiación o patrocinio?

La entrevistada considera no tener suficientes elementos para responder, por ser una escuela en formación.