

**PLAN DE NEGOCIO: CLUB DEPORTIVO UNIVERSITARIO
PARTICIPANTE DEL TORNEO DE ASCENSO DEL FÚTBOL
PROFESIONAL COLOMBIANO**

Autor:

DIEGO ALEJANDRO CARLIER PRADA

Director:

CARLOS RENÈ JIMENEZ CASTAÑEDA



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C. OCTUBRE DE 2010

**PLAN DE NEGOCIO: CLUB DEPORTIVO UNIVERSITARIO
PARTICIPANTE DEL TORNEO DE ASCENSO DEL FÚTBOL
PROFESIONAL COLOMBIANO**



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE DE 2010

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
-------------------	---

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
2. JUSTIFICACIÓN.....	10
3. OBJETIVO GENERAL.....	13
4. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	13
5. ALCANCE DEL PROYECTO.	14
6. MARCO TEÓRICO.....	15
7. MARCO CONCEPTUAL.....	26

CAPITULO II

<u>1. ESTUDIO DE MERCADO.....</u>	<u>31</u>
<u>1.1 INVESTIGACION DE MERCADOS.....</u>	<u>31</u>
1.1.1 Definición de objetivos.....	31
1.1.2 Antecedentes del proyecto.....	33
1.1.3 Análisis del Sector.....	36
1.1.4 Análisis del Mercado.....	52
1.1.5 Análisis de la Competencia.....	63
<u>1.2 ESTRATEGIA DE MERCADOS:.....</u>	<u>68</u>
1.2.1 Concepto del producto o Servicio.....	68
1.2.2 Estrategias de Distribución.....	69
1.2.3 Estrategias de Precio.....	70
1.2.4 Estrategias de Comunicación.....	71
1.2.5 Estrategias de Servicio.....	72
1.2.6 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo.....	73
1.2.7 Estrategias de aprovisionamiento.....	74
1.2.8 Estrategias claras de penetración.....	74

1.3 PROYECCION DE VENTAS.....	75
1.3.1 Proyecciones.....	76
1.3.2 Política de Cartera.....	76
<u>2. ESTUDIO TECNICO.....</u>	78
<u>2.1 OPERACIÓN.....</u>	78
2.1.1 Ficha Técnica del Producto o Servicio.....	78
2.1.2 Estado de Desarrollo.....	79
2.1.3 Descripción del Proceso.....	80
2.1.4 Necesidades y Requerimientos.....	83
2.1.5 Plan de Producción.....	89
2.1.5 Cronograma de Actividades.....	89
<u>2.2 PLAN DE COMPRAS.....</u>	89
2.2.1 Consumos por Unidad de Producto.....	89
<u>2.3 COSTOS DE PRODUCCION.....</u>	90
2.3.1 Costos fijos-variables de producción.....	90
<u>2.4 INFRAESTRUCTURA.....</u>	94
2.4.1 Infraestructura-Parámetros Técnicos Especiales.....	94
<u>3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....</u>	98
<u>3.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....</u>	98
3.1.1 Misión.....	98
3.1.2 Visión.....	98
3.1.3 Análisis DOFA.....	99
3.1.4 Organismos de Apoyo.....	102
<u>3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</u>	103
3.2.1 Estructura organizacional.....	108
<u>3.3. ASPECTOS LEGALES.....</u>	109
3.3.1 Constitución y Legalidad.....	111
<u>3.4. COSTOS ADMINISTRATIVOS.....</u>	112
3.4.1 Gastos de personal.....	112
3.4.2 Gastos de puesta en marcha.....	112
3.4.3 Gastos anuales de Administración.....	113

<u>4. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO.....</u>	<u>114</u>
4.1. INGRESOS.....	114
4.1.1 Fuentes de Financiación.....	115
4.1.2 Modelo Financieros.....	116
4.2. EGRESOS.....	116
4.2.1 Egresos.....	116
4.3 Cuadros -Evaluación Económica -TIR VP.....	117
<u>5. IMPACTO ECONOMICO SOCIAL AMBIENTAL.....</u>	<u>120</u>
5.1 Plan Nacional de Desarrollo.....	120
5.2 Cluster ó Cadena Productiva.....	125
5.3 Generación de Empleo.....	126
5.4 Costo ambiental.....	127
<u>6. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD.....</u>	<u>128</u>

CAPITULO III

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	132
2. CONCLUSIONES.....	136
3. ANEXOS.....	138
4. BIBLIOGRAFIA.....	141

INTRODUCCIÓN

El fútbol es hoy en día una de las manifestaciones lúdicas con más importancia y reconocimiento en las sociedades actuales. Desde su creación formal a inicios del siglo XX, este deporte ha evolucionado notablemente y se ha establecido como factor de unión de naciones y comunidades. Se le considera el deporte más popular del mundo, pero hace rato alcanzó dimensiones que van más allá del campo deportivo o recreativo.

La industria del fútbol moderno agrupa factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales principalmente, y se ha masificado en gran medida gracias al desarrollo de los medios de comunicación y al fenómeno de la globalización. El espectáculo del fútbol no es sólo una pelota rodando, en un estadio confluyen sociedad, política, economía, cultura, idiosincrasia, costumbres, ideas, clases sociales y ocio. Alrededor de la industria del fútbol se han generado grupos empresariales que soportan en gran medida la realización de eventos de fútbol-espectáculo a nivel mundial, a la talla de sus capacidades y recursos. Es por eso que se debe considerar al fútbol como una actividad de gran repercusión económica en la sociedad actual.

Debido a su importancia en la formación de identidades y estereotipos, el fútbol permite inferir características propias de comunidades que han hecho de este deporte una de sus actividades favoritas. Este deporte se ha consolidado como una de las actividades más importantes en la cultura moderna, se ha hecho parte fundamental en la cotidianidad de las comunidades, y es en muchos casos factor de comunión de naciones enteras, quienes por medio del fútbol crean procesos de integración a nivel mundial.

El presente documento pretende evaluar los principios básicos de este deporte, analizar su dimensión empresarial y visualizar su estado actual, para realizar una propuesta concreta, en torno a la creación de un club deportivo profesional que forme parte activa del torneo de ascenso del fútbol profesional colombiano.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El 15 de agosto de 1948 se inició la historia del fútbol profesional colombiano. El primer partido se celebró en la cancha del Hipódromo de Itaguí llamado San Fernando, a las 11 a.m., ya que en horas de la tarde se corrían carreras de caballos. El encuentro lo protagonizaron el Atlético Municipal (Hoy Atlético Nacional) y el equipo Universidad de Bogotá, con resultado de dos a cero a favor de los paisas¹.

El conjunto denominado “Universidad” tuvo el privilegio de formar parte del primer torneo, el cual contó con nueve participantes más. Aunque comenzó jugando en Pereira, el equipo se trasladó finalmente a Bogotá, en donde la “*Ciudad Universitaria*” fue su casa en cuatro torneos más, logrando su mejor figuración en 1949, donde ocupó la sexta casilla. Para el año de 1953 problemas económicos lo marginaron para siempre de los torneos de fútbol profesional en Colombia, y desapareció completamente.

El único conjunto universitario del país hizo las veces de local en el histórico estadio Alfonso López Pumarejo de la Universidad Nacional de Colombia. Por la gramilla del estadio han desfilado no solo grandes jugadores, sino también importantes equipos. Los más recientes: Chicó F.C. y La Equidad. Esta plaza ha sido testigo de vueltas olímpicas de la categoría B y pareciera tener una magia que conlleva a grandes logros². En la actualidad el estadio Alfonso López alberga al equipo Bogotá F.C. de la categoría Primera B. Este magnifico escenario, ahora patrimonio cultural de la nación, es el mismo que hoy en día no cuenta con un representante en la máxima categoría del fútbol nacional y aunque es utilizado para espectáculos de fútbol profesional, se podría decir que es el único estadio del mundo que no posee equipo propio.

¹ El Espectador. Historia del fútbol profesional colombiano. Pag 6.

² <http://historico.cartauniversitaria.unal.edu.co/ediciones/38/12carta.html>. Tomado el 05-09-10. Unimedios U.N. “Aulas Llenas tribunas Vacías”. Nicolás Congote 2008

Ahora bien, observando en un plano más general la relación existente entre Universidad y fútbol profesional, se puede notar una gran afinidad de instituciones de este tipo en los torneos de fútbol profesional en diferentes naciones de América latina. La siguiente tabla muestra los clubes universitarios más representativos en algunos países del continente.

Tabla 1.1 Clubes universitarios de fútbol profesional en América latina. Elaboración propia.

PAÍS	INSTITUCIÓN
ECUADOR	Liga Deportiva Universitaria de Quito
	Liga Deportiva Universitaria de Portoviejo
	Club Técnico Universitario de Ambáto
PERÚ	Universidad Cesar Vallejo
	Universidad de San Martín de Porres
	Universitario de Deportes
CHILE	Universidad de Chile
	Universidad Católica
	Universidad de Concepción
	Unión Española (Administrado por la Universidad internacional SEK Chile)
MÉXICO	Pumas de la UNAM (Universidad Autónoma de México)
	Tigres de la UANL (Universidad Autónoma de Nuevo León)
	Tecos de la Universidad Autónoma de Guadalajara
VENEZUELA	Caracas F.C (Local en el estadio de la Universidad Central de Venezuela)
	Estudiantes de Mérida
BOLIVIA	Club Universitario San Francisco Xavier (Universitario de Sucre)
ARGENTINA	Estudiantes de la Plata

Algunos de estos clubes profesionales son considerados como “grandes” en sus respectivos países, por historia, jerarquía y títulos. En Ecuador, el más representativo es la Liga Deportiva Universitaria de Quito. En su palmarés aparecen nueve títulos locales y una Copa Libertadores. Por su parte, en Chile, la U. Católica de carácter privado tiene en sus vitrinas nueve títulos nacionales. El clásico Universidad Católica vs. Universidad de Chile acapara la atención tanto de australes como de foráneos. La ‘U’, surgida de la institución estatal, ha conquistado 12 campeonatos de primera división y tres torneos Copa Chile.

En Perú existe un caso de renombre internacional con el Universitario de Deportes, conocido como “los cremas”. En su vitrina de logros tiene 24 títulos del torneo peruano y un subcampeonato de la Copa Libertadores.

En México se puede encontrar a la UNAM. Este club representa a la Universidad Nacional Autónoma de México. Ha ganado cinco campeonatos de liga en la primera división mexicana, siendo el tercer equipo mexicano después de América y Cruz Azul, respectivamente.

En Colombia, la única referencia existente de un equipo de fútbol profesional a nivel universitario, es el equipo "Universidad", citado anteriormente, y el cuál dejó de existir a principios de los años cincuenta. En la práctica, la Universidad Nacional ha intentado nuevamente consolidar un proyecto que lleve a un conjunto universitario a disputar el torneo de ascenso del fútbol profesional colombiano, pero no ha sido posible por diferentes factores, entre ellos la difícil situación presupuestal del sector público. Hoy en día el equipo de la UN tiene un equipo que compite básicamente en eventos universitarios, enfrentando a equipos de otras universidades de Bogotá. Estos conjuntos universitarios se enfrentan en torneos organizados por el Grupo Deportivo Los Cerros y por la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN, torneos de carácter institucional y aficionado.

En síntesis, las universidades se convierten en promotores constantes e ideales del fomento de la cultura deportiva, ofreciendo espacios, recursos y programas en este ámbito, para la formación integral de sus alumnos. Cabe resaltar la dinámica deportiva que se desarrolla a nivel estudiantil en torneos o eventos universitarios, que permiten competir de manera importante. Sin embargo, tales procesos no han generado la sinergia suficiente para desarrollar profesionalmente el deporte en la academia, obteniendo la participación en el fútbol profesional colombiano de una comunidad tan representativa como la universitaria. Es por todo lo anterior que la pregunta planteada para el problema expuesto es la siguiente:

¿Debería el sector universitario bogotano incursionar en el fútbol de alto nivel competitivo, con un equipo que represente a la comunidad universitaria en el torneo de ascenso del fútbol profesional colombiano?

2. JUSTIFICACIÓN

El fútbol se ha convertido en el deporte que mueve más dinero a nivel mundial. Sumado a la pasión inconmensurable que embarga a sus amantes, el fútbol es una plataforma ideal para publicitar diferentes clases de bienes y servicios. Según estudios, *“no hay vehículo más fuerte en los sistemas de comunicación actuales que el fútbol. Sobrepasa todas las fronteras verbales y culturales que existen, debido a que la gente que lo consume es prácticamente similar en todos los continentes, la variación de gustos y preferencias de los fanáticos es muy mínima, a pesar de la raza, la cultura, política, ubicación o la religión”*³.

En la actualidad el fútbol representa más que un deporte, se ha convertido en un fenómeno social de gran magnitud. *“El fútbol constituye el terreno privilegiado para la afirmación de identidades colectivas y de los antagonismos locales, regionales o nacionales. Cada enfrentamiento suministra a los espectadores un soporte para la simbolización de alguno de los aspectos de su identidad”*⁴. Además como afirma Vázquez⁵, cumple con una función social muy importante, además de poseer valor cultural, su comercialización y su calidad de producto de consumo de primer orden, lo acopla al esquema de la cultura de masas. Los anteriores son factores que permiten inferir el por qué el fútbol es el deporte más popular y con más desarrollo en el país.

En particular, el sector universitario de Bogotá, en cabeza de la Universidad Nacional de Colombia, tiene infraestructura, personas, voluntad. Según el Director de Bienestar Jorge Cruz, la infraestructura física con que cuenta la Universidad, Estadio Alfonso López; ocho (8) Canchas Auxiliares de fútbol; Gimnasio para multifuerza y cardio, laboratorios para actividad física etc.; el capital humano con el que cuenta, son un aporte muy importante en las pretensiones de implementar el fútbol profesional en la Universidad⁶.

³ http://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/servicios/consulting/article

⁴ SEGUROLA, Santiago. Fútbol y pasiones políticas. Temas de debate: Madrid. 1999. p. 14

⁵ Vázquez Henríquez, Alexis (1993) *Deporte, Política y Comunicación*; Editorial Trillas; México, D.F.

⁶ JORGE ENRIQUE CRUZ MEDINA. Fútbol profesional en la Universidad Nacional. Dirección de bienestar. Agosto de 2010.

Según Congote⁷, La Universidad Nacional de Colombia, como principal centro de Educación superior del país, referente académico, cultural y científico, debe igualmente liderar procesos extracurriculares, que complementen la formación de sus estudiantes y que igualmente aporten a la construcción de sociedad. El deporte rompe con las fronteras de su carácter netamente competitivo y recreativo, para convertirse en un fenómeno social y cultural, de alcance global, generador de identidad, de opinión, y de construcción de sociedad.

Pero estos procesos no son tarea exclusiva de la Universidad Nacional. El sector universitario como tal, tiene y puede aportar diferentes conocimientos, logrando consolidar la sinergia necesaria para participar con éxito del fútbol profesional colombiano. La integración de diferentes instituciones educativas podrá aportar diferentes tipos de conocimiento y un campo de acción mucho más amplio para la organización deportiva profesional.

En este caso, el sector universitario se podrá ver beneficiado directamente con un conjunto deportivo que represente a la comunidad estudiantil. La integración de la comunidad universitaria y el fortalecimiento de identidades permitirán que se genere un proceso de identificación cultural, que soporte la razón de ser y el crecimiento de la Institución, permitiendo la integración de un mayor número de hinchas del sector universitario. El club deportivo no solo generará un proceso de identificación entre la comunidad estudiantil, también integrará a docentes, administrativos, egresados y pensionados, de las diferentes universidades involucradas en el proceso.

Desde el punto de vista empresarial, el club deportivo generará ingresos por taquilla, publicidad y venta de derechos deportivos principalmente. El manejo del mercadeo y de la composición organizacional de la Institución podrá incentivar nuevas fuentes de ingresos. Pero más importante que eso, se fomentará la construcción de un capital social e histórico de grandes dimensiones, generador de conocimiento e identidad para el sector.

⁷ Ibídem 2

De igual forma, la participación del sector universitario bogotano en el fútbol profesional aumentara el nivel deportivo dentro de cada Institución y permitirá la integración de los mejores talentos al servicio de la comunidad. Vale la pena anotar que se generará oportunidades claras de integración entre la comunidad universitaria, sin diferenciar su carácter de público o privado, y se podrán articular procesos misionales con la sociedad civil y los entes de gobierno.

En términos generales, la participación de un club deportivo del sector universitario en el fútbol profesional colombiano, logrará promover el deporte universitario al más alto estándar de rendimiento y competencia. Así mismo, generará alternativas extracurriculares de integración y de uso de tiempo libre para los estudiantes. De esta manera se podrá fomentar la vinculación de la academia, en mayor escala, al componente de investigación y desarrollo deportivo. Principalmente, la creación de un club deportivo de esta naturaleza permitirá estrechar los vínculos entre instituciones privadas y públicas, lo que permitirá aumentar la visibilidad del sector en el ámbito deportivo.

En conclusión, se pretende consolidar una organización deportiva única en Colombia que aproveche los recursos, potencialice sus competencias y brinde bienes y servicios de alta calidad, participando en torneos de fútbol a nivel profesional. Por medio del fomento del deporte universitario, el apoyo estudiantil e institucional, y la creación de sinergias se podrá crear una empresa inimitable, fuerte, competitiva y exitosa, con fuertes expectativas de crecimiento y sostenibilidad, que ofrezca servicios diferenciados de la competencia, y que desarrolle diferentes ventajas estratégicas en el día a día de su operación, creando valor constantemente y aprovechando los recursos de manera eficiente.

3. OBJETIVO GENERAL

Identificar la importancia de la implementación de un club deportivo universitario en el fútbol de alto nivel competitivo, que permita plasmar una propuesta concreta para formar parte del torneo de ascenso del fútbol profesional colombiano.

4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer los aspectos más relevantes de la industria del fútbol profesional, a nivel nacional y mundial que tienen relación con el proyecto.
- Identificar mediante un estudio de mercado la percepción de la comunidad universitaria acerca de la implementación del club deportivo.
- Enunciar los requerimientos para la conformación y constitución legal de un club deportivo profesional en Colombia.
- Identificar la estructura y la composición de las áreas del club deportivo para un óptimo funcionamiento.
- Establecer la inversión inicial del proyecto mediante un estudio financiero.
- Evaluar el impacto social, económico y cultural de la implementación del proyecto.

5. ALCANCE DEL PROYECTO

El presente documento pretende ser un estudio que identifique los factores claves más relevantes para la implementación de un club de fútbol profesional, representante del sector universitario, en torneos de fútbol profesional en Colombia. Más específicamente en el Torneo de Ascenso, o Primera B del rentado nacional.

La investigación se realiza con el ánimo de aportar elementos, que le permitan al sector universitario encontrar la manera de integrarse efectivamente, para tener un protagonismo importante el fútbol de alto nivel competitivo, beneficiando no solo a los estudiantes universitarios, sino a la comunidad estudiantil en general.

A nivel empresarial, el trabajo busca convertirse en una propuesta sólida para la conformación de una organización que sea competitiva, responsable y rentable. Principalmente, se busca obtener elementos validos de juicio, que permitan establecer la importancia de la implementación conjunto universitario en el fútbol profesional de Colombia.

6. MARCO TEÓRICO

Para poder comprender de mejor manera la dinámica del deporte y en especial del fútbol actual, es importante revisar aspectos claves en cuanto al desarrollo y composición de sus factores más representativos. Por lo tanto es necesario visualizar algunas referencias teóricas, que permitan entender la magnitud del deporte, del fútbol, y de las organizaciones deportivas en general.

El presente marco teórico esta compuesto por una breve reseña acerca de los orígenes e importancia del deporte y del fútbol. De igual forma se visualiza los conceptos básicos de este deporte. Posteriormente se podrá observar algunos conceptos claves que describen a las organizaciones deportivas y al mercadeo deportivo. Finalmente se indican algunos conceptos administrativos que están directamente relacionados con el proyecto, o que servirán de herramienta para realizar el estudio de implementación empresarial.

Deporte y Fútbol: Posicionamiento en América Latina

Históricamente “los orígenes del deporte deben buscarse en los primeros ritos de inspiración religiosa y en la necesidad de batirse en que se veía el hombre primitivo. Sicológicamente el deporte nace del instinto de competición que anima a todo ser humano, así como su deseo innato de poner a prueba su valor físico, simplemente por juego. El deseo de medirse con los otros le impulsa a dar lo mejor de sí mismo y la razón le incita a someterse a las reglas del juego y a las decisiones de los árbitros”⁸. Competitivamente el atleta requiere ciertas cualidades morales que constituyen lo que se ha convenido en llamar “espíritu deportivo”. El atleta ideal debe tener altura moral y física.

En el contexto de la sociedad actual, el deporte es un fenómeno de masas que requiere de una profesionalización cada vez mayor. Por su amplia difusión, el deporte se vincula a una gran actividad económica que contribuye a la

⁸ Instituto de Recreación y Deporte – IDR. Clubes deportivos y algo más. Bogotá D.C., año 2000

generación de empleos, al entretenimiento de las personas y al aprovechamiento del tiempo libre; constituye, en suma, un ámbito de interés público⁹.

El deporte es una popular expresión social que genera identidad. Es una actividad de integración y comunicación con amplio valor para la comunidad. Posee una gran capacidad de convocatoria, convirtiéndose en un elemento vital en el mantenimiento de la salud, la inserción social y gran fomento de la solidaridad comunitaria. De igual manera es fuente de investigación continua, conocimiento y desarrollo.

*"El deporte en general se ha convertido en un tema de análisis y exploración de distintos centros de investigación, universidades y de los propios investigadores. Sin duda la temática deportiva, como todas las ciencias sociales admite miradas investigativas diversas, marcos metodológicos diferentes y complementarios, cruces e intercruces reflexivos, heterogéneos y novedosos. La propia investigación en deporte transforma el objeto de estudio que es el deporte mismo, características que por otro lado tienen o "padecen" las ciencias sociales"*¹⁰.

En el caso específico del fútbol se dice que tiene sus orígenes en la China antigua. También hay indicios de la práctica de un violento deporte practicado con una bola en las civilizaciones precolombinas, principalmente mayas y aztecas. El fútbol moderno nace en Inglaterra en las postrimerías del Siglo XIX y son los alumnos de las escuelas públicas quienes lo practican con mayor devoción. En 1863 se funda la Football Association lo que constituye el primer intento por agrupar a las distintas instituciones que practican el balompié en una especie de Federación, dándole el rango de Liga y jugando un campeonato¹¹. En América el fútbol nace en el Siglo XX y es traído por los

⁹ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (sep) (1996) *Programa de educación física y deporte 1995-2000*; México,.

¹⁰ BARBERO GONZALEZ, José Ignacio. Sociología del deporte: Configuración de un campo. *En*: Revista de Educación (1991).

¹¹ Villena Fiengo, Sergio. Gol-balización, identidades nacionales y fútbol. *En publicación: Futbologías: Fútbol, identidad y violencia en América Latina*. Pablo Alabarces. CLACSO, Buenos Aires, Argentina. 2003. ISBN: 950-9231-

inmigrantes, principalmente marinos ingleses, y es gracias a su simplicidad y belleza que entra rápidamente en el gusto de los habitantes del Nuevo Mundo. Argentina y Uruguay como puertas de inmigrantes europeos, se llena muy pronto de practicantes de este juego y los portugueses lo llevan a Brasil, quienes con el tiempo lo elevarían a la categoría de Arte¹².

Los años pasaron y el fortalecimiento del fútbol aumentó. *“Gracias a los estudiantes de colegios y universidades, en gran medida a los colonos de Inglaterra y a la marina inglesa, se difundió el fútbol con una rapidez y una consolidación total en lugares como Bilbao, Riotinto y Gíbaltr en la Península Ibérica, dando paso a que los escenarios de este deporte se localizaran en ciudades marítimas, que ayudarían en el futuro a hacerlo más popular en lugares no imaginados”*¹³. Tras la llegada de los ingleses a nuestro continente, posicionaron este deporte, que fue rápidamente aceptado por los habitantes de ciudades como Montevideo en Uruguay, Río de Janeiro en Brasil, Barranquilla en Colombia, Santiago en Chile y Buenos Aires en Argentina.

Años más tarde en todo el mundo se crearon federaciones de fútbol que dieron paso a una organización de carácter internacional que agrupara los diferentes países que practicaban el fútbol. Pese a las oposiciones de los ingleses que consideraron ser los dueños del fútbol, se decidió crear un ente bajo las mismas reglas en todo el globo terráqueo. De esta forma, el 21 de mayo de 1904, se creó en París la FIFA, Federación Internacional de Fútbol Asociado¹⁴.

El fútbol en Latinoamérica es una religión y el estadio su templo; Pareciera que miles de fieles seguidores asisten al rito divino de presenciar un encuentro de fútbol. Y son precisamente los estadios donde se congrega esta multitud

¹² Ibid., p. 11

¹³ Ibid., p. 8

¹⁴ BERNAL, MORA, PARRA. ASCENSO Y DESCENSO: UNA HISTORIA DE LA PRIMERA B. PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA COMUNICACIÓN SOCIAL BOGOTÁ 2005

fervorosa para ayudar a ganar a su equipo favorito. Es además una democracia pura, pues cada país tiene derecho a un voto que vale por igual sea grande o pequeño, desarrollado futbolísticamente o no, rico o pobre. La Sede está en Zurich, Suiza pero se maneja con células organizativas en todo el dentro del quehacer humano existe una actividad singular pues: Nace como un juego, se convierte en deporte, pasa a ser un espectáculo y termina siendo un gran negocio: Hablamos del fútbol, indudablemente el fenómeno socio-cultural más importante en la historia de la humanidad.

Particularmente en Latinoamérica, por encima de cuestiones económicas, políticas, religiosas o sociales el fútbol convoca a multitudes entusiastas a cada encuentro en torno a sus equipos, colores, estadio y por supuesto, los futbolistas, modernos héroes a quienes se entroniza como Dioses del Olimpo¹⁵. Ver anexo 1 (Principales Instituciones deportivas de América Latina)

Metodología general del fútbol

Para jugar al fútbol no hay que basarse sólo en el aspecto físico, es un juego inteligente donde se requiere de análisis y reflexión.

El fútbol supone una confrontación directa entre dos equipos, y que consiste en una disputa del balón para conseguir gol o evitarlo.

Para ello se deberán realizar una serie de acciones e interacciones establecidas por unos objetivos (plan o contraplan) mediante un espíritu colectivo y armonizado (cooperación y oposición), caracterizadas por¹⁶:

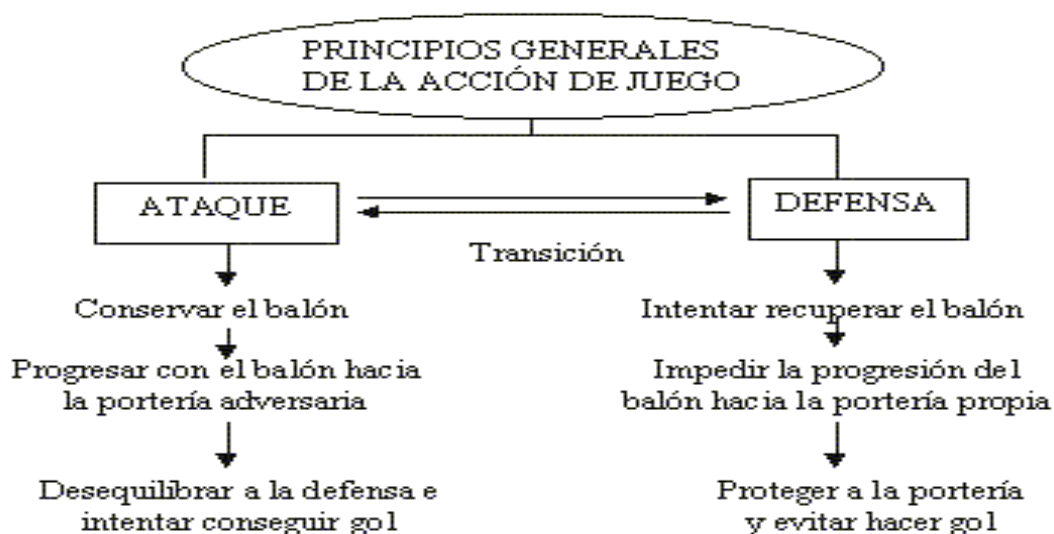
- Unas *reglas de juego* que establecen un código y requisitos para el desarrollo del juego.

¹⁵ Ibid 11.

¹⁶ <http://www.efdeportes.com/efd19a/futbol.htm>

- Un *espacio* donde se desenvuelven los jugadores y las distintas acciones de juego. Podríamos diferenciar entre el espacio formal establecido por el reglamento y el espacio de uso.
- El *tiempo* no sólo nos indica la duración de un partido (establecido por el reglamento), además puede ser un factor importante para determinar una serie de variables de rendimiento de los jugadores:
 - La *técnica* como una habilidad motriz debe entender como una parte operativa que ayuda a resolver un problema de juego en función de la situación que se encuentre el jugador.
 - La *táctica* desde una doble perspectiva: Una, individual, donde el jugador deberá percibir y analizar la situación de juego que se encuentre, tomará una decisión para luego dar la solución motora; la otra, la colectiva, se concibe como las posibilidades de comunicación motriz que se pueden dar entre los miembros de un equipo, realizando una serie de acciones con o sin el balón para superar o neutralizar al equipo adversario, desempeñando distintas funciones y asumiendo roles, también diferentes.
 - Los *esfuerzos físicos* son los requerimientos fisiológicos necesarios para desarrollar los distintos tipos de desplazamientos y acciones técnico/tácticas a lo largo de un partido y en cada una de las acciones de juego. Para habituar a los jugadores a los esfuerzos requeridos a lo largo de un partido, deberán tener un buen nivel de condición física, siendo ésta subyacente para poder realizar con eficacia las acciones técnico/tácticas para resolver situaciones de juego.

Grafico 1: principios generales de la acción de juego



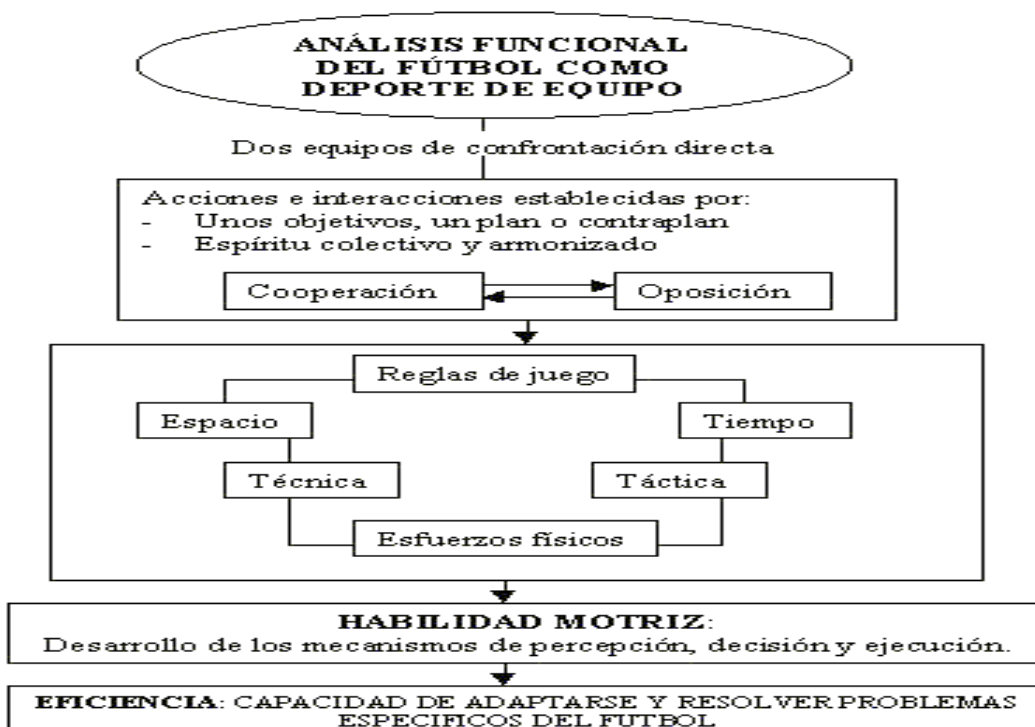
fuelle: <http://www.efdeportes.com/efd19a/futbol.htm>

Grafico 2: estructura del fútbol a partir de su objetivo



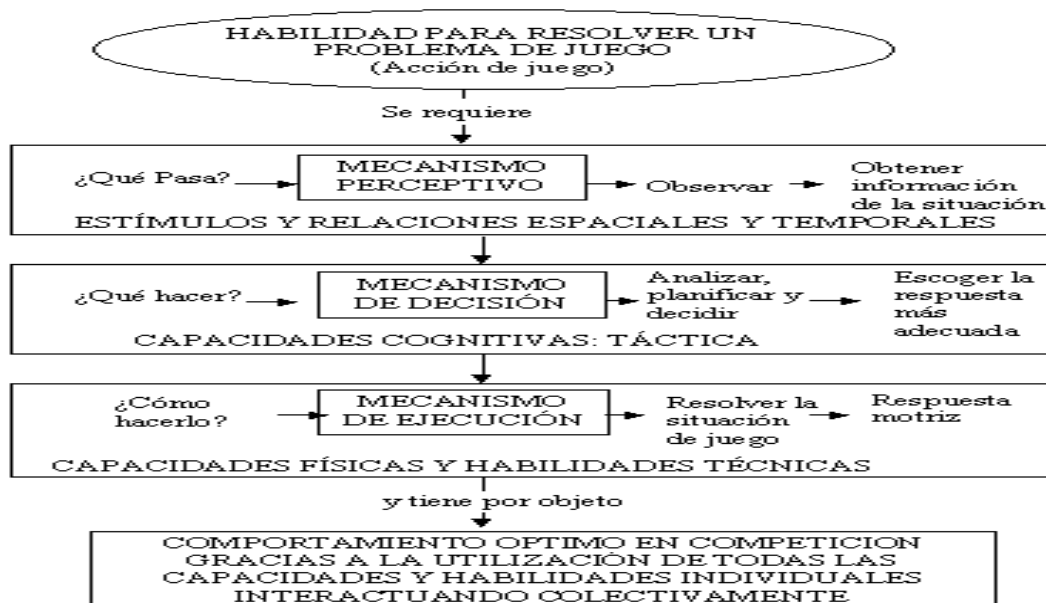
fuelle: <http://www.efdeportes.com/efd19a/futbol.htm>

Grafico 3: análisis funcional del fútbol



fuelle: <http://www.efdeportes.com/efd19a/futbol.htm>

Grafico 4: mecanismos necesarios para el logro de habilidad para el fútbol

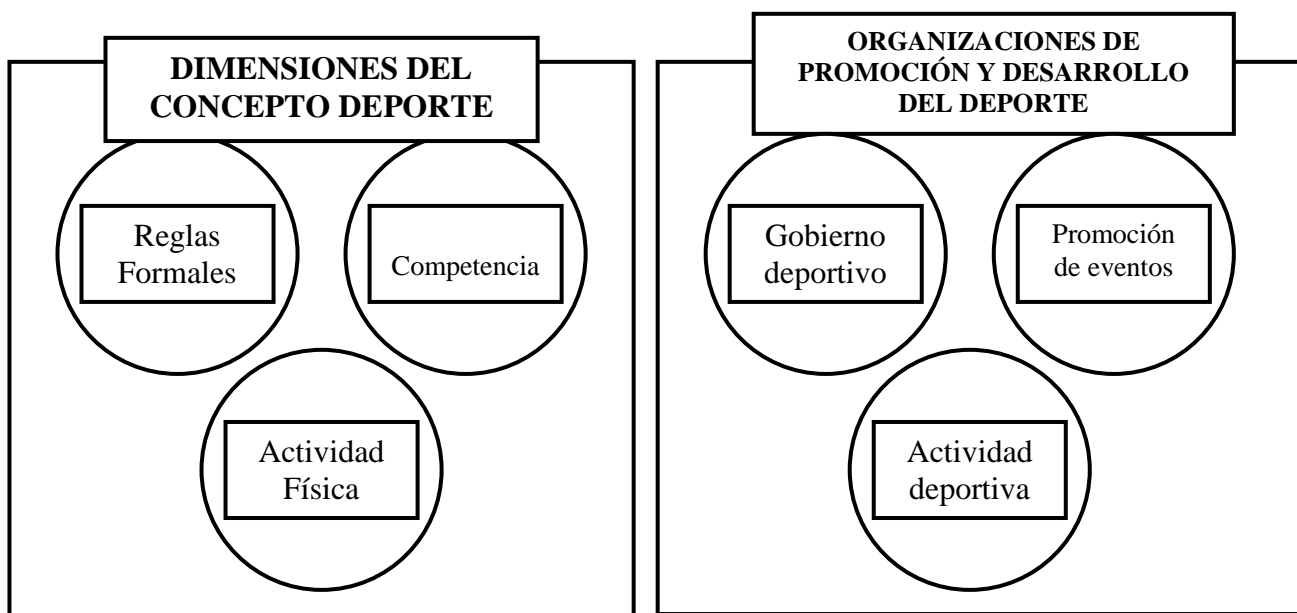


fuelle: <http://www.efdeportes.com/efd19a/futbol.htm>

Organizaciones deportivas: Conceptos clave.

Con respecto a las organizaciones deportivas se puede relacionar a los tres tipos básicos de organizaciones, con las tres dimensiones del concepto de deporte, así:

Grafico 5. ORGANIZACIONES DEL SECTOR DEPORTIVO.



Fuente: Gómez et al., (2007) Características estructurales de las organizaciones deportivas. Documento de Investigación DI nº 704 .CSBM Universidad de Navarra. España.

Tabla 2 .Clasificación de las Organizaciones deportivas: Misión, Objetivo y Actividad.

	Organismos de gobierno deportivo ¹	Organizaciones proveedoras de actividad deportiva ²	Organizaciones productoras de eventos deportivos ³
Fin superior	Promover y desarrollar el deporte		
Misión	Fomentar el deporte a todo nivel dentro de un ámbito de competencia delimitado territorialmente y según modalidad deportiva.	Satisfacer el interés de una comunidad por realizar actividad física y sociabilizar a través de la participación en actividades deportivas.	Articular los intereses de los equipos o individuos que participan en las competiciones que la entidad organiza.
Objetivo principal	Gobernar un deporte asegurando su promoción y desarrollo tanto a nivel aficionado como profesional, gestionando la administración del mismo, organizando competiciones periódicas y asegurando el respeto a las reglas y el juego limpio.	Proveer de actividades deportivas tanto a nivel recreativo como competitivo, así como a individuos y a equipos, de cara a participar en competiciones oficiales, para conseguir éxitos deportivos e integración social.	Organizar un sistema de competición periódico que asegure los encuentros entre equipos o individuos de una misma modalidad deportiva y bajo un mismo reglamento.
Actividad principal	Gobernar una o más modalidades deportivas.	Proveer de actividades deportivas.	Generar espacios de competición.

Fuente: Gómez et al., (2007) Características estructurales de las organizaciones deportivas. Documento de Investigación DI nº 704 .CSBM Universidad de Navarra. España.

Con respecto al mercadeo de carácter deportivo, siguiendo a Molina y Aguilar (2004), García Pradilla (2005), se mencionan cinco categorías que permiten comprender mejor el concepto de mercadeo deportivo y su alcance¹⁷:

1. *El mercadeo deportivo como medio para establecer el propósito de las instituciones en términos de sus objetivos y planificaciones a largo plazo, sus planes de marca y sus prioridades en materia de asignación estratégica de recursos.*
2. *El mercadeo deportivo como una definición del campo competitivo de las instituciones deportivas.*
3. *El mercadeo deportivo como medio para hallar una ventaja diferenciadora y sostenible.*
4. *El mercadeo deportivo como un modo de definición de las tareas de gestión con perspectiva de negocios, y con perspectiva funcional.*
5. *El mercadeo deportivo como una expresión del propósito estratégico: la conformación estratégica de la institución.*

Conceptos Administrativos relacionados al proyecto deportivo.

Benchmarking

El benchmarking¹⁸ es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado otras empresas (o unidades).

El benchmarking ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio, y permite determinar las mejores prácticas.

¹⁷ MOLINA, Gerardo., y A. Francisco. (2004) "Márketing deportivo. El negocio del deporte y sus claves." 2da Edición. Colombia. Norma

¹⁸ <http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>

Definición de Benchmarking

El proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional.

Tipos de Benchmarking

McNair y Liebfried identifican cuatro tipos de benchmarking:

- **Benchmarking interno:** un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.
- **Benchmarking competitivo:** es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).
- **Benchmarking de la industria:** comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.
- **Benchmarking "mejor de su clase":** es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

El proceso de benchmarking supone que las empresas están preparadas y dispuestas para hacer públicas sus mediciones. Esto suele hacerse a través de un tercero, que recoge los números de diversas organizaciones, y los publican sin identificar a la empresa específica.

Gestión del conocimiento

La Gestión del conocimiento (del inglés *Knowledge Management*) es un concepto aplicado en las organizaciones, que pretende transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo", tiene principalmente los siguientes objetivos:

Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente. Facilitar la creación del nuevo conocimiento. Iniciar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para producir un realzado funcionamiento de negocio¹⁹

Plan de negocio

El plan de negocio que servirá de apoyo y herramienta para la consolidación de la empresa propuesta. Con el plan se pretende evaluar y concluir la viabilidad del proyecto para maximizar sus potencialidades e incrementar su competitividad. Los beneficios que permite la elaboración de un plan de negocios son en términos generales los siguientes:

- ❖ Permite determinar las oportunidades de mercado más atractivas.
- ❖ Obliga a anticipar escenarios futuros.
- ❖ Permite un uso más racional de los recursos y del tiempo.
- ❖ Permite asignar responsabilidades y coordinar el trabajo de los participantes.
- ❖ Sirve como guía para evaluar la gestión realizada.
- ❖ Ayuda a organizar y depurar las ideas del emprendedor.

¹⁹ PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Presentación catedrú Competitividad e Innovación.

7. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan algunos conceptos necesarios para comprender de mejor manera el proyecto:

FÚTBOL: El fútbol o fútbol (del inglés football), también llamado balompié, es un deporte de equipo jugado entre dos conjuntos de 11 jugadores cada uno y un árbitro que se ocupa de que las normas se cumplan correctamente. Se juega en un campo rectangular de césped, con una meta o portería a cada lado del campo. El objetivo del juego es desplazar una pelota a través del campo para intentar ubicarla dentro de la meta contraria, esa acción es llamada gol. El equipo que marque más goles al cabo del partido es el que resulta ganador.

UNIVERSIDAD: Se denomina universidad (del latín *universitas*, *-atis*), al establecimiento o conjunto de unidades educacionales dedicadas a la enseñanza superior y la investigación. La universidad otorga grados académicos y títulos profesionales

FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociado.

CONMEBOL: Confederación Sudamericana de Fútbol.

COLFUTBOL. : Federación Colombiana de Fútbol.

DIMAYOR: División Mayor del Fútbol Profesional Colombiano. Es el ente encargado de la organización, promoción y regulación de los torneos de fútbol profesional en Colombia, ascenso o categoría B (Copa Postobón) y Primera A (Liga Postobón, rentado profesional Colombiano)

DIFÚTBOL: División Aficionada del Fútbol Colombiano.

LIFUTBOL: La Liga de Bogotá es un organismo de derecho privado, constituida como una asociación sin ánimo de lucro, dotada de personería jurídica, que impulsa programas de interés público y social, por delegación de la Federación Colombiana de Fútbol.

PLAN DE NEGOCIOS: Herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le ayuda a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos.

RESUMEN EJECUTIVO: Anticipación de los aspectos más importantes del plan. Su objetivo es captar la atención del lector hacia los demás capítulos del plan y se caracteriza por ser concreto.

PARTICIPACIÓN COMUNITARIA²⁰: La comunidad tiene derecho a participar en los procesos de concertación, control y vigilancia de la gestión estatal en la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA: Es deber de todos los ciudadanos propender la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, de manera individual, familiar y comunitaria.

INTEGRACIÓN FUNCIONAL: Las entidades públicas o privadas dedicadas al fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, concurrirán de manera armónica y concertada al cumplimiento de sus fines, mediante la integración de funciones, acciones y recursos, en los términos establecidos en la presente ley.

DEMOCRATIZACIÓN: El Estado garantizará la participación democrática de sus habitantes para organizar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, sin discriminación alguna de raza, credo, condición o sexo.

²⁰ Instituto de Recreación y Deporte – IDRD. Clubes deportivos y algo más. Bogotá D.C., año 2000

ÉTICA DEPORTIVA: La práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, preservará la sana competición, pundonor y respeto a las normas y reglamentos de tales actividades. Los organismos deportivos y los participantes en las distintas prácticas deportivas deben acoger los regímenes disciplinarios que le sean propios, sin perjuicio de las responsabilidades legales pertinentes.

LA RECREACIÓN: Es un proceso de acción participativa y dinámica, que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación y libertad, en el pleno desarrollo de las potencialidades del ser humano para su realización y mejoramiento de la calidad de vida individual y social, mediante la práctica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento.

EL APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE: Es el uso constructivo que el ser humano hace de él, en beneficio de su enriquecimiento personal y del disfrute de la vida, en forma individual o colectiva. Tiene como funciones básicas el descanso, la diversión, el complemento de la formación, la socialización, la creatividad, el desarrollo personal, la liberación en el trabajo y la recuperación sicobiológica.

LA EDUCACIÓN EXTRAESCOLAR: Es la que utiliza el tiempo libre, la recreación y el deporte como instrumentos fundamentales para la formación integral de la niñez y de los jóvenes y para la transformación del mundo juvenil con el propósito de que éste incorpore sus ideas, valores y su propio dinamismo interno al proceso de desarrollo de la Nación.

DEPORTE FORMATIVO: Es aquel que tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral del individuo. Comprende los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos. Tiene lugar tanto en los programas del sector educativo formal y no formal, como en los programas desescolarizados de las escuelas de formación deportiva y semejantes.

DEPORTE SOCIAL COMUNITARIO: Es el aprovechamiento del deporte con fines de esparcimiento, recreación y desarrollo físico de la comunidad. Procura integración, descanso y creatividad. Se realiza mediante la acción interinstitucional y la participación comunitaria para el mejoramiento de la calidad de vida.

DEPORTE UNIVERSITARIO: Es aquel que complementa la formación de los estudiantes de educación superior. Tiene lugar en los programas académicos y de bienestar universitario de las instituciones educativas definidas por la Ley 30 de 1992. Su regulación se hará en concordancia con las normas que rigen la educación superior.

DEPORTE ASOCIADO: Es el desarrollado por un conjunto de entidades de carácter privado organizadas jerárquicamente con el fin de desarrollar actividades y programas de deporte competitivo de orden municipal, departamental, nacional e internacional que tengan como objeto el alto rendimiento de los deportistas afiliados a ellas.

DEPORTE COMPETITIVO: Es el conjunto de certámenes, eventos y torneos, cuyo objetivo primordial es lograr un nivel técnico calificado. Su manejo corresponde a los organismos que conforman la estructura del deporte asociado.

DEPORTE AFICIONADO: Es aquel que no admite pago o indemnización alguna a favor de los jugadores o competidores distinto del monto de los gastos efectivos ocasionados durante el ejercicio de la actividad deportiva correspondiente.

DEPORTE PROFESIONAL: Es el que admite como competidores a personas naturales bajo remuneración, de conformidad con las normas de la respectiva federación internacional.

DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO: Es la práctica deportiva de organización y nivel superiores. Comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento de las cualidades y condiciones fisicotécnicas de deportistas, mediante el aprovechamiento de adelantos tecnológicos y científicos.

PATROCINIO: Relación de trascendencia jurídica entre patrocinador y patrocinado, en virtud de que el primero colabora en forma tangible en la organización de un evento y en contrapartida, obtiene del segundo facilidades para difundir mensajes favorables a un público más o menos determinado²¹.

PROGRAMA DE PATROCINIO: Marco diseñado por el organizador de un evento para canalizar colaboraciones empresariales potenciales.

CAPITALIZACIÓN DE PATROCINIO: La diferencia entre programa y plan explica la existencia del doble papel del patrocinio; por un lado el de la aportación al evento, al deportista, o la adscripción al programa. Por otra parte, el motivo del propio plan de la empresa (campañas publicitarias, aplicación de logotipos del evento y promociones especiales de la venta).

²¹ Carroggio Guerin, Marc (1996) *La publicidad y el patrocinio*, en JONES, Daniel E.; (Ed.) *Esports y mitjans de comunicació a Catalunya*, Generalitat de Catalunya; Universitat Autònoma de Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics y de l'Esport; Barcelona.

CAPITULO II

1. ESTUDIO DE MERCADEO

1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1.1.1 Definición de objetivos:

La presente investigación de mercados se realiza con el ánimo de indagar y determinar los factores más importantes de la cultura del fútbol a nivel nacional y mundial. En un plano general los objetivos que se pretenden lograr con la investigación son los siguientes:

- Definir los antecedentes históricos del proyecto.
- Conocer los aspectos más importantes de la cultura deportiva, en especial del fútbol, y su valor dentro de la dinámica socio-económica a nivel mundial y nacional.
- Estimar los problemas y fortalezas del sector del fútbol profesional en Colombia y de la constitución en S.A.
- Enunciar las leyes y los decretos más importantes dentro del sistema deportivo nacional que tengan relación directa con el club deportivo.
- Conocer las implicaciones y requerimientos mínimos de para la operación de un club deportivo profesional de fútbol en Colombia.
- Conocer la situación y panorama general de clubes de fútbol profesional universitarios dentro de los sistemas de deporte en Latinoamérica.
- Conocer la opinión de ex-futbolistas y profesionales en el tema, en cuanto se refiere a la implementación del club deportivo.

- Observar las políticas de las universidades respecto a la intención de incursionar en el fútbol profesional.
- Valorar la percepción de la comunidad universitaria respecto a la implementación del club deportivo.
- Anotar la situación general de algunos clubes deportivos a nivel nacional, el valor de sus patrocinios y su implicación social.
- Analizar las estrategias más pertinentes para el óptimo desarrollo y funcionamiento de la organización.

1.1.2 Antecedentes del Proyecto

Finalizada la Segunda Guerra Mundial y ya en la época de la Postguerra, la sección de deportes de la Universidad Nacional, con su nuevo director, el Arquitecto Humberto Chica Pinzón 1944²², profesor de la Universidad por más de cuarenta años y varias veces Presidente de la Federación de Atletismo, Presidente del Comité Olímpico Colombiano, miembro de la Organización Centroamericana y del Caribe, y consejero en materia de deportes de todos los rectores, fue el creador e impulsor del equipo profesional de fútbol de la Universidad, quien junto con Manuel Usano consiguen la personería jurídica para el Club y se embarcan en la aventura del fútbol profesional.

Los años 1948/49 son dominados por la actividad del equipo profesional (“Los Merengues”), que participa de la fiebre del fútbol que se apodera del país, en un escenario que albergaba aproximadamente a 15.000 espectadores, con un equipo estudiantil de gran calidad, con la participación de algunos estudiantes costarricenses y un Club Deportivo organizado. La implementación del fútbol profesional creó las condiciones favorables para la implantación del deporte obligatorio en la Universidad.

Pronto el equipo Universidad, que entonces jugaba por la ciudad de Pereira, sorprendió a periodistas y espectadores, al imponerse en el estadio Libaré a Millonarios por 3-2. Poco después, el Universidad cambió de sede y se vino a Bogotá. No tardó en vencer nuevamente al famoso Millonarios en el estadio Alfonso López, por 1-0, partido que fue arbitrado por el silbato inglés Mr. Hancock, pues por esa época también se importaron los hombres del pito. Los fundadores del Universidad, ya vinculado a la Universidad Nacional, aunque con plena autonomía, fueron don Marco Alzate Avendaño, don Ernesto MacAllister y el señor Robledo, caballero distinguido de la ciudad de Manizales.

²² Albano A. Florez. (1990). El Deporte un Deber Académico. Ciudad Universitaria. Bogotá - Colombia

El Universidad, formado esencialmente en sus comienzos por jugadores importados de Costa Rica, estaba obligado a jugar los sábados por la tarde, por lo que los ingresos por taquilla no eran tan jugosos como los de los conjuntos. Pero el estadio de la Ciudad Universitaria vio desfilar por su gramilla a luminarias mundialistas de todos los pelajes. Allí jugaron Adolfo Pedernera, Néstor Raúl Rossi, Julio Cozzi y su escolta el doctor Gabriel Ochoa Uribe, y el formidable Alfredo Di Stéfano, conocido como "La Saeta Rubia", que posteriormente fue adquirido por el Real Madrid.

En 1950 comienza la declinación del equipo de fútbol, en 1951 el equipo despide jugadores y termina en las últimas posiciones de la clasificación, para 1952 después de este corto recorrido por el fútbol profesional y debido a las dificultades económicas que siempre afronto, agravaron de forma insostenible su participación en el torneo profesional²³.

El Universidad no pudo resistir los bajos ingresos y no logró sobrevivir.

Recientemente, años 2001, 2002, la Universidad Nacional trata de incursionar nuevamente en el fútbol profesional, jugando el torneo de ascenso en la categoría C, dentro del marco de un proyecto llamado "Hacia el Fútbol Profesional 2008", pero que de igual manera solo se queda en buenas intenciones. En la actualidad en el plano nacional no se tiene conocimiento de la existencia de un club deportivo u organización similar, de carácter estudiantil que sea partícipe de torneos deportivos a nivel profesional. Más específicamente en el fútbol, se nota de gran manera la ausencia de un conjunto de estas características en torneo profesional colombiano. En adición, en el campo aficionado los únicos equipos que representan a los estudiantes son los pertenecientes a las universidades, los cuales participan como clubes institucionales de cada universidad específica.

²³ Ibídem 7

Por ahora, gran parte de las universidades participan en el Torneo del Grupo Deportivo Los Cerros, o en torneos de ASCUN (Asociación Colombiana de Universidades). Adicionalmente, a mitad del presente año, se organizó el Hexagonal de Fútbol Bogotano con la participación del equipo equipos del fútbol profesional capitalino, además se tiene proyectado concretar para diciembre un Hexagonal de Fútbol aficionado, con los participantes del torneo capitalino más importante de fin de año el Hexagonal del Olaya.

1.1.3 Análisis del Sector

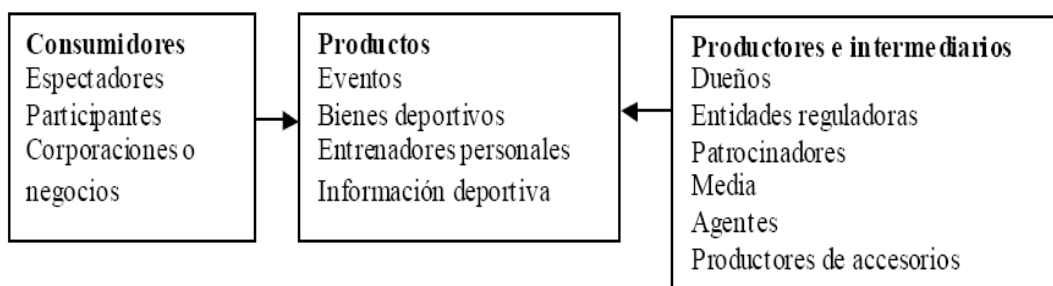
El entorno de una organización deportiva es bastante complejo, por lo que se debe profundizar en conocer los aspectos más importantes de la cultura deportiva, en especial del fútbol, y su valor dentro de la dinámica socio-económica a nivel mundial y nacional.

Las particularidades del producto deporte, son las que en cierta forma modifican los principios básicos del marketing, a continuación se presentan algunas de estas particularidades²⁴ (García 2005).

1. El producto deportivo es impredecible e inconsecuente.
2. El producto deportivo evoca de los consumidores del deporte una fuerte carga emocional.
3. El producto deportivo es simultáneamente producido y consumido.
4. Es un producto perecedero que debe ser pre-vendido. No hay inventarios para un evento deportivo.
5. Los equipos compiten y cooperan a la vez.
6. Disfrutar el producto deportivo depende de la facilitación social, la decisión de compra o consumo, es influenciada por más de una persona.

²⁴ GARCIA, Andrea (2005) Tesis de grado: "Mercadeo de los equipos de fútbol Colombianos" Universidad de los Andes. Facultad de administración. Bogotá.

Sank²⁵ (2002), citado por Pradilla (2005); establece que son tres los principales agentes de la industria del deporte: *Los consumidores de deporte, los productos deportivos que ellos consumen, y los proveedores de los productos deportivos.* El siguiente gráfico ilustra simplídicamente la relación existente entre los consumidores y los proveedores de la industria del deporte:



Fuente: Shank (2002), p.12

Como consecuencia directa de la implementación del mercadeo deportivo en la operación del club deportivo se genera la figura de patrocinio. *“La asociación distintiva entre una marca/empresa y una determinada marca/equipo o seleccionado deportivo, en sus distintas disciplinas; o de una marca/empresa y determinados deportistas y eventos de distinta magnitud (campeonatos mundiales, campeonatos regionales, locales y continentales, copas deportivas, ligas deportivas, olimpiadas y competencias en general), con el objetivo de obtener nuevas fuentes de ingresos y/o expandir transferencia de imagen”²⁶*

El impacto mediático que produce un patrocinio, produce un natural reconocimiento del patrocinador, por parte del consumidor, y en el largo plazo, la construcción y posicionamiento de una marca, uno de los fines fundamentales del proceso de marketing estratégico.

²⁵ Sank Mathew. Sports Marketing: A strategic Perspectiva. 2da. ed. Estados Unidos: Prentice Hall. 2002.

²⁶ MOLINA, Gerardo., y A. Francisco. (2004) “Márketing deportivo. El negocio del deporte y sus claves.” 2da Edición. Colombia.

Norma

Molina (2004, 74), describe las características y diferencias básicas de algunos de los mecanismos de asociación comercial más comunes, y su relación con el concepto de patrocinio.

- **Alianzas comerciales:** se producen como parte de la formulación estratégica del plan de marketing de una empresa, y son diseñadas fundamentalmente para generar fidelidad por parte de los consumidores con la marca.
- **Promociones conjuntas:** por lo general, son acuerdos pactados a corto plazo que buscan la promoción y venta conjunta de un satisfactor, entre dos compañías diferentes.
- **Joint Venture:** son acuerdos de largo plazo que surgen de la fusión temporal de dos compañías, y de la cual puede surgir incluso la creación de una nueva firma, siendo esta última, propiedad de ambas fundadoras, en proporciones porcentuales.

De igual forma *“el modelo del deporte en su modelo contemporáneo tiene conjunción con la política, los medios de comunicación, la tecnología, la cultura, la educación, el espectáculo -por nombrar algunas esferas de organización social y estas a su vez interconectadas-, además que tiene relación directa con la economía. Así, se tiene que considerar al deporte, como una actividad sociocultural con enormes dimensiones económicas”²⁷*. Sin duda, el deporte logra relacionar gran cantidad de sectores en torno a su práctica.

Además la idea que se deriva de *“la transformación del acto cultural de masas en valor económico reproduce el paradigma urbano en la vida cotidiana de los grupos sociales en las ciudades. Los alcances de este enfoque se abarcan no sólo a los medios de comunicación sino también aquellos ámbitos referidos a la escolarización masiva, la participación política, las organizaciones religiosas, los procesos de identidad, las formas de moldeamiento y uso del espacio físico*

²⁷ www.efdeportes.com - Enrique Rivera Guerrero,

*y territorial, la industria cultural; en consecuencia, los modelos de comportamiento como es el caso del consumo cultural urbano*²⁸.

El deporte es un factor de consumo de primer orden tanto para quienes participan activamente como para los que lo viven en las tribunas. De igual forma *“los deportes tienen que ver con pasión, con energía y con la gloria de ganar. Las masas son atraídas por los deportes gracias a estos sentimientos, y cuándo las emociones afloran, entonces hay consumidores potenciales y si hay consumidores, hay negocios*²⁹.

El espectáculo deportivo, amateur o profesional, atrae a millones de personas en todo el mundo. Apunta Antonio Alcoba que *“es por este carácter masivo, y por las cifras que se manejan en torno a él, lo que permite una movilidad económica importante*³⁰. El deporte *“permite que todos los aspectos del mercado se alimenten unos a otros y crezcan.*³¹ En los últimos años el fútbol mantiene una tendencia de comercialización que *“se fortalece con la creciente demanda del mismo, esta situación ha generado la creación de bienes y servicios para satisfacer la demanda que el mercado requiere ante la necesidad de practicar actividad física y deporte. En este sentido surgen escuelas de fútbol y empresas que se dedican a organizar eventos deportivos magnos*³². Además del valor económico que genera el fútbol, su influencia se ve en el campo cultural, social y político, entre otros.

Con respecto a la interacción entre una organización deportiva, y las demás que influyen en su entorno, Gómez et, al. (2007) hace la siguiente observación, citando a Stern (1979): *“Para las organizaciones deportivas, la relación con el entorno se caracteriza por ser del tipo competencia-interdependencia”* (Stern, 1979)³³

²⁸ www.efdeportes.com - Enrique Rivera Guerrero

²⁹ <http://www.portalejecutivo.com/116/15-ideas-para-hacer-negocios-relacionados-con-deportes/>

³⁰ ALCOBA LÓPEZ, Antonio (1993) *Cómo hacer periodismo deportivo*. Editorial Paraninfo; Madrid, España.

³¹ Blount, Jeb; *“Músculos y dinero”*, en revista *Latin trade*; mayo de 1997

³² <http://www.efdeportes.com/efd77/empresas.htm>

³³ Stern, R (1979), “The development o fan interorganizational control network: The case of intercollegiate athletics”, *Administrative Quaterly*, 24,2, págs. 242-266

Existen tres elementos que influyen de manera directa sobre el contexto de una organización dedicada a la promoción y el desarrollo del deporte: El entorno, la tecnología, y el tamaño de la organización³⁴.

Tabla 3 . El entorno y la organización deportiva

	MISION Y OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS DE LOS MIEMBROS	CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO	RECURSOS DE LA ORGANIZACION
ORG. PROVEEDORAS DE EVENTOS DEPORTIVOS	Explotación comercial de la actividad deportiva. Deporte-espectaculo.	Dependiendo de si la organización es independiente de quienes luego participaran en la competencia, o de si sus miembros serán quienes actúen en la misma, la calidad de miembro se adquiere a través de la presentación de la respectiva solicitud, y el pago de una determinada cuota. Así, este tipo de miembros tienen derecho a voto y la posibilidad de ser elector o elegible para algún órgano asociativo. Por otra parte, si la organización es independiente de quienes entrarán en competencia, la calidad de miembro se adquiere cumpliendo los requisitos que la entidad impone como barrera de acceso y aceptando regirse por los estatutos definidos por la organización.	Interacción con empresas de seguridad, logística, medios de comunicación, entre otras, donde cada una interviene de alguna manera en lo que es la producción de un evento deportivo.	Explotación de actividades comerciales como la venta de derechos de TV, licencias y merchandising. Dependiendo de la relación que tenga con sus miembros, la explotación de actividades comerciales pertenecerá a los miembros, o a la organización como tal, sin embargo, no todos los beneficios que se generan con la producción de un espectáculo deportivo, se los lleva la entidad productora, ese es otro factor que explica la entrada de otros muchos actores al mundo del deporte.

³⁴ Ibid 26

De igual manera se puede observar la relación que tiene un club profesional de elite con actores del entorno o del sector.

Grafico 6. Actores relacionados con un club profesional de fútbol



Se observa que *“el fútbol hoy en día continúa siendo un deporte en crecimiento, sobre todo en el nivel más alto. La facturación generada por los 20 clubes más ricos del mundo ha alcanzado los 3.700 millones de euros, un 11% más que en 2005-2006 y la cifra de crecimiento más alta desde 2002-2003³⁵”*.

La siguiente tabla ilustra el impacto que ha tenido este “nuevo orden comercial” en los grandes clubes del mundo:

³⁵ http://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/servicios/consulting/article/e4af6a7f6c0fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm

Tabla. INGRESOS DE LOS PRINCIPALES CLUBES DE EUROPA (Gestión comercial, taquillas y T.V), En millones de dólares

	Comercial	Día del encuentro	Derechos televisión	Total
Real Madrid	126	76	91	292
F.C. Barcelona	88	78	93	259
Juventus	63	18	171	251
Manchester	73	104	66	243
AC Milan	53	31	155	239
Chelsea	62	84	75	221
Internazionale de Milan	48	29	130	207
Bayern Munich	111	51	43	205
Arsenal	50	63	79	192
Liverpool	56	48	72	176
AS Roma	29	22	76	127
Newcastle United	40	46	39	124
Schalke 04	55	29	38	123
Tottenham Hotspur	40	26	42	107
Manchester City	32	22	35	89

Fuente: Deloitte Football Money League. 2007.

El anterior grafico demuestra la importancia que tiene el mercadeo para el éxito financiero de los clubes profesionales de elite. Además se puede visualizar la gran participación que tienen los derechos televisivos en la industria.

Ahora bien, el fútbol profesional presenta algunas diferencias con respecto a otras latitudes, Por ejemplo: concretamente Europa. En este continente las entidades deportivas están constituidas por socios y estos aportan buena parte del capital para financiar el equipo. En América los clubes suelen ser propiedad privada o de empresas pero rara vez el aficionado normal participa en la toma de decisiones de la cúpula directiva.

Los equipos de fútbol logran captar recursos para su mantenimiento, pago de salarios y gastos en general de las siguientes fuentes:

- A).- Ingreso por taquilla.
- B).- Venta de productos en el estadio.
- C).- Publicidad en las camisetas.
- D).- Venta de publicidad estática en el estadio.
- E).- Venta de Jugadores.

De estos cinco aspectos, el más redituable es el último, es decir, los equipos buscan producir jugadores para vender a los clubes principalmente europeos y lograr ingresos. En la mayoría de los casos no existe una mercadotecnia desarrollada para obtener divisas de la explotación de imagen del jugador, o de productos propios del Club. Las instituciones han sido arrastradas por las crisis económicas de los países y los gobiernos no han encontrado la manera de hacer rentable su operación.

Esta crisis económica se relaciona con el aspecto deportivo, pues al ser la venta de jugadores la principal fuente de ingresos de los equipos, cada vez se reduce el tiempo en que un futbolista juega para el club que lo vio nacer. Por lo tanto se aborta el proceso de maduración y no es difícil ver a los grandes equipos del mundo pagando millones de dólares por jovencitos que no han cumplido todavía los 20 años³⁶.

En el contexto latinoamericano se ve que los ingresos de los equipos aún dependen principalmente de conceptos como la venta de jugadores, taquillas y derechos de transmisión.

Ahora bien, se debe estimar los problemas y fortalezas del sector del fútbol profesional en Colombia, para comprender su dimensión.

³⁶ Ibid 11

El fútbol a través de la historia nacional se ha consolidado como el deporte primordial. *“La principal prueba es que muchos deportistas colombianos conforman seleccionados extranjeros en ligas latinoamericanas o europeas, especialmente”*³⁷.

Entretanto en la industria del fútbol en Colombia, según la *División Mayor del Fútbol Colombiano, Dimayor*, se explica que aunque los equipos nacionales empezaron a estampar publicidad en las camisetas a mediados de la década de los 70, no se ha desarrollado esta gestión del todo, por lo que los conceptos de abonos, taquillas y derechos de televisión, además de la venta de derechos deportivos son los principales ingresos.

Más aún y respecto al tema colombiano, Gerardo Molina reconocido consultor en temas de marketing aplicado a la actividad física piensa que *“al país le faltan medios técnicos, infraestructura y apoyo financiero, lo que se suma a la ausencia de objetivos futbolísticos claros, por las pujas dirigenciales que han dividido la administración profesional”*.

Sin embargo, piensa también que *“con una debida planificación de las metas, el fútbol colombiano es uno de los más proyectables y de mayor futuro en el continente”*³⁸. *“En la actualidad no alcanza con meter goles y ganar campeonatos, a este tipo de triunfos se le debe sumar una planeación a largo plazo sustentada por el marketing deportivo. Se debe trabajar pensando en administrar y gestionar los recursos, explotando de buena manera y efectivamente los talentos naturales que tenemos y por los cuales los países latinoamericanos somos los principales exportadores a las ligas europeas”*³⁹.

En el país no es fácil encontrar cifras consolidadas sobre el fútbol como negocio. Sin embargo, algunos estudios coinciden que en 2007 el torneo local tuvo movimientos económicos por taquillas, salarios y premios cercanos a los

³⁸ <http://gerardomolina.blogspot.com/2007/11/reporte-anual-2007-de-deloitte-futbol.html>

³⁹ http://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/servicios/consulting/article

\$730.000 millones. Tan sólo Bavaria, que es el patrocinador oficial de la Selección Nacional, a través de Águila, tiene una estrategia de posicionamiento de marca que supera los \$14.000 millones en equipos como Santa Fe, Cúcuta y Deportes Tolima.

El tema de los derechos de televisión del rentado colombiano se convirtió también en otro huevo dorado de la gallina. El año pasado la División Mayor del Fútbol Colombiano (Dimayor) recibió US\$ 17 millones (\$ 40.000 millones) del consorcio TV Cable EPM Televisión por transmisiones del torneo local. Quiere decir que a cada uno de los 18 equipos de la primera A le tocarían \$ 2.200 millones.

Según lo considera Luis Bedoya, presidente de la Federación Colombiana de Fútbol: *“La Ley Marco del Deporte, de 1985, obligó a que todos los equipos se convirtieran en corporaciones sin ánimo de lucro. En 1995 se dio la posibilidad de sociedades anónimas, pero sólo para los equipos que se crearan después de esa fecha. Hoy, la mayoría son sin ánimo de lucro. En el fútbol moderno eso no incentiva a que lleguen inversionistas porque no hay lucro”.*

Además, la ley también prohíbe que el club tenga más de una disciplina deportiva y no se pueden desarrollar esquemas como el de Brasil y Argentina, donde por ejemplo, tienen regatas, esgrima, voleibol, baloncesto y fútbol, todo bajo la misma marca”.

Pero si algo está claro es que *“en Colombia, como en todo el mundo, el fútbol es un negocio, cuyas bases se deben consolidar sobre una sana estructura administrativa”*, explica Ramón Jesurúm, presidente de la División Mayor del Fútbol Colombiano. *“El negocio va de la mano con los progresos tecnológicos. Las mejoras en la transmisión por televisión vía satélite y la creación de canales deportivos de cable y la internet, han propagado enormemente las audiencias, convirtiendo este deporte de masas en un poderío económico”.*

La historia del deporte en Colombia, ha sido bastante difícil, como el de la atención a la cultura y al arte, debido a la falta de políticas de máxima promoción y continuidad. Por ejemplo, en el profesionalismo gran parte de los deportistas en Colombia son víctimas del incumplimiento de la Ley 100 de 1993 que consagra del derecho de la seguridad social integral del trabajador. Algunos equipos de fútbol en Colombia, de la primera y segunda división, no cumplen siquiera con afiliación de sus deportistas a una EPS, a pesar de que constantemente viajan y están sometidos a muchos riesgos.

En el campo profesional *“el saldo en rojo de la primera división del fútbol colombiano asciende a 3.570 millones de pesos, porque para el año 2009 siete de los 18 equipos de la División A tienen pendientes quincenas con sus jugadores y seis hace rato que no pagan la seguridad social de sus deportistas”*⁴⁰. Entre muchos de los directivos hay desconocimiento de las sentencias de las Cortes y la jurisprudencia que se ha creado después de demandas relacionadas con los derechos deportivos de los jugadores. Abogados que han llevado casos de futbolistas, aseguran que las liquidaciones se hacen mal y que la mayoría de clubes realiza contratos amañados para evadir responsabilidades, situaciones que al final los afecta ostensiblemente.

Otro factor de riesgo para el fútbol en Colombia, es o ha sido, la introducción de dinero procedente del narcotráfico para financiar equipos de fútbol. Los casos más dramáticos ocurrieron a finales de los años 80 y principios de los años 90 donde el secuestro, la amenaza y el asesinato ingresó con su espectro letal en el terreno de juego del balompié.

En la actualidad se habla de convertir los clubes en sociedades anónimas para combatir el flagelo del narcotráfico. Básicamente, Las características de la sociedad anónima hacen que sea la ideal para grandes empresas, y los clubes con deportistas profesionales, en especial en el fútbol, lo son.

⁴⁰ ://www.nuevoestadio.com/2009/08/17/colombia-tiene-un-futbol-pobre

Es evidente que las entidades con deportistas profesionales ejercen una actividad comercial donde el ánimo de lucro se posa en cabeza de todos sus artífices, desde el jugador hasta el dirigente pasando por los jefes de prensa y de publicidad, médicos de casi todas las especialidades, empresarios de televisión, de radio, de periódicos, y no olvidando a las empresas de las líneas de transporte que van hasta los estadios, hasta a los fabricantes de distintivos de los equipos.

Legislación Nacional.

Hoy en día en Colombia, se realizan con frecuencia eventos deportivos de distinta índole y se reconoce esta práctica como factor de gran importancia en la vida de las personas. Según el artículo 52 de la Constitución Nacional *“El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social”*⁴¹. Lo anterior significa que el Estado Colombiano reconoce y garantiza la protección del deporte como derecho fundamental y como una condición esencial para hacer digna la vida de las personas.

Para lograrlo se ha implementado una de las legislaciones más importantes en este ámbito, la Ley 181 de 1995, *“Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el Sistema Nacional del Deporte”*⁴². El estado tendrá en cuenta la integración de la educación y las actividades físicas, deportivas y recreativas en el sistema educativo general en todos sus niveles. Además, velará por el fomento, protección, apoyo y regulación de la asociación deportiva en todas sus manifestaciones.

⁴¹ Constitución Política de Colombia.

⁴² Ley del Deporte. Ley 181 de 1995.

Dando un vistazo a la legislación existente para el deporte se puede encontrar diferentes objetivos. Sin embargo pese a visualizar buenas intenciones, en la práctica no se cumplen en su totalidad los objetivos.

Con respecto a la relación del deporte con las Instituciones Educativas y en especial a las Universidades se puede encontrar la Ley 30, que reglamenta el bienestar universitario, la cuál aporta el surgimiento de tres elementos nuevos:

- *El sentido comunitario del bienestar, que crea unidad de propósitos, conciencia colectiva de pertenencia y mejores relaciones entre las personas y entre éstas y su entorno social y ecológico.*
- *El bienestar, como derecho de las personas y de los grupos que conforman la Universidad, hace que tanto las personas como las instituciones se sientan responsables de lograrlo.*
- *La participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria en el proceso desencadena un sentido de solidaridad con el bienestar integral.*

De igual manera se establece, en su artículo 14 que: *"Los entes deportivos departamentales y municipales diseñarán conjuntamente con las Secretarías de Educación correspondientes los programas necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos de la Ley General de Educación y concurrirán financieramente para el adelanto de programas específicos, tales como centros de educación física centros de iniciación y formación deportiva festivales recreativos escolares y juegos Intercolegiados".* Esto permite mantener las condiciones para el deporte en el sistema educativo nacional.

Por otro lado, La Ley 181 de 1995, Ley del Deporte cita lo siguiente: Artículo 20: *"Las instituciones de educación superior públicas y privadas, conformarán clubes deportivos de acuerdo con sus características y recursos".*

Por su parte el artículo 21 de esta misma ley dice: *“Las instituciones de educación superior, públicas y privadas, elaborarán programas extracurriculares para la enseñanza y práctica deportiva, siguiendo los criterios del Ministerio de Educación Nacional, y establecerán mecanismos especiales que permitan a los deportistas de alto rendimiento inscritos en sus programas académicos el ejercicio y práctica de su actividad deportiva”*.

Las legislaciones anteriores representan la oportunidad perfecta para poder gestionar la conformación de un club deportivo profesional en el sector universitario de Bogotá. Por medio de la vinculación de diferentes organismos se podrá lograr la sinergia necesaria para consolidar una organización competitiva y rentable.

Equipos Universitarios a nivel Latinoamérica.

En este apartado se presenta una breve reseña sobre algunos equipos de fútbol profesional de carácter universitario a nivel de América Latina, que han figurado entre los grandes equipos del continente por los logros obtenidos.

Para empezar⁴³, hay que citar al último campeón de la Copa Libertadores de América, la Liga Deportiva Universitaria de Quito, que además es el primer equipo ecuatoriano en lograr este título. El equipo inició originalmente, en 1918, como un onceno de fútbol semiprofesional, el “Universitario”, de la Universidad Central del Ecuador, institución del Estado. Adicionalmente, existe el Colegio de la Liga, el cual tiene como eslogan ‘Excelencia Académica y Deportiva’.

Logró financiarse en apenas tres años y allí los estudiantes deportistas no solo necesitan jugar fútbol, sino que tienen que ser buenos estudiantes, con promedios superiores a 8,5. Muchos de ellos logran becas y semibecas de estudio, además del transporte, alimentación, guía en los estudios y en la formación de su carácter y personalidad. No es el único caso en Ecuador.

⁴³ Ibid 2

También figuran el Técnico Universitario y la Universidad Católica, equipos que en la actualidad hacen parte del campeonato ecuatoriano.

También se recuerdan dos equipos de carácter privado en Perú: la Universidad de San Martín, que pertenece a la San Martín de Porres y el equipo Universidad César Vallejo, fundado en 1996 y ascendido a la primera división en 1999.

En Venezuela es representativo el caso del club Estudiantes de Mérida, que nació por la colaboración de Pedro Rincón Gutiérrez, rector de la Universidad de Los Andes y de Briceño Ferrigni, gobernador del Estado. El día 17 de mayo de 1971 se solicitó oficialmente la inscripción del club, lo que lo erige en el más antiguo del fútbol venezolano. Tiene dos títulos del torneo de Primera División.

El ejemplo más llamativo está en México con la UNAM. Este club representa a la Universidad Nacional Autónoma de México y tuvo su primera participación en el balompié azteca en 1954. De Los Pumas, como se le conoce a este equipo, han surgido figuras del fútbol mexicano y mundial como Alberto García Aspe, el portero Jorge Campos, Claudio Suárez y el incomparable delantero Hugo Sánchez.

Esta institución educativa, con cerca de 290.000 alumnos, cuenta además con equipos filiales como Pumas Morelos, actualmente en la Primera División A del balompié manito, que representa la categoría previa a la máxima. También aparece el Pumas Naucalpan, que disputa la segunda división y tiene opción de ascenso; Prepa Pumas, que actúa también en la segunda, pero sin derecho a ascenso, y Pumas CCH, que participa en la tercera categoría.

Esta referencia constituye un modelo de armonía entre el fútbol de alto rendimiento y la academia, lo que demuestra que ambas disciplinas sí pueden ir de la mano.

Uno de los casos más llamativos es el club profesional de la ciudad de Guadalajara, y su proyecto de transformación. “dejando atrás el Tecos de la U.A.G. (Universidad Autónoma de Guadalajara), para ser bautizados con el nombre de Estudiantes Tecos, bajo el concepto de ya no sólo abarcar a los estudiantes de la U.A.G., sino a todos los estudiantes de Universidades Privadas y Públicas”⁴⁴. Finalmente, Colombia es de los pocos países de Latinoamérica que no cuenta con una institución estudiantil que forme parte activa del profesionalismo. Más aún, se podría seguir el caso del equipo mexicano estudiantes Tecos, agrupando al sector universitario de toda la ciudad de Bogotá.

Conclusiones del análisis del sector.

Las siguientes son las principales conclusiones que se pueden inferir del análisis del sector, de manera general se puede concluir que:

- Las referencias citadas respecto a los clubes deportivos universitarios profesionales de fútbol en Latinoamérica constituyen un modelo de armonía entre el fútbol de alto rendimiento y la academia, lo que demuestra que ambas disciplinas sí pueden ir de la mano.
- En Colombia en la actualidad se están desarrollando diferentes dinámicas y tendencias en pro del mejoramiento continuo de la cultura deportiva del país, de la calidad de vida y seguridad de los futbolistas, y del desarrollo sostenible de los clubes deportivos. Los resultados esperados en el mediano plazo en el plano local tienen que ver con la conversión de los clubes deportivos, de asociaciones o corporaciones sin ánimo de lucro a sociedades anónimas, en las que se puedan presentar inversiones de personas del común, además en la búsqueda de financiación por medio de la venta de acciones o la vinculación directa de algunos socios.

⁴⁴ <http://www.tecos.com.mx/>

- Se percibe que las condiciones para desarrollar proyectos deportivos beneficiosos para gran parte de la población estudiantil están dadas. Desafortunadamente por el lado de las leyes hay que decir que en la práctica muchos de los objetivos son cumplidos parcialmente.
- Hoy en día se trabaja más que todo en fortalecer convenios, desarrollar de manera integral al deportista y la explotación de la marca, todo porque el fútbol es un deporte masivo con gran difusión en los medios, permite posicionar bienes y servicios en determinadas zonas geográficas.

1.1.4 Análisis del Mercado

El panorama económico para la ciudad es optimista. Estimaciones de la Secretaría de Hacienda Distrital, en un escenario moderado, prevén un crecimiento del PIB en el 2008 de 4,3%, en el 2009 de 3,5%, y de 4,0% a partir del 2010. En materia de inflación se proyecta un crecimiento de 4,5% en el 2008, 4,0% en el 2009, 3,5% en el 2010 y 3,0% en el 2011. Sin embargo es necesario tener en cuenta, dentro de este escenario, el impacto que puede tener la crisis económica Norteamericana⁴⁵

El tejido empresarial de la ciudad es el más grande del país. De las cerca de 768 mil empresas del país, el 26,4% se localizan en la ciudad. Para dar una idea del tamaño del mercado basta señalar que el 54% de la gran empresa se encuentra en Bogotá.

Así mismo, del total nacional, la pequeña y mediana empresa asentada en la ciudad representan el 45 y 49 por ciento, respectivamente. A pesar de estos indicadores, la tasa de subempleo es cercana al 32% y el nivel de informalidad

⁴⁵ PLAN DE DESARROLLO ECONIMICO, SOCIAL Y DE OBRAS PÚBLICAS. Bogotá D.C (2008- 2012).

es cercano al 54% del empleo⁴⁶. La encuesta “Mejores Ciudades para Hacer Negocios en América Latina” de la revista América Economía, (fecha de la revista o número y año) realizada en 2003, 2004 y 2005, confirma que Bogotá es considerada como uno de los principales centros de negocios del continente. En esta encuesta, se entrevistaron 1600 ejecutivos latinoamericanos y Bogotá quedó clasificada como la tercera ciudad en la región en cuanto a generación de valor para negocios. Entre los ejecutivos que escogieron a Bogotá, la percepción positiva de la ciudad aumentó respecto de años anteriores, principalmente debido a una mejora en la percepción de la seguridad, la calidad de vida y la gestión urbanística de la ciudad.

Los potenciales clientes de la organización son aproximadamente 60.000 mil estudiantes de educación superior en Bogotá, de los cuales sientan gusto por el deporte. El mercado objetivo será el 13% del mercado potencial, aproximadamente 8.000 personas.

Mercado Potencial

Secciones del País	JOVENES Y ADULTOS			
	Total	Oficial	No Oficial	Subsidiada
AMAZONAS	1.267	1.267	0	0
ANTIOQUIA	111.255	48.341	19.501	43.413
ARAUCA	3.257	2.660	597	0
ATLANTICO	25.369	20.272	4.598	499
BOGOTA D.C.	62.043	32.675	29.368	0
BOLIVAR	49.075	46.891	2.088	96
BOYACA	30.728	27.525	3.201	2
CALDAS	13.368	10.737	2.084	547

Tabla. 2. Estudiantes superior en Bogotá. Fuente: DANE.

⁴⁶ JUAN SEBASTIÁN RAMÍREZ PAYÁN. **PLAN DE NEGOCIOS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACION ENFOCADA HACIA EL FUTBOL 5 EN CANCHAS SINTETICAS.** Trabajo de grado PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS. BOGOTA, D.C. 2009

En búsqueda de mejores resultados en cuanto a la calidad de la información que se requiere para esta investigación, el grupo objetivo serán todos los estudiantes universitarios que posean afinidad o gusto al deporte y a las actividades comunales que de este se desprenden. Para enmarcarlo de mejor manera en nuestra investigación el grupo objetivo será: Estudiantes Universitarios, hombres y/o mujeres, de entre 18 y 30 años, que les guste el deporte, en la ciudad de Bogotá.

Encuestas

La encuesta se realizó con “Hombres y mujeres, de entre 18 y 30 años, estudiantes de educación superior. Utilizando el muestreo simple se logra escoger al azar personas de un grupo predeterminado de la población total, con ciertas características distintivas, como ser estudiantes. Las encuestas fueron, vía correo electrónico y de manera personal. Las encuestas fueron realizadas a 200 personas de diferentes Universidades de la ciudad de Bogotá.

Cuestionario

Grupo a encuestar: Hombres y mujeres, de entre 18 y 30 años, estudiantes universitarios, en la Ciudad de Bogotá.

Buenos días/Tardes: Sería usted tan amable de colaborarnos con una pequeña encuesta.

Cuestionario

1. ¿Le gusta el deporte o siente alguna afinidad con la cultura deportiva?

Sí No

2. Entre los siguientes ¿Cuál es su deporte preferido?

a. Fútbol b. Basketball c. Natación d. Tenis.

e. Otro. ¿Cuál?

3. ¿En su Universidad se realizan eventos deportivos con frecuencia?

Sí No Algunas veces

4. ¿Qué tipo de actividades que realiza su Universidad son las que más le llaman la atención?

a. Conciertos b. Espectáculos deportivos c. Muestras artísticas d. Cine
e. Otro ¿Cuál?

5. ¿Estaría de acuerdo con la creación de un club deportivo que agrupe a los mejores jugadores de las universidades Bogotanas, para ser representante de la comunidad estudiantil en torneos de fútbol profesional?

a) Totalmente de acuerdo
b) De acuerdo
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) En desacuerdo
e) Totalmente en desacuerdo

6. ¿Asistiría usted a eventos deportivos que involucren al Club deportivo Universitario?

Sí No Tal vez

7. ¿Cómo le gustaría participar en esta clase de eventos?

a) Como deportista
b) Como público asistente
c) Como artista (Músico, pintor etc.)
d) Como empresario o vendedor.
e) Otros: _____
f) No participaría.

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ir a un espectáculo deportivo de fútbol de ascenso profesional?

a) entre \$ 1.000 y \$ 3.000
b) Entre \$ 3.000 y \$ 10.000
c) Entre \$ 10.000 y \$20.000
d) Más de \$ 20.000
e) Nada

Ficha Técnica.

Encuestados: Hombres y mujeres, de entre 18 y 30 años, estudiantes de educación superior.

Técnica de recolección: Encuestas. Se escogieron 200 personas al azar para la recolección de la muestra.

Universo o Población: hombres y mujeres estudiantes universitarios en la ciudad de Bogotá. Cantidad de personas a encuestar con 95% confiabilidad y 5% error.

Los resultados percibidos mediante la aplicación de las encuestas realizadas son los siguientes:

- ✓ Al 76% de los encuestados le gusta el deporte.
- ✓ El fútbol es el deporte preferido por el 62%.
- ✓ El 27% dice no tener eventos deportivos con frecuencia en su universidad.
- ✓ El 39% afirma que los espectáculos deportivos son los que más le llaman la atención.
- ✓ El 71% está muy de acuerdo, o de acuerdo con la implementación del club deportivo.
- ✓ El 52% de los estudiantes asistiría a un evento deportivo en donde se encuentre el Club deportivo Universitario.
- ✓ El 22% afirma querer participar de los posibles eventos en calidad de deportista, mientras que el 41% asistiría en calidad de aficionado.
- ✓ El 64% estaría dispuesto a pagar entre \$1.000 y \$3.000 pesos por asistir a un compromiso del Club Deportivo Universitario.

A manera de análisis, lo que resumen los resultados de las encuestas es la aceptación de manera general, de la implementación de un club de carácter universitario a nivel profesional.

La mayoría de personas tiene gusto por el deporte, por lo tanto se debe trabajar tanto en convocar deportistas como público asistente. Los precios recomendados para empezar el proyecto, en cuanto se refiere a taquilla serán los más baratos del mercado. Aproximadamente \$3.000 pesos.

Profesionales del deporte.

Según relató Luis Fernando 'Chonto' Herrera, reconocido futbolista *“Es importantísimo formar vínculos con la academia y porque se ve que los ‘primíparos’ están metidos en el deporte, en este caso en la práctica del fútbol. Igualmente, invitar a la universidad para que siga haciendo esta clase de eventos y nos sigan teniendo en cuenta, que con el mayor gusto van a contar con nosotros, y nos encantaría tener participación en un proyecto así”*.

Por otro lado, *“La Universidad merece un equipo profesional o como mínimo un equipo en la B para que busque el ascenso. Con este escenario hay un gran compromiso y hay un gran reto para las directivas y toda la comunidad universitaria. La Universidad está en toda la capacidad de montar un equipo en la B e irlo subiendo a la A, tiene con qué hacerlo”*, opinó Alexis García, exjugador de fútbol y actual técnico de la Equidad Seguros. Finalmente, Heberto Carrillo, quien estuvo vinculado con la UN (Universidad Nacional de Colombia) como entrenador invita *“a los directivos para que se metan en el cuento y vayan hacia delante con el objetivo de apoyar la iniciativa de tener un equipo de fútbol profesional. Como jugador profesional y como bogotano que soy, quiero que la UN sea grande porque pertenezco a ella”*.⁴⁷

⁴⁷ <http://www.cartauniversitaria.unal.edu.co>

En el plano local, se observa una gran oportunidad para la implementación y desarrollo del proyecto en la *Universidad Nacional de Colombia*, sede Bogotá. Se conoce que desde 2008 se comenzó *“la ampliación del complejo deportivo, que hasta ahora se compone de un estadio y algunos escenarios más. La Universidad y la Caja de Compensación Familiar Cafam levantaron un convenio que va a permitir que al finalizar el año entrante, la universidad cuente con 20,5 hectáreas de espacios deportivos”*⁴⁸.

Al indagar en este campo se encuentra que existen pocos antecedentes en cuanto a querer conformar una institución representante de los estudiantes. Sin embargo John Faber López, director técnico de la Selección de la UN, afirmó que: *“Cuando a mí me traen en el 2002, yo llego a la Universidad cobijado por un proyecto hacia el fútbol profesional. Yo era entrenador de La Equidad y hubo una convocatoria para el equipo de Primera C. Recuerdo que el proyecto se llamaba ‘Hacia el fútbol profesional 2008’.* Desafortunadamente, por problemas varios en ese tiempo, no siguió la C y por ende no continuó el proyecto.

“La Universidad también tiene herramientas académicas para ayudar a los deportistas con tutores, con espacios en los que no estén asistiendo a las clases, pero que presenten sus exámenes. No se trata de regalarles nada, sino que todo sea como un espacio determinado que les ‘facilite’ el poder cumplir con su parte académica”, propone el profesor López. Además recuerda que: *“Cuando fui a La Equidad llevé jugadores de aquí, el caso de Ricardo Aguilar, Tito Villarreal y Javier Barreto, jóvenes con mucha condición. Allá no rindieron porque desafortunadamente era el estudio o era el fútbol”.* Un factor en el que la Universidad puede tener su fuerte, al ofrecer un equilibrio entre ambos campos.

⁴⁸ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2651950>

De acuerdo con Jorge Cruz, director de Bienestar universitario de la Universidad Nacional, no hay nada consolidado como proyecto en la Universidad. Señaló en una entrevista realizada por el autor, que de lo que se habla es de la sana intención y el deseo de volver a incursionar en el fútbol profesional con un equipo de la UN, pero que de todas maneras no descartan la vinculación con la empresa privada, y por ende con algunas Instituciones Educativas.

Mercado de patrocinios en fútbol nacional.

No todos los equipos del país ganan por la comercialización de las prendas con sus nombres y colores, pero para otros conjuntos ésta sí tiene mucho peso. Marcas de distintos rubros han encontrado en ella un soporte publicitario, mientras los equipos apuntan a tres negocios: la venta oficial, la de réplicas y el dinero que el patrocinio en ella les deje en sus arcas.

Su diseño y colores generalmente no son fruto del azar, sino que están ligados a los distintivos de la institución, región o sector que representan. Esto hace que el sentido de pertenencia sea cada vez mayor. Aunque en este aspecto, los equipos han ido modernizándose, los emblemas y los símbolos que caracterizan a cada conjunto se han mantenido como una estrategia de mercadeo y publicidad que poco a poco ha logrado posicionarse en el mercado nacional. Las rayas verdes de Nacional, el diablo de América, el azul característico de Millonarios, los cuadros del Boyacá Chico o el rojo de Santa Fe, son imágenes que permanecen en la memoria de los hinchas, incluso, de aquellos que sin necesidad de saber de fútbol identifican plenamente a estos equipos⁴⁹.

Este año, 16 de los 18 clubes del fútbol colombiano cambiaron el diseño de sus uniformes, en especial las camisetas que lucirán en cada fecha del torneo profesional. Muchos lo hicieron por moda y muy pocos con fines lucrativos.

⁴⁹ El Tiempo. Patrocinio de las camisetas en Colombia. 2009.

El fenómeno de Millonarios con la marca Adidas ha sido todo un 'boa' para nuestro medio. Según datos entregados por el presidente del equipo, Juan Carlos López, la firma alemana certificó que para el primer semestre de este año ya vendió 111 mil prendas (no solo la camiseta azul de competencia, sino las alternas, sudaderas, chaquetas, zapatos tenis, etc...) no solo en Colombia sino a aficionados y almacenes en el exterior, lo que le reportará al club la nada despreciable cifra de 1.000 millones de pesos, un incremento diez veces superior al de los 100 millones recibidos en todo el 2008 por el mismo concepto con otra marca nacional, Saeta. Y faltan las utilidades que se generen de julio a diciembre. La camiseta azul manga larga vale en almacén 125.000.

Saeta dijo que vendió cuatro mil camisetas de Millos (a 89 mil pesos cada una) el año pasado. Sin embargo, Sandra Carrero, la gerente comercial de la marca deportiva, explicó que el mal momento del equipo los afectó en las ventas. "La venta de la ropa va muy ligada a los resultados del equipo".

Saeta patrocinó la temporada pasada, además, al recién ascendido Real Cartagena y a Deportivo Pasto. Las ventas de la camiseta cartagenera generaron 15 millones de pesos, mientras que los pastusos se reportaron con 34 millones de pesos por la comercialización de la prenda deportiva.

La reconocida marca deportiva Puma, que el año pasado vistió a Santa Fe y Cúcuta, percibió 570 millones de pesos por la camiseta 'cardenal' y 315 millones por la prenda del equipo de la frontera. Sin embargo, el presidente del club cucuteño manifestó que "nunca hemos evaluado cuánto nos representa eso anualmente".

En Equidad, el fabricante de los uniformes es Word and Fashion, perteneciente al Grupo Saludcoop. Este se encarga del diseño y fabricación. Equidad no tiene la venta de camisetas como una actividad importante en la economía del club, por el contrario, las que producen las distribuyen a precio de costo en el estadio

o entre los clientes y asociados en todo el país⁵⁰. Tan solo el año pasado elaboraron 6 mil camisetas que como lo explica el gerente del equipo bogotano, Julio Vásquez, "*significaron un ingreso simbólico para el club*". Sin embargo, el directivo es consciente de la necesidad de posicionar al equipo para hacer de la venta de las camisetas una actividad importante económicamente.

"El merchandising es un ingreso fuerte que tienen los clubes y aspiramos que el equipo gane títulos para que esto aumente también", añadió Vásquez. El verdadero capital que recibe Equidad proviene de los cuatro patrocinadores que lo apoyan en la actualidad y que generan el 100 por ciento del dinero del club: Saludcoop, Seguros La Equidad, Lotería de Bogotá y ETB.

Iván Abreu, presidente del Cúcuta, manifestó que el año pasado vendieron 9 mil 500 camisetas a 90 mil pesos cada una, marca Puma. "*Nunca hemos evaluado cuánto nos representa eso anualmente*", indicó. Por su parte, Gabriel Camargo, presidente del Tolima, dijo que ese negocio no es tan redondo para sus arcas. "*No vendemos nada. Esas camisetas se las compran a Sheffi, firma encargada de diseñar los uniformes, y nosotros no recibimos nada de ese ingreso. Ellos solo nos dan los uniformes a nosotros*".

Conclusiones del análisis del mercado.

- Hoy en día se está en la búsqueda de ocupar el vacío de mercado referente a la ausencia de un club deportiva de estudiantes en torneos profesionales y aficionados de fútbol.
- La dinámica empresarial del fútbol logra asociar sus marcas al deporte, situándolas en las indumentarias principales, de entrenamiento y en las estáticas de los estadios y sitios de preparación generando un mayor número de ingresos para la organización.

⁵⁰ Ibid 49

- Se podría proveer de mejores herramientas a las carreras afines con el deporte, para que tanto estudiantes como profesores desarrollaren una labor exitosa en su formación. En este caso el *Club Deportivo Universitario* servirá de instrumento para estos futuros profesionales.
- Si se detalla los recursos físicos con los que cuentan las universidades en Bogotá, en buena parte son de admirar, por ejemplo la Pontificia Universidad Javeriana cuenta con un complejo deportivo lleno de comodidades, con canchas de último nivel e instalaciones de alto nivel. En el caso de la UN la hacen única, en cuanto a que, en el país, a excepción del Deportivo Cali, es la única institución que tiene estadio de fútbol propio, el Alfonso López Pumarejo.
- Proyectos como la construcción del Parque Deportivo Alfonso López Pumarejo representan el paso inicial que puede dar un equipo profesional de fútbol surgido en la academia.
- Vale anotar la importancia de los estudiantes universitarios de la ciudad de Bogotá. Hoy en día la mayoría de la publicidad esta enfocada en los jóvenes. Lo anterior deja ver una oportunidad muy importante en este mercado objetivo.
- Logrando articular de manera armoniosa a las Instituciones educativas y a los estudiantes, en un solo ente, se podría contar con un potencial de mercado de aproximadamente 60.000 estudiantes y un mercado objetivo de 8.000 personas, al inicio de la operación.
- El mercado de la publicidad dentro de las instituciones educativas se convierte en un campo para explotar, en donde se pueda vincular a la empresa privada con la academia en pro de obtener recursos para la consolidación de la organización.

1.1.5 Análisis de la competencia

La competencia que tiene el *Club deportivo Universitario* la componen de manera general los clubes que son afiliados a Dimayor y que participan en torneos organizados por dicho ente. Los siguientes son algunos de los clubes más representativos en la actualidad. Específicamente sus competidores directos serán los clubes participantes del torneo de ascenso.

PRIMERA B DEL
FUTBOL COLOMBIANO



Patrocinadores de algunos clubes profesionales en Colombia.

Los clubes profesionales de fútbol en Colombia tienen pocas fuentes de ingresos. Los dineros que reciben provienen básicamente de las taquillas en sus juegos en condición de local, la venta de derechos comerciales para la televisación de sus partidos, los préstamos o transferencias de sus jugadores a otros clubes y el patrocinio de la camiseta oficial de competencia⁵¹.

El Atlético Huila es uno de los equipos que cuenta con mayor número de patrocinadores en su camiseta para cumplir con sus compromisos en el torneo colombiano. Su presidente Jorge Fernando Perdomo logró modificar a todo nivel la realidad del equipo y reunió a 15 empresas del orden regional y nacional para conformar un pool de patrocinadores, que se reparten en diferentes proporciones los espacios en la camiseta, las vallas exteriores del estadio y hasta la sede del club.

⁵¹ Cerveza, arroz y entidades del estado patrocinan los clubes en Colombia . Equipo de redacción www.latribunadelfutbol.com

“La inversión prevista para el 2009 en el equipo puede alcanzar los \$6.500 millones. Esa inversión es producto de la confianza que tienen la empresa privada y el gobierno municipal y departamental en este proceso que estamos llevando a cabo con la idea de sacar al Huila campeón del Fútbol Profesional Colombiano en esta presente administración, para alcanzar la primera estrella”, sostuvo Jorge Perdomo, presidente del equipo huilense.

El Deportes Quindío es de los equipos chicos de Colombia que ha sobrevivido a muchos obstáculos a lo largo de sus más de 50 años de existencia profesional. En la actualidad, es uno de los clubes que ha bajado considerablemente su pasivo, el cual, en algún momento llegó a estar en los 3500 millones de pesos. Para esto, ha sido fundamental el respaldo de patrocinadores como TIGO, empresa de telefonía celular que desde hace dos años se unió como patrocinador principal y que ha sido uno de los principales respaldos económicos, con una cifra inferior a la que aportan a otros equipos, pero que se convirtió en un apoyo vital en el momento en el que nadie creía en el Quindío.

Adicional a TIGO, el cuadro milagroso tiene el respaldo de la Empresa de Energía del Quindío, EDEQ, la cual se une a la Corporación con una cifra anual que no supera los 60 millones de pesos, y que tiene en contraprestación el derecho a ubicar algunas vallas y dummies, fijos y móviles, en el estadio cuando hay fútbol profesional.

Desde su aparición en el torneo profesional de fútbol Copa Mustang, La Equidad ha recibido con gran generosidad el apoyo de la compañía promotora de salud Saludcoop, una entidad que pertenece al sector solidario, el mismo del que hace parte Seguros La Equidad y cuando éste último decidió incursionar con fuerza en el deporte, más exactamente en el fútbol profesional, la primera quiso hacer su aporte mediante el patrocinio, consistente en elementos de logística y algunos recursos económicos.

La Cooperativa Seguros La Equidad⁵², que reúne a 1.300 entidades del sector, aporta 2.500 millones de pesos anuales.

El Grupo Saludcoop, la marca que está al frente de la camiseta, aporta 2.500 millones de pesos anuales.

La ETB aporta 150 millones de pesos.

La Lotería de Bogotá aporta 150 millones

En contraste, hay otros equipos, particularmente los de más tradición, que gozan de buen patrocinio, con el Cali que tiene en su camiseta a Honda y al Aguardiente Blanco; el Chicó que luce en el pecho el logo de la Lotería de Boyacá; Santa Fe que es patrocinado por Águila; el Caldas por Aguardiente Cristal; Millonarios por Pepsi y Cafam.

Sin embargo, la realidad es muy distinta. No es lo mismo ser accionista “propietario” de un club y ser “socio” de tal entidad. Por ello, en varios clubes muy pocas personas poseen el mayor porcentaje del capital del club pero un número enorme de individuos tienen la mayor proporción de derechos o “acciones”, lo cual puede llevar a la equivocada conclusión de que la propiedad de tales entidades está democratizada, lo que fue uno de los objetivos de del citado artículo de la ley 181 de 1995.

Tres ejemplos. En el Nacional 54 accionistas poseen el 85.94% del capital, mientras que 5.439 socios poseen el 99% de los derechos; en el América 30 accionistas tienen el 47% del capital al tiempo que 2.402 tienen el 98.70% de los derechos o “acciones”; y en el Unión Magdalena 15 socios poseen el 56% del capital del club mientras que 2.076 socios poseen el 99.2% de los derechos”⁵³.

⁵² <http://arp.laequidadseguros.coop/microsite>

⁵³ Nuevo Estadio. Colprensa. Bogotá

En la búsqueda de observar el panorama actual de una organización relativamente nueva se presenta la situación financiera básica de un club de primera división del fútbol colombiano que en 5 años obtuvo su ascenso de Primera C a ser campeón del fútbol profesional. El siguiente balance general presenta la situación financiera del club deportivo “Chicó Fútbol club” el año que se convirtió en una entidad profesional.

Deportivo Bogotá Chicó Fútbol Club S.A. en Cifras

Balance General (en miles de pesos)		
	2005	2006
Total activo	0	3.162.276
Total Pasivo	0	546.373
Total Patrimonio	0	2.615.903

Estado de Resultados (en miles de pesos)		
	2005	2006
Ingresos	0	4.231.509
Utilidad bruta	0	1.586.797
Utilidad neta	0	338.282

Razones Financieras		
	2005	2006
Razón corriente	0,00	1,59
Razón de endeudamiento	0,00%	17,28%
Margen neto	0,00%	7,83%

Gráfico 2. Estados Financieros Chicó Fútbol Club. (Fuente: Chicó Fútbol Club S.A)

Las conclusiones que se pueden obtener del anterior balance general permiten observar las siguientes características de importancia:

- I. El endeudamiento de la institución es relativamente bajo. Se observa que con alrededor 15% de recursos para financiación se puede llevar a cabo el óptimo funcionamiento del club.

- II. El primer año logra cubrir los gastos y costos, permitiendo obtener una utilidad neta cercana al 10% con respecto a los activos.
- III. El margen neto de la organización para el primer año permite entrever que su balance es positivo en cuanto a las utilidades retenidas por año.
- IV. El monto de activos necesarios para formar parte activa del profesionalismo asciende a más de \$3000 millones de pesos. Lo anterior incluye los derechos de afiliación a Dimayor, tasado en \$1.800 millones.

Conclusiones del análisis de competencia.

- La situación financiera en la mayoría de clubes profesionales en Colombia es bastante complicada. Sin embargo hay algunos casos que se destacan como el de equidad Seguros y el Deportivo Cali, que con una composición que invita a la asociación, han logrado el aporte de diferentes clases de socios.
- La composición accionaria de la mayoría de clubes deportivos que compiten en torneos de fútbol profesional en Colombia, esta mal repartida, teniendo en cuenta que solo unos pocos poseen el capital del club, por ende son prácticamente sus dueños, dejando de lado la democratización de un club deportivo como referente social identificador de comunidades.
- Gran parte de los clubes son hoy en día Corporaciones sin ánimo de lucro. Al ingresar al mercado como una sociedad anónima, que permita generar inversiones mayores de capital, se obtendrá una ventaja estratégica importante frente a los competidores.
- El único club deportivo en Colombia que cuenta con estadio propio es el Deportivo Cali. La organización propuesta también incluye un estadio de su propiedad. Se obtendrá ventaja competitiva en reducción de costos de arrendamiento e ingresos adicionales por el mismo rubro

1.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO

1.2.1 Concepto del Producto o Servicio.

El Club Deportivo Universitario será el representante de la Comunidad Universitaria Bogotana en torneos de fútbol profesional colombiano, específicamente el torneo de ascenso o Primera B (Copa Postobón).

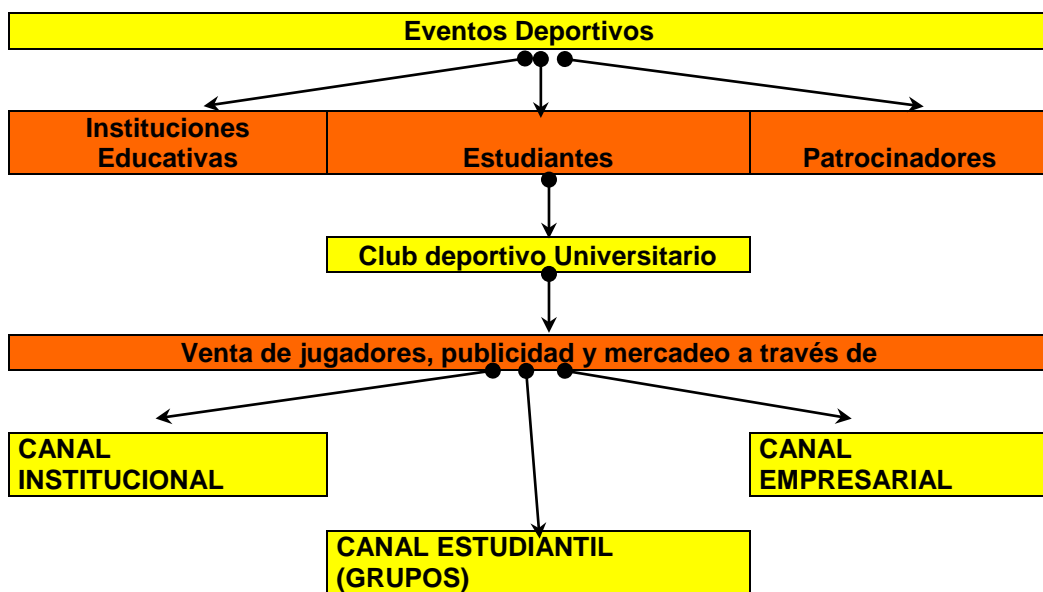
Debido a su naturaleza de Organización proveedora de actividad deportiva, producirá socialización e integración de los miembros de dicha comunidad.

El club deportivo ofrecerá en principio productos y servicios como:

- ✚ La formación integral de deportistas de alto nivel competitivo, en comunión con la organización de eventos deportivos y culturales para la comunidad universitaria de Bogotá.
- ✚ Productos de mercadeo o souvenir, que permiten crear sentido de pertenencia e identificación de los estudiantes universitarios, tales como: gorras, camisetas, llaveros, balones etc.
- ✚ Venta de espacios publicitarios en camiseta, espacios de entrenamiento o sede del evento deportivo.

1.2.2 Estrategias de Distribución

Se pretende integrar a la organización a los directores de deporte de las universidades más importantes en pro de una mejor distribución en cuanto se refiere a eventos y la participación universitaria para beneficio del club deportivo. El siguiente esquema ilustra la operación estratégica básica de distribución.



Para la organización de eventos deportivos se pretende utilizar la cancha del estadio Alfonso López de la Universidad Nacional, o la cancha sintética de la Pontificia Universidad Javeriana, para así distribuir los productos del club directamente a la comunidad universitaria.

Las estrategias clave de distribución serán las siguientes:

- Venta de derechos publicitarios, y productos de mercadeo a través del canal institucional, llámese espacios en Universidades y colegios.
- Conformación de apoyos desde los grupos estudiantiles a nivel deportivo, cultural y social.

1.2.3 Estrategias de Precio.

Logrando la meta la de cumplir con los precios base del mercado teniendo en cuenta un mayor valor en diferenciación, logrando llegar a segmentos con mayor exclusividad dispuestos a pagar más por los derechos deportivos.

Las principales estrategias de precio serán las siguientes:

- Otorgar descuentos a estudiantes por el pronto pago de abonos, con beneficios del 10%.
- Fomentar la condición de exclusividad de jugadores del club. Basado en lo anterior, los derechos de promoción y formación deportiva se deben encontrar un 10% mas alto que el precio del mercado, el cuál se encuentra entre \$1.000.000 y \$20.000.000, dependiendo del nivel con el cual se comercialice, aficionado o profesional.
- Precio de publicidad más elevado que el nivel de mercado, debido a que se pretende hacer publicidad en los espacios universitarios. Por lo tanto se debe otorgar un porcentaje de la ganancia a la Institución educativa en donde se comercialice el producto.
- Precios de productos de mercadeo de tipo base, el más barato de la industria, con descuentos para estudiantes universitarios recién ingresados.

1.2.4 Estrategias de Comunicación

Por medio de la difusión de eventos culturales y deportivos a través del apoyo de emisoras universitarias, canales de televisión locales, volantes y en general medios de comunicación masivos estudiantiles, se pretende dar a conocer el proyecto y los eventos que el club realice. Asimismo, se pretende llegar a la masa estudiantil, a los colaboradores y patrocinadores mediante el sistema de comunicación institucional propio de las universidades participantes en el proyecto. Se pretende a su vez vincular al sector empresarial en cuanto a que pueda publicitar en espacios universitarios.

Principales estrategias de Comunicación:

- Aprovechar los medios universitarios para realizar la publicidad del club deportivo, tales como periódicos, emisoras, revistas e Internet, obteniendo descuentos importantes.
- Creación de lazos de comunicación con grupos estudiantiles, de tipo cultural, social o deportivo. Mediante afiches y volantes repartidos en las Instituciones Educativas se logrará el objetivo.
- Utilizar un lenguaje apropiado, casual y amable con la comunidad educativa. Se utilizará el formato de pagina web.

1.2.5 Estrategias de Servicio

Se quiere aprovechar efectivamente los recursos, la organización y capital humano, de movimientos estudiantiles o grupos universitarios afines con la misión del club deportivo, en la búsqueda de mutuo beneficio y creación de valor.

De igual manera es importante crear mejores competencias y profesionalizar el deporte en las Universidades, de manera que puedan tener acceso a los diferentes torneos que se realizan nacionalmente profesional. Lo anterior se va a fomentar mediante eventos deportivos como campeonatos o juegos de alto interés, culturales como conciertos o encuentros.

Principales estrategias de Servicio:

- Realización de concursos especiales que permiten mayor participación a la comunidad estudiantil, tales como diseño del logo del club deportivo, canciones o rifas de camisetas.
- Fomento del concepto de “Becas por deporte” y búsqueda de tales beneficios para jugadores del club en las instituciones vinculadas al proyecto deportivo.
- Realización de torneos Inter-Universitarios, para buscar una mayor participación de la comunidad estudiantil.

1.2.6 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo.

Estimado por año de operación del club deportivo.

OFICINA					
CONCEPTOS	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	VR. UNITARIO	VALOR
PAPELERÍA	HOJA MEMBRETIADA	1	CAJA RESMA	500.000,00	\$ 500.000
	PAPEL BLANCO	1	CAJA RESMA	80.000,00	\$ 80.000
	CARNETS	3000	CARNET	600	\$ 1.800.000
	TALONARIOS	50	TALONARIO	8.000,00	\$ 400.000
	SELLOS	10	SELLO	20.000,00	\$ 200.000
	TARJETA DE PRESENTACIÓN	1000	MILLAR	85	\$ 85.000
	SOBRE MEMBRETEADO	2000	SOBRE	150	\$ 300.000
	AZ	100	AZ	9.000,00	\$ 900.000
	CARPETAS	500	CARPETA	300	\$ 150.000
	COSEDORA	4	COSEDORA	25.000,00	\$ 100.000
	PERFORADORA	4	PERFORADORA	27.000,00	\$ 108.000
	ESFEROS	16	CAJA	4.325,00	\$ 69.200
	LÁPICES	16	CAJA	4.000,00	\$ 64.000
	GANCHO COSEDORA	8	CAJA	6.500,00	\$ 52.000
	SACA GANCHOS	6	SACA GANCHO	1.300,00	\$ 7.800
	MARCADORES	12	CAJA	15.000,00	\$ 180.000
	RESALTADORES	12	CAJA	15.000,00	\$ 180.000
	CLIPS	12	CAJA	3.500,00	\$ 42.000
	PAPEL FAX	1	ROLLO	250.000,00	\$ 250.000
	PEGASTIK	12	DOCENA	30.000,00	\$ 360.000
ACETATO LAMINACIÓN	2	ROLLO	150.000,00	\$ 300.000	
SUBTOTAL					\$ 6.128.000
CONCEPTOS	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	VR. UNITARIO	VALOR
PUBLICIDAD	VOLANTES	2000	VOLANTE	38	\$ 76.000
	AFICHES	500	AFICHE	640	\$ 320.000
SUBTOTAL					\$ 396.000
IMPREVISTOS					\$ 3.272.860
OFICINA SEDE PRINCIPAL					
CONCEPTOS	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	VR. UNITARIO	VALOR
EQUIPO DE OFICINA	COMPUTADOR E IMPRESORA	4	EQUIPO	2.000.000,00	\$ 8.000.000
	ARCHIVADOR	3	ARCHIVADOR	500.000,00	\$ 1.500.000
	TONER'S	3	TONER	150.000,00	\$ 450.000
	TELÉFONO FAX	1	TELE FAX	300.000,00	\$ 300.000
	GUILLOTINA	1	GUILLOTINA	125.140,00	\$ 125.140
	LAMINADORA	1	LAMINADORA	570.000,00	\$ 570.000
	MESA PLÁSTICA	1	MESA	100.000,00	\$ 100.000
	SILLA PLÁSTICA	3	SILLA	50.000,00	\$ 150.000
SUBTOTAL					\$ 11.195.140
				TOTAL	\$ 20.992.000

tbla 4. Mezcla de mercadeo – Presupuesto (Elaboración Propia)

1.2.7 Estrategias de Aprovechamiento.

La estrategia de aprovechamiento se basa principalmente en la organización de planes de búsqueda de talento. De igual manera se plantea un plan de búsqueda de talento en colegios de la capital, a la vez que se desarrollan organizaciones como las divisiones menores y las escuelas deportivas.

- Realizar seguimientos continuos de jugadores por medio del apoyo de los centros de deportes institucionales, y los directores técnicos de las diferentes instituciones educativas, en pro de encontrar el mejor talento existente en este campo.
- Fomento de escuelas deportivas a nivel institucional. Así mismo gestionar alianzas estratégicas con entidades de este tipo.
- Realizar búsquedas de talento de manera continua en los juegos Universitarios e Intercolegiados a nivel Local, Regional y Nacional.
- Fomentar la creación de escuelas deportivas a través de la utilización de espacios deportivos pertenecientes a la academia.

1.2.8 Estrategias de Penetración.

- Acceder a la Primera B del fútbol Profesional.
- Mantener la categoría y un resultado óptimo, para ganar recordación y potenciales hinchas.
- Creación de un modelo empresarial democrático en el que la comunidad universitaria tenga participación directa en el club.

1.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

Tomando en cuenta lo anterior, y basados en las estrategias de mercadeo se estima que se obtendrá recursos por ventas de los siguientes conceptos:

Taquilla: Se encuentran dos formas de vender los derechos de asistencia a eventos deportivos. En primer lugar los abonados son personas que adquieren su derecho para toda la temporada

Mercadeo: Se refiere a la comercialización de artículos alusivos al club deportivo. Se pueden encontrar diferentes productos como camisetas, gorras, llaveros, lápices, balones etc.

Patrocinios: Se encuentran diferentes formas de patrocinio o de venta de espacios publicitarios, entre ellos, espacios en campos de entrenamiento y de evento, en la camiseta, derechos de televisión y ventas futuras de publicidad. De igual forma el apoyo logístico se convierte en una forma de venta.

Jugadores: Se convierte en la mayor fuente de ingresos del club por concepto de ventas. Sin embargo en el corto plazo no es posible vender los derechos deportivos o de formación, ya que se debe consolidar un nombre y una estructura de formación y ventas que permitan lograr realizar dichas transacciones de manera exitosa. Más aún, el monto por la venta de derechos deportivos estará determinado por el cliente, ya sea a nivel profesional o aficionado. De todas formas se prevé que los derechos deportivos en un primer nivel se encuentran alrededor del millón de pesos. Así mismo, los derechos de formación están valorados en \$200.000 pesos.

1.3.1 Proyección de ventas

Ingresos por ventas mensuales.

Concepto	Valor unitario	Cantidad	Total
PUBLICIDAD			\$ 20.000.000
VENTAS SOUVENIR'S			\$ 12.000.000
VENTA BOLETERÍA			
HINCHAS	2000	5.000	\$ 10.000.000
PATROCINIOS			
CAFAM			\$ 12.000.000
DAVIVIENDA			\$ 6.000.000
OTROS			\$ 5.000.000
TOTAL Mensual			\$ 65.000.000

Ingresos por ventas anuales

Concepto	Valor mensual	Meses	Total
PUBLICIDAD	\$ 20.000.000	12	\$ 240.000.000
VENTAS SOUVENIR'S	\$ 12.000.000	12	\$ 144.000.000
VENTA BOLETERÍA			\$ 0
HINCHAS	\$ 10.000.000	12	\$ 120.000.000
PATROCINIOS			\$ 0
CAFAM	\$ 12.000.000	12	\$ 144.000.000
DAVIVIENDA	\$ 6.000.000	12	\$ 72.000.000
OTROS	\$ 5.000.000	12	\$ 60.000.000
TOTAL Anual	\$ 65.000.000	12	\$ 780.000.000

Tabla 5. Proyección de ventas. (Elaboración propia)

Proyección de ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PUBLICIDAD	\$ 240.000.000	\$ 276.000.000	\$ 317.400.000	\$ 365.010.000	\$ 419.761.500
VENTAS SOUVENIR'S	\$ 144.000.000	\$ 165.600.000	\$ 190.440.000	\$ 219.006.000	\$ 251.856.900
VENTA BOLETERÍA					
HINCHAS	\$ 120.000.000	\$ 138.000.000	\$ 158.700.000	\$ 182.505.000	\$ 209.880.750
PATROCINIOS					
CAFAM	\$ 144.000.000	\$ 151.200.000	\$ 158.760.000	\$ 198.450.000	\$ 248.062.500
DAVIVIENDA	\$ 72.000.000	\$ 75.600.000	\$ 79.380.000	\$ 99.225.000	\$ 124.031.250
OTROS	\$ 60.000.000	\$ 66.000.000	\$ 72.600.000	\$ 108.900.000	\$ 163.350.000
TOTAL Anual	\$ 780.000.000	\$ 872.400.000	\$ 977.280.000	\$ 1.173.096.000	\$ 1.416.942.900

Por concepto de publicidad se tiene previsto un incremento del 15% anual, debido a la gestión constante de publicitantes, al posicionamiento del equipo, y a un posible acceso al torneo de Primera A. La venta de souvenir de igual forma tendrá un incremento del 15% anual, a medida que se vayan integrando diferentes instituciones educativas y al trabajo continuo de mercadeo en los universitarios bogotanos.

En cuanto a los patrocinios, se prevé un incremento anual del 5% hasta el tercer año de operación. Si el club deportivo llega a lograr el ascenso a primera división se obtendrá un 50% de incremento en el valor del patrocinio, debido a la mayor difusión que tiene este torneo.

El concepto de otros tiene que ver con los derechos deportivos que se puedan llegar a negociar, por concepto de préstamos de jugadores o cesión de los mismos.

1.3.2 Política de Cartera.

La recuperación de cartera se estima fundamental para un buen funcionamiento y operación de la organización deportiva. Ya que es un factor muy importante la financiación oportuna, se debe pretender por adquirir la cartera de forma rápida y oportuna. Por lo tanto, los siguientes conceptos son los principales de donde se obtendrán recursos para el club deportivo.

- Por concepto de TAQUILLA: Se adquiere el pago directamente y en el lugar del evento.
- Por concepto de ABONADOS: Se adquiere el abono al inicio de la temporada.
- Por concepto de MERCADEO: Se cancela al momento de la compra.

- Por concepto de PATROCINADORES: Pueden ser patrocinios en especie, como transporte o indumentaria deportiva. En cuanto al patrocinio monetario se gestiona durante toda la temporada, sin embargo se debe adquirir parte de estos recursos al inicio de la misma.

- Por concepto de PUBLICIDAD: Se pueden pactar diferentes formas de pago. De contado preferiblemente aunque se puede negociar a plazos de 30 días siempre y cuando existan compromisos futuros de pautas por este concepto.

- Por concepto de EVENTOS: La cartera ingresa al momento de las inscripciones de los equipos participantes en el torneo. En cuanto a eventos institucionales se deben pactar convenios en cuanto se refiere a la calidad de asociado o colaborador universitario.

2. ESTUDIO TÉCNICO

2.1 OPERACIÓN

2.1.1 Ficha Técnica del Producto o Servicio.



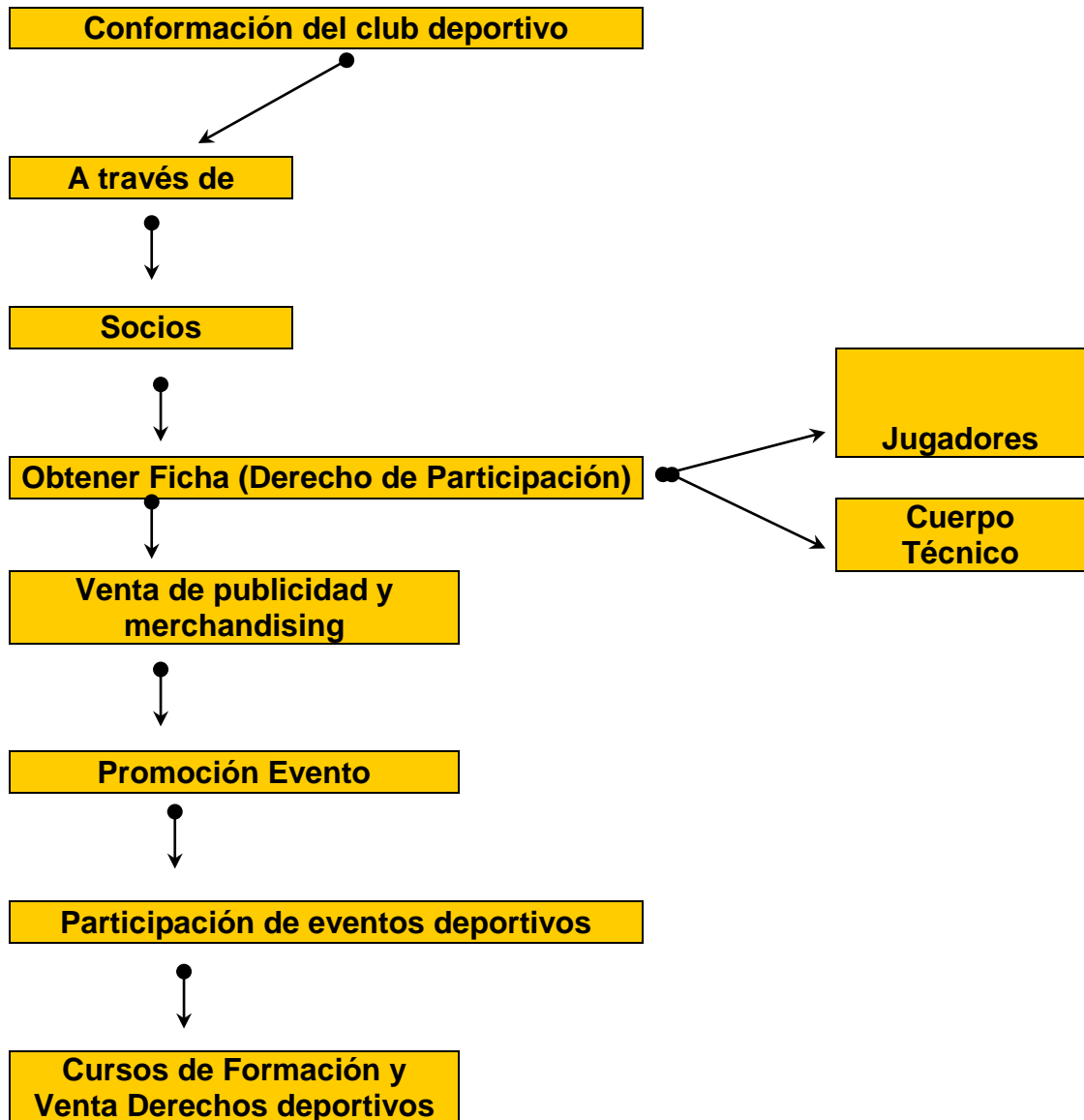
El producto y/o servicio es un Club Deportivo de fútbol profesional, institución participante del torneo de ascenso del fútbol profesional colombiano.

El Club Deportivo Universitario tendrá como funciones principales:

- ❖ La formación y el desarrollo de deportistas universitarios con alto nivel competitivo; fomentar la profesionalización y mejora de la cultura deportiva en las Universidades.
- ❖ Ser representante de la comunidad Universitaria Colombiana en torneos de fútbol profesional.
- ❖ Suplir la necesidad del mercado del fútbol nacional concerniente a ofrecer oportunidades para los deportistas, en su formación deportiva y su vinculación a la academia; Ofrecer cursos de formación deportiva.

2.1.2 Descripción del proceso.

El proceso básico para la conformación de un club deportivo y su desempeño exitoso en el tiempo es el siguiente:



Convocatoria y selección de jugadores.

Los jugadores que van a formar parte de la plantilla del club Deportivo Universitario serán observados e integrados, siguiendo las siguientes estrategias:

1. Seguimiento a jugadores que formen parte de las selecciones de las diferentes instituciones universitarias vinculadas, por parte de veedores de la organización y con el apoyo de informes de cada director técnico encargado.
2. Realización de pruebas semestrales para la incorporación de talentos al club deportivo.
3. Observación de jugadores en torneos universitarios a nivel local y nacional, así como futuros prospectos en torneos intercolegiados.
4. Convocatorias de estudiantes a nivel internacional, vía correo electrónico, de jugadores con talento que estén en posibilidad de realizar un intercambio estudiantil.

2.1.3 Estado de Desarrollo

La industria a nivel mundial del fútbol cuenta con varios participantes. Este deporte se practica oficialmente en 208 países, en donde existe una federación o asociación vinculada a la FIFA en cada uno de ellos. Existen más de 1,7 millones de equipos en el mundo y aproximadamente 301.000 clubes.

- Con 207 asociaciones nacionales afiliadas actualmente a la FIFA, al órgano rector del fútbol internacional se le llama, y con razón, "la ONU del Fútbol". Sólo entre 1975 y 2002 fueron aceptadas como miembros más de 60 asociaciones.

La FIFA apoya a las asociaciones nacionales económica y logísticamente a través de varios programas, y les otorga diversos derechos relevantes. Sin embargo, también tienen obligaciones: como representantes de la FIFA en sus países, deben respetar los estatutos, objetivos e ideales del organismo rector del fútbol mundial y promover y administrar nuestro deporte en función de ellos.

A la cabeza de la administración de la FIFA está la Secretaría General, que se encarga de la administración de la misma, emplea a 250 personas en Zúrich y Zug, Suiza. A su frente está el Secretario General de la FIFA, responsable de poner en práctica las decisiones del Comité Ejecutivo⁵⁴.

- *Goal* es un programa de desarrollo creado por iniciativa del Presidente de la FIFA en beneficio de las asociaciones nacionales con necesidades específicas. Este programa se establecerá y supervisará de común acuerdo con las confederaciones a fin de evitar que un mismo proyecto se realice dos veces.
- En un plazo menor al estimado la FIFA entregó recursos a todas las asociaciones, ahora permite solicitar financiación para nuevos proyectos por segunda vez.
- Actualmente la Federación Colombiana de Fútbol construye su Centro de Alto Rendimiento en la ciudad de Armenia para esto recibió un apoyo de US 400.000.
- Se entregan 250.000 dólares americanos cada año a cada federación asociada.
- El Programa de Asistencia Financiera también puede servir para complementar otras formas de ayuda económica de que pueda disponer una asociación nacional, sobre todo como parte de otros programas de desarrollo, como el Goal (no obstante, las subvenciones no pueden emplearse para la construcción de nuevos estadios, algo que corresponde hacer a los Estados).

⁵⁴ www.colfutbol.org

- ✓ Venta de los derechos de televisión de los partidos de la selección de mayores para las eliminatorias al mundial.
- ✓ Ayuda financiera de FIFA, US 250.000 anuales.
- ✓ Venta de boletería en los partidos de eliminatorias. Ingresos por partidos amistosos.

Integrantes de la Asamblea de la Dimayor.



Clubes Profesionales de Fútbol.

2.1.4 Necesidades y Requerimientos

Básicamente un club deportivo necesita una sede donde entrenar, con capacidad estimada para 30 personas en el equipo principal. Entre jugadores, técnicos, preparadores físicos y médicos. Para la constitución de la empresa se necesita contar con una junta que esté conformada por personal administrativo entre los que se encuentra: Presidente, representante legal y otros ayudantes para la organización.

Por otro lado, según el decreto 523 de 1999, por el cual se reglamentan la realización de eventos deportivos en escenarios de la Capital⁵⁵. Se observan los siguientes requerimientos para la operación del club:

Artículo 1º.- Para la realización de eventos deportivos en general y para la celebración de partidos de fútbol en particular, se requiere de manera indispensable de la presentación de un plan de emergencia a cargo del empresario, gerente o representante legal de la entidad, club, asociación o grupo reconocido para este tipo de eventos que así lo solicite.

Parágrafo.- Modificado por el Decreto Distrital 321 de 2004. El responsable exclusivo del cumplimiento de las disposiciones en cada evento o partido de fútbol autorizado por la Dirección de apoyo a localidades de la Secretaría de Gobierno es el empresario representante legal de la empresa, club, entidad, asociación, persona jurídica o natural a quien se otorga el permiso y sobre éste recaerán las sanciones a que haya lugar, de conformidad con lo estipulado en el artículo 302 Código de Policía "el empresario que admite o tolera alguno de los hechos que prevé sanción para los espectadores es responsable contravencionalmente".

Artículo 2º.- *Clasificación de eventos o partidos de fútbol.*

Partidos clase A: Boletería disponible a la venta un lleno total.

Partidos clase B: Boletería disponible a la venta para lleno intermedio igual o promedio al 50% de la capacidad del estadio.

Partidos clase C: Boletería disponible a la venta inferior al 25% de la capacidad total del escenario.

⁵⁵ DECRETO 523 DE 1999. Por el cual se reglamenta la realización de eventos deportivos en el Estadio Nemesio Camacho El Campín y otros escenarios deportivos del Distrito Capital, con ocasión del campeonato de fútbol profesional.

Artículo 4º.- Plan de emergencia. El plan de emergencia deberá incluir:

1. Un mínimo de 200 a 400 personas de personal logístico de apoyo y coordinación distribuidos dentro y fuera del Estadio, debidamente identificado, en un perímetro de 200 metros alrededor del escenario, de acuerdo con la boletería que esté a la venta disponible para el respectivo partido y según la tipología especificada en el artículo 2 del presente Decreto, discriminadas así:

- Dos por puerta de entrada.
- Uno por puerta de salida
- Cuatro en maratón
- Uno por puerta interna divisoria de pasillo
- Dos por vomitorio
- Uno por puerta de acceso a la gramilla
- De veinte a treinta en información externa
- De veinte a treinta en la organización de las taquillas

2. El personal restante servirá de apoyo en los puntos de mayor afluencia de público y como reacción en caso de algún incidente.

3. Las puertas del estadio deben ser abiertas como mínimo con tres horas de anticipación al inicio del evento.

4. Se prohíbe el ingreso de vendedores ambulantes a las graderías durante la realización del evento.

5. Las taquillas se deberán ubicar única y exclusivamente en las torres de iluminación, contando para este efecto por el servicio prestado por la Policía el día del evento.

6. Modificado por el Decreto Distrital 321 de 2004. Se acordonará el área perimetral del Estadio para impedir la circulación de personas que no posean boleto de ingreso al evento alrededor de toda la estructura del Estadio, tomando como punto de referencia la distancia del radio del escenario a las torres de iluminación.

7. Conformación Ubicación de un Puesto de Mando Unificado P.M.U. y de control en el que estarán:

- El Comandante de Policía delegado para la supervisión de la seguridad en el evento, quien lo preside.
- Un delegado de la Dirección de Apoyo a Localidades.
- El supervisor de la Unidad de Atención y Prevención de Emergencias.
- Un representante de la Cruz Roja.
- Un representante o delegado de los equipos participantes.
- El Alcalde Local o su delegado.

8. Demarcación de áreas en las tribunas para uso del público, especificando las de cada barra perteneciente a cada equipo, con señalización y adecuación de salidas de emergencia.

9. Disposición de un personal de apoyo de logística dentro de cada tribuna para control de ingreso de licor.

10. Mapa de salidas de emergencia, zonas de acceso y puesto de control de ingreso.

11. Disposición de puestos de control al interior de las tribunas para medidas de alcoholemia.

12. Designación de un personal móvil que aplique el control de consumo de licor en las tribunas, dotado de equipos de radio para la respectiva información con el puesto de mando unificado a cargo de la Policía.

Parágrafo.- El incumplimiento a cualquiera de los puntos anteriores durante el desarrollo del evento será imputable al empresario y acarreará hacer efectiva la póliza de cumplimiento de lo estipulado en la respectiva Resolución aprobatoria para el tomador, de acuerdo con el valor señalada en ésta según el tipo de partido.

Artículo 5º.- *Prohibición de ingreso, venta, expendio y/o consumo de licor.* Se prohíbe expresamente el ingreso, venta, consumo o expendio de licor, así como el ingreso de comestibles envasados en materiales que puedan ser utilizados como armas cortantes, cortopunzantes, contundentes y punzantes así como de bebidas que no estén previamente verificadas por los puestos de control instalados en coordinación con la Policía dentro y fuera del escenario en un perímetro de 200 metros alrededor de éste.

Parágrafo.- El empresario responsable del evento deberá supervisar y garantizar el cumplimiento de lo estipulado en este artículo en coordinación con la Policía, de conformidad con el artículo 302 del Código de Policía.

INSCRIPCIÓN DE JUGADORES Y MIEMBROS DEL CUERPO TÉCNICO

Artículo 12º.- Normas referentes a las transferencias y convenios deportivos de jugadores que se encuentran vigentes, para las inscripciones de jugadores en el Campeonato “**TORNEO POSTOBON 2010**” además de lo ya dispuesto en la Circular 242 de diciembre 22 de 2009 de la Dimayor:

1º Los contratos, convenios y en general todo acto originado por transferencia temporal o definitiva para el préstamo o cesión de derechos deportivos de jugadores de los clubes afiliados a la Dimayor y las relaciones económicas que de ellos se deriven; deberán ser registrados ante la administración de la entidad y contener:

- a) Nombre completo y firma de los representantes legales de los clubes que intervienen en la transacción.
- b) Nombre completo, firma y número del documento de identidad del jugador.
- c) Fecha desde la cual surte efecto el convenio o contrato y término del mismo.
- d) Valor total de la negociación, forma de pago, condiciones de cumplimiento y cláusulas penales. Cuando se estipule la opción de compra, deberá señalarse la fecha precisa para su cumplimiento y pago.

- e) Las transferencias definitivas, además del cumplimiento de los requisitos exigidos en el literal d) deberán acompañarse de la conformidad del jugador sobre la participación que le corresponda por su traspaso.
- f) Las transferencias o cesiones temporales serán a término fijo y el club que recibe al jugador no podrá cederlo a otro sin la expresa autorización por escrito del club que hizo el préstamo.

2.1.5 Plan de producción

Plan de Producción semestral.

Cursos de formación deportiva - Plan de producción semestral

CONCEPTO	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
IMPLEMENTACIÓN	AROS	30	ARO	\$ 2.500	\$ 75.000
	BALÓN (GOLTY No. 5)	30	BALÓN	\$ 130.000	\$ 3.900.000
	BALÓN (MOLTEN No 4)	30	BALÓN	\$ 34.000	\$ 1.020.000
	BALÓN MEDICINAL 2kg. -10 Kg.	70	BALÓN	\$ 40.987	\$ 2.869.090
	CALIBRADOR DE AIRE ANÁLOGO	1	CALIBRADOR	\$ 28.000	\$ 28.000
	CAUCHOS	1	ROLLO	\$ 60.000	\$ 60.000
	CINTA MARCACIÓN TÁCTICA (ROLLO)	1	ROLLO	\$ 150.000	\$ 150.000
	CONOS	100	CONO	\$ 6.896	\$ 689.600
	CRONOMETRO	4	CRONOMETRO	\$ 15.000	\$ 60.000
	ESTACAS	60	ESTACA	\$ 21.552	\$ 1.293.120
	LAZO	50	LAZO	\$ 5.000	\$ 250.000
	MALLA TENIS PEQUEÑA	2	MALLA	\$ 100.000	\$ 200.000
	MAQUINA DE AIRE	1	MAQUINA	\$ 100.000	\$ 100.000
	PELOTA DE LETRAS	25	PELOTA	\$ 2.000	\$ 50.000
	PELOTAS DE TENIS	20	PELOTA	\$ 5.000	\$ 100.000
	PELOTAS LOCAS	20	PELOTA	\$ 500	\$ 10.000
	PETOS	18	JUEGO X 10	\$ 120.000	\$ 2.160.000
	PITO	12	PITO	\$ 19.000	\$ 228.000
	PLATILLOS	100	PLATILLO	\$ 1.897	\$ 189.700
	RELOJES POLAR	2	RELOJ	\$ 420.000	\$ 840.000
TABLAS TÁCTICAS	6	TABLA	\$ 18.000	\$ 108.000	
TULAS	6	TULA	\$ 67.000	\$ 402.000	
VALLA SALTABILIDAD	15	VALLA	\$ 10.000	\$ 150.000	
				TOTAL	\$ 14.932.510

Tabla 6. Plan de producción. (Elaboración propia)

DIVISIONES MENORES					
CONCEPTO	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
INDUMENTARIA	SUDADERAS	156	SUDADERA	93.076,00	14.519.856,00
	UNIFORME COMPETENCIA	150	UNIFORME	55.000,00	8.250.000,00
	UNIFORME ENTRENAMIENTO	206	UNIFORME	46.553,00	9.589.918,00
TOTAL					32.359.774,00

2.1.6 Cronograma de actividades.

Las actividades que se tiene planeado realizar se clasifican de manera trimestral, ya que pueden agruparse como inicio de temporada y finalización, y en el sistema de campeonato se disputan dos torneos en el año. Es debido a que se piensa realizar dos temporadas anuales que se maneja este concepto de actividades. Por lo tanto el cronograma estimado para el primer año de realización del proyecto será el siguiente:

	TRIMESTRE			
	I	II	III	IV
	CANTIDAD			
CONCEPTO EVENTOS				
Cursos de formación deportiva				
Participación en torneo Profesional				
Eventos culturales				
Eventos con Patrocinadores				
Eventos con Instituciones educativas.				
CONCEPTO VENTAS				
Abonados				
Taquilla				
Mercadeo				
Patrocinadores Oficiales				
Publicidad				
Derechos de T.V				
Convenios				

Tabla 7. Cronograma de Actividades. (Elaboración propia)

2.2 PLAN DE COMPRAS

2.2.1 Consumos por unidad de producto.

La siguiente tabla muestra los consumos previstos por una unidad de producto, entendido como el consumo de la plantilla profesional, para un buen desempeño deportivo. El consumo se encuentra estimado anualmente.

CONCEPTO	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	VR. UNITARIO	TOTAL
INDUMENTARIA	BERMUDA PRESENTACIÓN	30	BERMUDA	\$ 40.000	\$ 1.200.000
	CAMISETA PRESENTACIÓN	60	CAMISETA	\$ 35.000	\$ 2.100.000
	MALETINES	30	MALETÍN	\$ 60.000	\$ 1.800.000
	SUDADERAS	30	SUDADERA	\$ 120.000	\$ 3.600.000
	UNIFORME COMPETENCIA	60	UNIFORME	\$ 75.000	\$ 4.500.000
	UNIFORME ENTRENAMIENTO	60	UNIFORME	\$ 50.000	\$ 3.000.000
TOTAL	16.200.000,00				

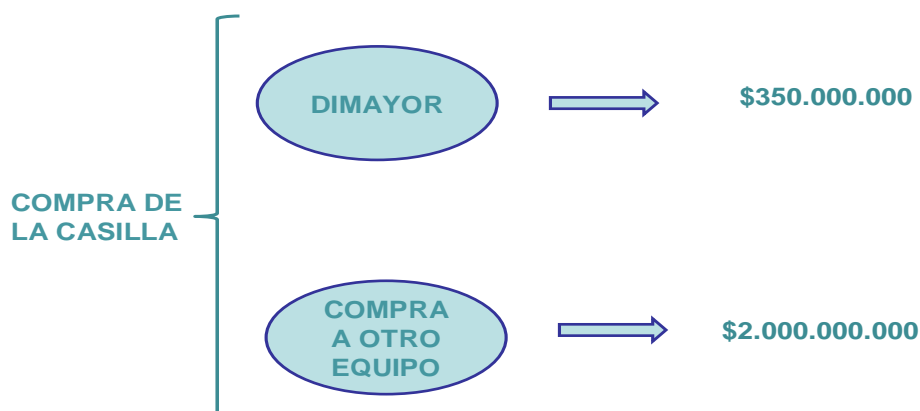
CONCEPTO	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	VR. UNITARIO	TOTAL
IMPLEMENTOS	BALONES (GOLTY PROFESIONAL)	50	BALÓN	\$ 130.000	\$ 6.500.000
	BALONES MEDICINALES	5	BALÓN	\$ 43.966	\$ 219.830
	CALIBRADOR DE AIRE ANÁLOGO	1	CALIBRADOR	\$ 28.000	\$ 28.000
	CAUCHOS	1	ROLLO	\$ 60.000	\$ 60.000
	CINTA MARCACIÓN TÁCTICA	1	ROLLO	\$ 150.000	\$ 150.000
	CONOS	100	CONO	\$ 6.896	\$ 689.600
	CRONOMETRO	2	CRONOMETRO	\$ 35.000	\$ 70.000
	ESTACAS	20	ESTACA	\$ 21.552	\$ 431.040
	MALLA TENIS PEQUEÑA	2	MALLA	\$ 100.000	\$ 200.000
	MAQUINA DE AIRE	1	MAQUINA	\$ 100.000	\$ 100.000
	PETOS	3	JUEGO	\$ 120.000	\$ 360.000
	PLATILLOS	100	PLATILLO	\$ 2.000	\$ 200.000
	RELOJES POLAR	2	RELOJ	\$ 420.000	\$ 840.000
	TABLAS ACRÍLICAS	2	TABLA	\$ 10.000	\$ 20.000
	TABLERO TÁCTICO ACRÍLICO	1	TABLERO	\$ 18.000	\$ 18.000
	TULAS	5	TULA	\$ 67.000	\$ 335.000
	VALLA DE SALTABILIDAD	15	VALLA	\$ 10.000	\$ 150.000
TOTAL					\$ 10.371.470
TOTAL CONSUMOS CLUB DEPORTIVO					\$ 26.571.470

Tabla 7. Consumos por unidad de producto. (Elaboración Propia)

2.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN

2.3.1 Costos fijos y variables de producción

El costo más representativo para el club deportivo lo representa la adquisición de la ficha de afiliado a la DIMAYOR.



Fuente: JORGE ENRIQUE CRUZ MEDINA. Fútbol profesional en la Universidad Nacional. Dirección de bienestar. Agosto de 2010.

Los costos fijos de producción son aquellos costos necesarios para participar efectivamente del torneo. Son rubros de máxima obligatoriedad para obtener el aval que permita utilizar el escenario deportivo estadio Alfonso López Pumarejo de la Universidad Nacional.

Por su parte los costos variables serán los que se deriven de la participación del club deportivo por el pago de árbitros y relacionados con la operación del club. Son variables debido a que su monto dependerá de la cantidad de partidos que se disputen, y eso depende de si el equipo clasifica a rondas finales del torneo.

COSTOS FIJOS- ADECUACIÓN ESTADIO

- Mantenimiento Drenaje
- Mantenimiento Gramilla
- Tableros Electrónicos
- Arreglo y Adecuación Camerinos

- Arreglo y Adecuación Baño Jueces
- Construcción Bancos Futbolistas
- Mantenimiento Baños Auxiliares
- Mantenimiento (Arreglo y soldadura Malla Estadio)
- Adecuación y Arreglo Espacios Taquillas
- Traslado Astas Banderas (zona norte estadio)
- Adecuación Cabina de Sonido.
- Implementos Seguridad (Extintores, Camillas)
- Iluminación (General del Estadio y Nocturna)
- Administrativa

Costos Fijos

CASILLA	\$ 350.000.000
ADECUACIÓN ESTADIO	\$ 171.500.000
Mantenimiento Drenaje	\$ 15.000.000
Mantenimiento Gramilla	\$ 8.000.000
Tableros Electrónicos	
Arreglo y Adecuación Camerinos	\$ 60.000.000
Arreglo y Adecuación Baño Jueces	\$ 10.000.000
Construcción Bancos Futbolistas	\$ 25.000.000
Mantenimiento Baños Auxiliares	\$ 15.000.000
Mantenimiento (Arreglo y soldadura Malla Estadio)	\$ 6.000.000
Adecuación y Arreglo Espacios Taquillas	\$ 5.000.000
Traslado Astas Banderas (zona norte estadio)	\$ 1.500.000
Adecuación Cabina de Sonido.	\$ 5.000.000
Implementos Seguridad (Extintores, Camillas)	\$ 6.000.000
Iluminación (General del Estadio y Nocturna)	\$ 15.000.000
TOTAL	\$ 693.000.000

COSTOS VARIABLES- PAGOS OTROS SERVICIOS:

- Ambulancia
- Policía
- Bomberos
- Logística

- Juzgamiento
- Transportes – Viajes Terrestres - Aéreos
- Alimentación
- Hospedaje
- Hidratación

Costos variables.

PARTIDOS OFICIALES					
CONCEPTOS	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	VR. UNITARIO	VALOR
	COMISARIO	13	SERVICIO	80.840,00	1.050.920,00
	CENTRAL	13	SERVICIO	315.000,00	4.095.000,00
JUZGAMIENTO	ASISTENTES	26	SERVICIO	175.000,00	4.550.000,00
SUBTOTAL					9.695.920,00

PARTIDOS AMISTOSOS					
CONCEPTOS	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	VR. UNITARIO	VALOR
	COMISARIO	7	SERVICIO	60.000,00	420.000,00
	CENTRAL	7	SERVICIO	150.000,00	1.050.000,00
JUZGAMIENTO	ASISTENTES	14	SERVICIO	72.000,00	1.008.000,00
SUBTOTAL					2.478.000,00

LOGÍSTICA					
CONCEPTOS	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	VR. UNITARIO	VALOR
	VIAJES	13	DESPLAZAMIENTO	2.500.000,00	32.500.000,00
	ALIMENTACIÓN	13	DESPLAZAMIENTO	700.000,00	9.100.000,00
	HOSPEDAJE	13	DESPLAZAMIENTO	770.000,00	10.010.000,00
	ESCENARIO PARTIDO	13	ESTADIO	791.100,00	10.284.300,00
	ESCENARIOS ENTRENAMIENTO	384	CAMPO	70.000,00	26.880.000,00
	HIDRATACIÓN	1	HIDRATACIÓN	12.000.000,00	12.000.000,00
LOGÍSTICA	IMPREVISTOS	1	VARIOS	10.000.000,00	10.000.000,00
SUBTOTAL					110.774.300,00

2.4 Infraestructura

Quizá solo comparable con los conciertos de rock, el fútbol y su templo mayor, el estadio ponen al alcance de todos un sueño de democracia: La igualdad.



Datos

Localización	Bogotá, Colombia 🇨🇴
Arquitecto	Leopoldo Rother
Inauguración	1938
Superficie	Césped
Capacidad	12.000 espectadores
Propietario	Universidad Nacional de Colombia

El **Estadio Alfonso López Pumarejo**, es un estadio de fútbol de la Universidad Nacional de Colombia ubicado en la Ciudad Universitaria, sede Bogotá.

Es desde el 2007, la sede oficial de los partidos del Bogotá Fútbol Club de la Categoría Primera B del fútbol colombiano.

El Estadio Alfonso López Pumarejo fue denominado así por el presidente Eduardo Santos en reconocimiento y homenaje al ex presidente Alfonso López Pumarejo, por ser el artífice principal de la creación de la Ciudad Universitaria. Este edificio encierra en sí mismo una gran belleza plástica y compositiva producto de la concepción moderna de la propuesta del arquitecto alemán Leopoldo Rother. En el año 2007 el equipo recientemente ascendido a la Primera División del Fútbol Profesional Colombiano, La Equidad, utilizó este escenario deportivo para jugar sus partidos locales, hasta que su estadio, el Metropolitano de Techo, terminó de ser remodelado. Bogotá Fútbol Club lo ha tomado como su sede para el Campeonato 2007 del torneo de Primera B del fútbol colombiano.

El estadio es Patrimonio y Monumento Nacional.



Estadio “Alfonso López”, 8 canchas auxiliares de fútbol, pista atlética y anillo vial. Área: 15.000 m² . Área canchas: 35.000 m² . Área anillo vial: 18.400 m². Deportes que se practican: Fútbol, atletismo y ciclismo.

Concha acústica y cancha auxiliar de fútbol de salón, voleibol y baloncesto.

Área: 3.500 m² , 836 m² , 646 m² y 420 m² respectivamente.

Deportes que se practican: Baloncesto, voleibol, fútbol sala.

Cuatro canchas de tenis de campo y Diamante de béisbol.

Área: 2.674 m² y 13.000 m²

Deportes que se practican: Béisbol, softbol y tenis de campo.

Centro deportivo Polideportivo.

Área: 3.800 m2.

Deportes que se practican: gimnasia, levantamiento de pesas, multifuerza, taekwondo, karate do, judo, esgrima y aeróbicos.

ARRENDAMIENTOS		
CAMPOS DE FÚTBOL UNIVERSIDAD NACIONAL		
CAMPO	VALOR UNIT.	
1	\$ 107.700	
2	\$ 107.700	
3	\$ 107.700	
4	\$ 107.700	
5	\$ 107.700	
6	\$ 107.700	
7	\$ 107.700	
8	\$ 107.700	
CANCHAS AUXILIARES		
1	\$ 33.800	
2	\$ 33.800	
3	\$ 33.800	
4	\$ 33.800	
5	\$ 33.800	
6	\$ 33.800	
DIAMANTE		
1	\$ 49.700	
2	\$ 49.700	
3	\$ 49.700	
ESTADIO		\$ 2.000.000
CONCHA ACUS.		\$ 115.900

Fuente: Costos Resolución de Rectoría 766 de 2004 y de Vicerrectoría 262 General de 2004 U.N

RECURSOS - FÍSICOS

UN
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA



ESTADIO



CONCHA
ACÚSTICA



8 CANCHAS DE FUT.



SALA DE CARDIO



MULTIFUERZA



SALA DE CARDIO

Recreación y **Deportes**
es Bienestar

3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

3.1.1 Misión

Ser una organización deportiva exitosa en la formación de futbolistas, cumpliendo la labor de formar a la persona de manera integral, y ser representante de los estudiantes en torneos de fútbol profesional. Así mismo, enaltecer el nombre del fútbol estudiantil a través de la correcta gestión administrativa y deportiva. De igual manera, velar por la creación de espacios de desarrollo social, cultural y deportivo para la comunidad estudiantil.

3.1.2 Visión

Consolidar un club deportivo ganador, responsable y rentable, que participe exitosamente en torneos de fútbol profesional a nivel nacional e internacional. De la misma forma, ser reconocidos como el club representante de los estudiantes y como un modelo líder en Colombia en términos de resultados deportivos y de presencia comercial y social en la comunidad. En cinco años se pretende ser protagonista importante del fútbol de Primera división.

3.1.3 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA, es una herramienta bastante sencilla y práctica, que permite analizar la situación de la organización, y de igual manera formular planes y estrategia a futuro, pensando en un escenario mucho más claro y recomendable para los intereses de la organización.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Estadio con problemas estructurales, baja capacidad de ingreso de público, problemas en camerinos, falta de bancos e iluminación. • Estadio sin concepto técnico de la DPAAE, a pesar de jugarse en él partidos de carácter profesional • Organización sin experiencia reciente en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • El fútbol profesional puede fomentar la integración de la comunidad universitaria en torno al fútbol. • El fútbol, como disciplina deportiva, ayuda a eliminar el consumo de alcohol y drogas, fomenta el ejercicio, y promueve un estilo de vida saludable. • El fútbol fortalece rasgos importantes para es desarrollo de la personalidad.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La Universidad Nacional cuenta con una infraestructura única entre todas las Universidades del país, la cual, perfectamente permitiría el funcionamiento de un club profesional en sus instalaciones. • Actualmente está en marcha el proyecto de construcción del nuevo parque deportivo de la Universidad, el cual incluye la remodelación del estadio de fútbol, y las 8 canchas. • La integración de diferentes centros educativos al proyecto fomentar la articulación efectiva de diversos conocimientos para llevar a cabo una buena labor administrativa y deportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • El carácter violento de las barras bravas en Bogotá, lo cual ha creado varios grupos en contra del fútbol como espectáculo. • Estar obligado a conseguir la ficha de afiliado de Dimayor al precio de mercado, adquirida directamente a otro club profesional, para poder participar en el torneo de primera B.

Estrategias principales del análisis DOFA:

Acciones estratégicas FORTALEZAS-OPORTUNIDADES.

- Alinear a las instituciones educativas con propensión a mejorar su cultura deportiva en un solo ente, que otorgue participación democrática en las decisiones del club, tanto a estudiantes como instituciones.
- Vincular al sector en torno a la Universidad Nacional de Colombia, ya que es la Institución educativa pública más representativa de Colombia, y cuenta con alrededor 25.000 estudiantes, lo que puede representar un alto margen en hinchas potenciales, reunidos en un mismo lugar.
- Lograr la adquisición del derecho a jugar en la cancha del estadio Alfonso López, con los requisitos de funcionamiento requeridos por el escenario.

Acciones DEBILIDADES-AMENAZAS.

- Fomentar la unión y creación de sinergias en los procesos productivos del club deportivo, mediante la ágil gestión de patrocinios, convenios o alianzas con instituciones educativas que apoyen el deporte.
- Obtener financiación importante a corto plazo.
- Gestionar integración estudiantil mediante eventos tanto deportivos como culturales, fomentando la comunión estudiantil en torno a la organización deportiva.

Acciones DEBILIDADES-OPORTUNIDADES.

- Gestionar alianzas Institución educativa-Empresa privada, en la búsqueda de generar valor para la academia, por medio del patrocinio de actividades o la venta de publicidad en espacios académicos.
- Lograr vincular al mejor material humano posible a la institución.
- Conformar divisiones menores fuertes y localizadas estratégicamente en el territorio nacional, realizando responsabilidad social.

Acciones FORTALEZAS-AMENAZAS.

- Gestionar alianzas y redes acordes a la realidad empresarial y social, que permitan entrar al mercado de una manera contundente, para lograr estabilidad, reconocimiento y éxitos tanto en el campo deportivo como administrativo.
- Generar un alto impacto en la comunidad estudiantil, al momento de comunicar el proyecto, de manera tal que se vinculen gran cantidad de personas que permitan una organización diversa y unida bajo una misma consigna estudiantil.
- Fomentar mecanismos e indicadores que permitan medir la percepción de las mejoras en la cultura deportiva en el sector institucional académico.
- Lograr ubicar talentos potenciales que permitan la creación de valor para la organización, por medio de buscadores de talento especializados y comunicación directa con entrenadores deportivos de colegios y universidades.

3.1.4 Organismos de Apoyo

- **UNIVERSIDADES PRIVADAS:** Brindan becas de estudio y recursos tanto físicos como humanos, a cambio reciben prestigio al colaborar, publicidad y algún porcentaje sobre la venta de jugadores y por concepto de ganancias por taquilla y mercadeo. Es muy importante promocionar la idea de tal manera que sean las propias universidades las que quieran vincularse al proyecto.
- **UNIVERSIDADES PÚBLICAS:** Ya que las Universidades de este tipo manejan recursos públicos se necesita estar conformado como corporación ve un poco complicado que se puedan vincular de manera total al proyecto, en todo caso consideramos de vital importancia trabajar en este punto, ya que el Universitario Bogotá no discrimina si se trata de un ente público o privado, es más consideramos a los primeros como parte fundamental del proyecto. Para poner un ejemplo, se buscara hacer algo similar con esta clase de instituciones al igual que las privadas, teniendo en cuenta que la Universidad Nacional es un icono muy importante para nosotros y además tiene estadio propio, el cual se buscaría la manera de poder utilizarlo y por que no, hacerlo parte activa de nuestra labor, con la colaboración de la Universidad Nacional, que recibiría aparte del alquiler del estadio, los beneficios de los cuales hablábamos antes, tales como algún porcentaje por venta de jugadores de la UN, Prestigio y Publicidad.

En el plano gubernamental se encuentra varias disposiciones que buscan incentivar el desarrollo masivo del deporte y la recreación. Según lo previsto por el IDR (Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte) y con el fin de contribuir al mejoramiento físico y mental de sus habitantes especialmente de la juventud, se encuentran diferentes políticas como la de fomentar la recreación, el deporte, la sana competencia y juego limpio, el aprovechamiento del tiempo libre y el buen uso de los escenarios.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.2.1 Análisis de cargos y perfiles

Área Deportiva:

El objetivo principal debe ser la conformación del plantel, pues a partir de allí, es que se pueden fijar los objetivos deportivos, teniendo en cuenta los recursos humanos y de infraestructura con los que cuenta el club. Entre las actividades que debe desarrollar el área deportiva se encuentran:

- Selección, formación, y preparación del equipo, en los niveles Físico, Técnico, y Táctico.
- Consolidación de valores y principios de Identidad deportiva.
- Formulación de los planes y objetivos de la competencia deportiva.

El éxito deportivo depende en gran medida del profesionalismo, formalización, especialización, y coordinación entre las personas que conforman esta área.

Área Comercial:

Es el área encargada de la generación de recursos para la financiación de la competencia deportiva del club, y la consecución y mantenimiento de patrocinadores, valiéndose de la explotación comercial de la actividad deportiva. Existen clientes indirectos del club, diferentes a los seguidores habituales, ellos son las empresas, personas y organizaciones vinculadas al club a través de patrocinios, acuerdos comerciales, anuncios publicitarios, etc. estos clientes son igualmente importantes, pues aportan una parte muy importante de los recursos que los clubes necesitan, de ahí la importancia de la definición y formalización del área comercial del club.

Área de Comunicación:

Es la encargada de la explotación mediática del club, la proyección de una buena imagen, la relación del club con los medios de comunicación, con las autoridades deportivas, los demás clubes, etc.

Área de administración:

El área de Administración, o la gerencia, o presidencia del club, se debe encargar de gestionar los recursos económicos que el club consigue, producto de la explotación económica de su actividad deportiva, el traspaso o venta de jugadores, la venta de derechos de TV, etc. También debe estar atenta al diseño de presupuestos, y la planificación de los gastos. La correcta administración de los recursos, es lo que en últimas, puede garantizar el éxito del club como organización deportiva, su crecimiento y supervivencia, y el éxito deportivo. De ahí la vital importancia del área encargada de la administración del club.

El club deportivo Universitario requiere ciertos perfiles de cargos para poder funcionar de manera correcta. Los siguientes son los cargos más relevantes que debe tener la organización para cumplir con su misión de manera efectiva:

Personal Administrativo:

Presidente: Es el dirigente principal de la organización, más no el dueño. Solamente se encarga de administrar la operación del club. Las decisiones de fondo son tomadas por la asamblea general de socios, la cual es la que elige al presidente. Generalmente se valora su trabajo en términos de resultados tanto administrativos como deportivos. Aproximadamente, y al ser un club deportivo aficionado se puede llegar a ganar \$5.000.000 mensuales. Se convierte en el representante legal de la organización.

Vice-Presidente: Es la mano derecha del presidente. Se encarga de representarlo en su ausencia. Básicamente cumple las mismas funciones, sin embargo él se pueden delegar otras funciones como la representación del equipo en congresos técnicos o lo que se requiera en el momento. Su salario se estima aproximadamente en 3.000.000 de pesos mensuales.

Tesorero: Es el encargado de llevar las finanzas del club, preparar los reportes ante las autoridades competentes y llevar la contabilidad de los procesos que se llevan a cabo en el club. Su sueldo se estima en \$1.000.000 de pesos mensuales.

Promotor: Es el encargado de promocionar y dar a conocer las directrices de la organización, a personas u compañías que puedan ser potenciales clientes o patrocinadores. Así mismo será el coordinador del primer equipo y de los eventos que el club deportivo realice. Su salario se considera en \$600.000 pesos mensuales.

Secretaria: Es la encargada de tomar los mensajes que lleguen al club, bien sea telefónicamente, o por medios electrónicos. De igual forma se encarga de labores de registro y recepción de datos. También es la persona encargada de la recepción de las personas en la sede deportiva. Su salario se estima en \$550.000 pesos mensuales aproximadamente.

Personal Deportivo:

Jugadores : Son una de las partes más importantes del club deportivo. Se convierten en los representantes de la organización en el campo de juego. Su labor necesita ser remunerada como a un profesional del deporte, se le deben brindar todas las facilidades para ejercer su función de manera óptima.

Director Técnico: Es el timonel del equipo principal. Será el encargado de enseñar, controlar y dirigir todo el proceso deportivo del club. Es el primer

responsable por el equipo y de su buen accionar depende gran parte de los éxitos deportivos. Su importancia máxima ya que va a aportar al club no solo sus conocimientos, sino su poder de motivación y enseñanza. El sueldo estimado para un técnico de esta categoría es de \$5.000.000 de pesos mensuales, más sin embargo esté puede variar dependiendo de resultados.

Director Técnico de Fútbol de Primera A y B Profesional:

Es aquel que presta sus servicios en seleccionados Nacionales, Municipales, Departamentales, en equipos de Fútbol de 1ra B y A Profesional de Difútbol, Dimayor y Federación Colombiana de Fútbol, el cual debe reunir los siguientes Requisitos mínimos Deportivos y Profesionales:

1. Título en Pregrado en Ciencias Deportivas Afines al Fútbol en materia Pedagógica.
 2. Haberse desempeñado como Director Técnico durante 1 año en la 1ªC Profesional.
 3. Realizar un Curso programado por Ascenfútbol, Difútbol, Dimayor o Federación Colombiana de Fútbol para Directores Técnicos en forma específica con una duración mínima de 130 horas, con énfasis en Pedagogía del Deporte.
3. Si el título es a nivel Nacional en cualquier categoría se le suman 70 horas de capacitación para su ascenso en el Escalafón.

Asistente Técnico: es el ayudante principal del director técnico. Se encarga de coordinar las actividades para el primer equipo. A su vez es el representante del conjunto deportivo, en la ausencia o expulsión del director técnico. Su sueldo estimado es de \$500.000 pesos mensuales.

Médico: Es el encargado de valorar la parte médica de los jugadores. Debe realizar controles periódicos de los deportistas. De igual forma realizará diagnósticos al inicio y culminación de cada temporada. A su vez, estará presto a cualquier eventualidad de tipo médico. Forma parte integral del cuerpo técnico y debe estar presente siempre que el quipo se encuentre en actividad. El valor estimado para su función es de \$1.800.000 pesos mensuales.

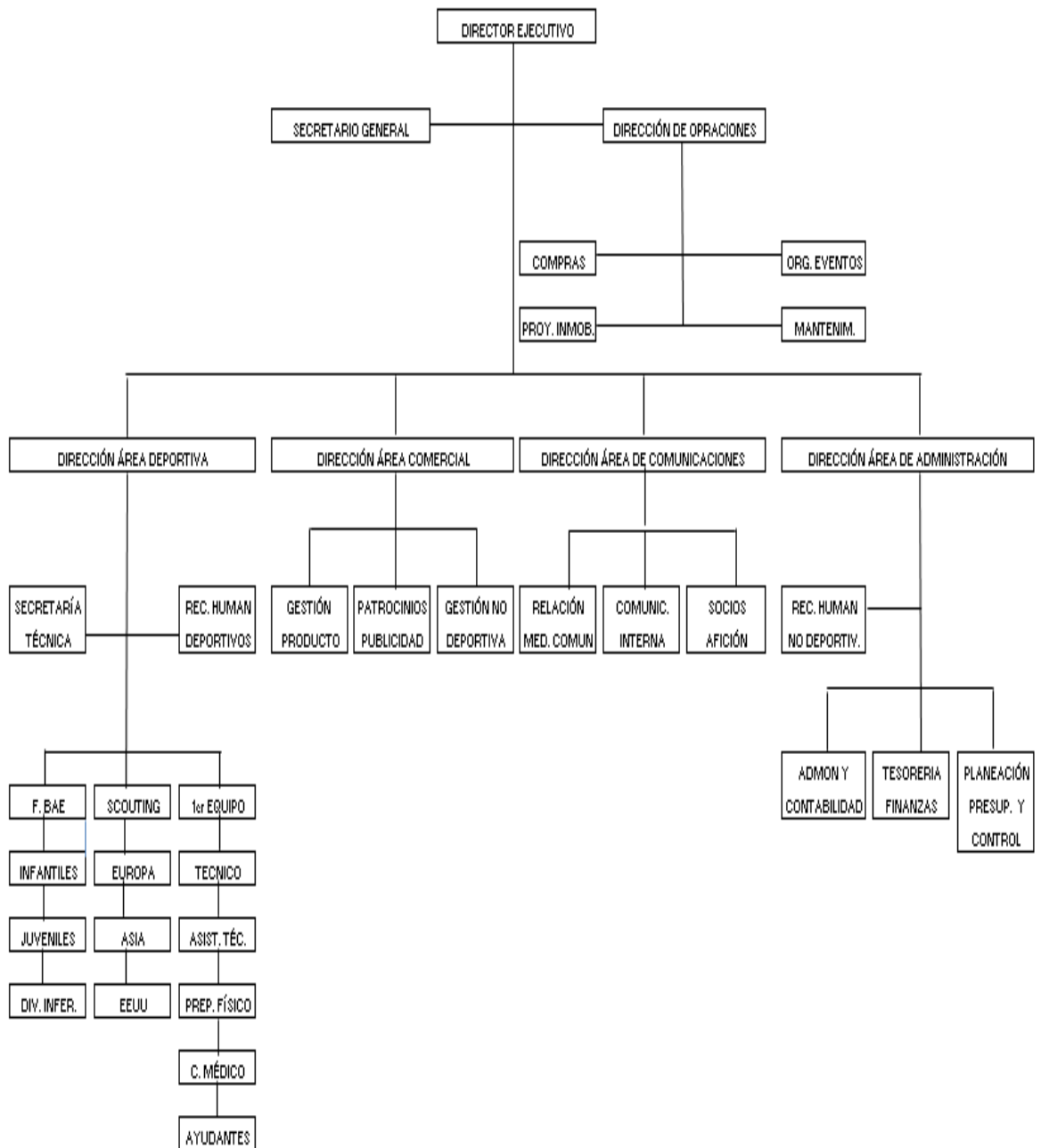
Kinesiólogo: es el encargado de tratar las molestias y dolores de los jugadores. Asimismo se encargará de recomendar terapias especiales en caso de lesiones de los deportistas. Su salario estimado es de \$700.000 pesos mensuales.

Preparador Físico: Se encarga del diseño de la preparación física de los deportistas para toda la temporada. De igual forma dirige los ejercicios previstos para mejorar la condición física o masa corporal. Su sueldo se estima en aproximadamente \$1.000.000 de pesos mensuales.

Utilero: Es la persona que se encarga de colaborar con el transporte, traslado y cuidado de los equipos, uniformes y material para el trabajo del club. Su salario se estima en \$550.000 pesos mensuales.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.2.1 Estructura Organizacional.



3.3 ASPECTOS LEGALES

DECRETO 776 DE 1996. (abril 29) Diario Oficial No 42.776, de 30 de abril de 1996 **MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL** Por el cual se dictan normas para el funcionamiento de los clubes deportivos profesionales.

ARTÍCULO 6o.- REGIMEN DE LOS CLUBES ORGANIZADOS COMO SOCIEDADES ANONIMAS. Los clubes deportivos profesionales que se organicen como sociedades anónimas, atenderán lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 15. del Decreto ley 1228 de 1995.

Sin embargo para el otorgamiento de la escritura pública de constitución, deberán acompañar la certificación de Coldeportes, en donde conste que la minuta se ajusta a las disposiciones legales y reglamentarias de carácter deportivo, aplicables a dichas sociedades.

Se entenderá que la certificación ha sido otorgada si transcurridos sesenta (60) días contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud, Coldeportes no se ha pronunciado.

En la misma forma deberá procederse en caso de reformas estatutarias que deban sujetarse a disposiciones legales y reglamentarias de carácter deportivo.

DEL RECONOCIMIENTO DEPORTIVO.

ARTÍCULO 7o.- RECONOCIMIENTO DEPORTIVO. El reconocimiento deportivo de los clubes deportivos profesionales, será otorgado o renovado por el Instituto Colombiano del Deporte - Coldeportes, de conformidad con lo previsto en el presente reglamento, con sujeción en lo pertinente al trámite regulado por el Código Contencioso Administrativo.

Los clubes deportivos profesionales sólo podrán desarrollar actividades y

programas de deporte competitivo de alto rendimiento con deportistas bajo remuneración, una vez obtengan el reconocimiento deportivo como organismos deportivos del Sistema Nacional del Deporte.

ARTÍCULO 8.- REQUISITOS DE LA SOLICITUD. Cuando se trate de obtener el reconocimiento deportivo, el club deportivo profesional deberá presentar la solicitud por escrito, firmada por su representante legal, adjuntando los siguientes documentos:

1. Original o fotocopia autenticada del acta del órgano competente para elegir los miembros del órgano colegiado de administración, lo mismo que los órganos de control y de disciplina y para hacer la designación de las comisiones técnica y de juzgamiento, debidamente aprobada, en donde conste el nombre e identificación de las personas elegidas o designadas y su período.
2. Balance de apertura, elaborado según las normas contables.
3. Listado de accionistas, afiliados o aportantes según el caso con indicación de sus nombres y apellidos o razón social, número de identificación, número de acciones o aportes, valor y porcentaje de participación en relación con el capital o aporte total del club, debidamente certificado por el Revisor Fiscal.

Para el caso de los clubes organizados como sociedades anónimas también deberá adjuntarse:

1. Fotocopia autenticada de los estatutos vigentes.
2. Certificados de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.

Para resolver sobre la solicitud, Coldeportes solicitará además a la Superintendencia de Sociedades, la información relativa a la procedencia de capitales del club, reglamentada en el Capítulo V de éste Decreto.

PARAGRAFO.- En el evento de que alguno de los requisitos a que se refiere el presente artículo, ya se hubiere suministrado al Instituto Colombiano del Deporte - Coldeportes y mantenga su vigencia sin ninguna modificación, no será necesario volver a adjuntar dicha documentación, pero se deberá manifestar expresamente esta situación en la petición de reconocimiento o de renovación, indicando el trámite para el cual se adjuntó el documento requerido.

Constitución Empresa y Aspectos Legales

ARTÍCULO 11.- Para que una liga o un club profesional puedan obtener afiliación a la federación o mantenerla si goza de ella deberá cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Solicitud escrita firmada por el representante legal, presentada a través de la división correspondiente y previa aceptación de la misma.
- ✓ Copia auténtica de la resolución de reconocimiento deportivo expedido por el Instituto Colombiano del Deporte, COLDEPORTES.
- ✓ Relación de las instalaciones deportivas de que dispone, su ubicación y características técnicas requeridas para la práctica del fútbol.
- ✓ Copia auténtica del estatuto, sus reformas y reglamentos vigentes, debidamente aprobados por la asamblea y la autoridad competente.
- ✓ Constancia de que conoce el estatuto, sus reformas y reglamentos de la federación y el propósito de acatarlos y hacerlos cumplir.
- ✓ Constancia actualizada sobre vigencia de personería jurídica y representación legal expedida por autoridad competente.

3.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

3.4.1 Gastos de Personal.

NOMINA EQUIPO PRIMERA B						
CONCEPTO	DETALLE	CANTIDAD	MESES	VR. UNITARIO	TOTAL	
TALENTO HUMANO	DIRECTOR TÉCNICO	1	12	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000	
	ASISTENTE TÉCNICO	1	12	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	
	PREPARADOR FÍSICO	1	12	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	
	PREPARADOR ARQUEROS	1	12	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	
	KINESIÓLOGO	1	12	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	
	UTILERO	1	12	\$ 461.500	\$ 5.538.000	
	JUGADORES	38	12		\$ 48.000.000	
				total	\$ 155.538.000	
RECURSO HUMANO						
CATEGORÍA-ENTREN	CANTIDAD	H. TRABAJADA	VR. HORA	MESES	VR. TOTAL	
SUB 9 - ENTRENAD.	2	16	15.000,00	10	\$ 2.400.000	
SUB 13 - ENTRENAD	2	16	15.000,00	10	\$ 2.400.000	
SUB 17 - ENTRENAD	2	48	15.000,00	10	\$ 7.200.000	
TOTAL					\$ 12.000.000	
					TOTAL	\$ 167.538.000

Tabla 9. Gastos de Personal. (Elaboración propia)

3.4.2 Gastos de Puesta en Marcha

Tabla 10. Gastos de Puesta en marcha. (Elaboración propia)

CASILLA	\$ 350.000.000
ADECUACIÓN ESTADIO	\$ 171.500.000
Mantenimiento Drenaje	\$ 15.000.000
Mantenimiento Gramilla	\$ 8.000.000
Tableros Electrónicos	
Arreglo y Adecuación Camerinos	\$ 60.000.000
Arreglo y Adecuación Baño Jueces	\$ 10.000.000
Construcción Bancos Futbolistas	\$ 25.000.000
Mantenimiento Baños Auxiliares	\$ 15.000.000
Mantenimiento (Arreglo y soldadura Malla Estadio)	\$ 6.000.000
Adecuación y Arreglo Espacios Taquillas	\$ 5.000.000
Traslado Astas Banderas (zona norte estadio)	\$ 1.500.000
Adecuación Cabina de Sonido.	\$ 5.000.000
Implementos Seguridad (Extintores, Camillas)	\$ 6.000.000
Iluminación (General del Estadio y Nocturna)	\$ 15.000.000
TOTAL	\$ 693.000.000

3.4.3 Gastos administrativos

Los siguientes gastos se encuentran totalizados anualmente.

Tabla 11. Gastos administrativos. (Elaboración propia)

ÁREA ADMINISTRATIVA					
CONCEPTOS	RUBRO	CANTIDAD	MESES	VR. UNITARIO	VALOR
	PRESIDENCIA	1	12	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
	ASISTENTE PRESIDENCIA	1	12	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
	GERENCIA DEPORTIVA	1	12	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
	ASESOR COMERCIAL	1	12	\$ 900.000	\$ 10.800.000
	REVISOR FISCAL	1	12	\$ 800.000	\$ 9.600.000
	CONTADOR	1	12	\$ 500.000	\$ 6.000.000
	ABOGADO	1	12	\$ 600.000	\$ 7.200.000
	RECURSOS HUMANOS	1	12	\$ 700.000	\$ 8.400.000
	SECRETARIA	1	12	\$ 938.400	\$ 11.260.800
TOTAL					\$ 113.260.800

4. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO. INGRESOS

4.1 INGRESOS

4.1.1 Fuentes de financiación

Ingresos operacionales y no operacionales.

PROYECCIÓN PRESUPUESTO DE INGRESOS - EQUIPO DE FÚTBOL UNIVERSITARIO			
INGRESOS MENSUALES			
CLUB	VALOR UNIT.	CANTIDAD	TOTAL
A PREINF.	50.000,00	40	2.000.000,00
B INF.	60.000,00	40	2.400.000,00
C PREJUV	60.000,00	40	2.400.000,00
D JUV.	60.000,00	40	2.400.000,00
E SUB-17	0	40	0
			11.200.000,00
ARRENDAMIENTOS			
CAMPOS DE FÚTBOL UNIVERSIDAD NACIONAL			
CAMPO	VALOR UNIT.	CANTIDAD	TOTAL
1	107.700,00	84	9.046.800,00
2	107.700,00	84	9.046.800,00
3	107.700,00	84	9.046.800,00
4	107.700,00	84	9.046.800,00
5	107.700,00	84	9.046.800,00
6	107.700,00	84	9.046.800,00
7	107.700,00	84	9.046.800,00
8	107.700,00	84	9.046.800,00
			72.374.400,00
CANCHAS AUXILIARES			
1	33.800,00	56	1.892.800,00
2	33.800,00	56	1.892.800,00
3	33.800,00	56	1.892.800,00
4	33.800,00	56	1.892.800,00
5	33.800,00	56	1.892.800,00
6	33.800,00	56	1.892.800,00
			11.356.800,00
DIAMANTE			
1	49.700,00	56	2.783.200,00
2	49.700,00	56	2.783.200,00
3	49.700,00	56	2.783.200,00
			8.349.600,00
ESTADIO			
2.000.000,00			
CONCHA ACUS.	115.900,00	56	6.490.400,00
		TOTAL	111.771.200,00

Ingresos por ventas anuales.

Concepto	Valor mensual	Meses	Total
PUBLICIDAD	\$ 20.000.000	12	\$ 240.000.000
VENTAS SOUVENIR'S	\$ 12.000.000	12	\$ 144.000.000
VENTA BOLETERÍA			\$ 0
HINCHAS	\$ 10.000.000	12	\$ 120.000.000
PATROCINIOS			\$ 0
CAFAM	\$ 12.000.000	12	\$ 144.000.000
DAVIVIENDA	\$ 6.000.000	12	\$ 72.000.000
OTROS	\$ 5.000.000	12	\$ 60.000.000
TOTAL Anual	\$ 65.000.000	12	\$ 780.000.000

4.2 EGRESOS. Nomina Anual

ÁREA ADMINISTRATIVA					
CONCEPTOS	RUBRO	CANTIDAD	MESES	VR. UNITARIO	VALOR
	PRESIDENCIA	1	12	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
	ASISTENTE PRESIDENCIA	1	12	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
	GERENCIA DEPORTIVA	1	12	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
	ASESOR COMERCIAL	1	12	\$ 900.000	\$ 10.800.000
	REVISOR FISCAL	1	12	\$ 800.000	\$ 9.600.000
	CONTADOR	1	12	\$ 500.000	\$ 6.000.000
	ABOGADO	1	12	\$ 600.000	\$ 7.200.000
	RECURSOS HUMANOS	1	12	\$ 700.000	\$ 8.400.000
	SECRETARIA	1	12	\$ 938.400	\$ 11.260.800
TOTAL					\$ 113.260.800
NOMINA EQUIPO PRIMERA B					
CONCEPTO	DETALLE	CANTIDAD	MESES	VR. UNITARIO	TOTAL
TALENTO HUMANO	DIRECTOR TÉCNICO	1	12	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
	ASISTENTE TÉCNICO	1	12	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
	PREPARADOR FÍSICO	1	12	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
	PREPARADOR ARQUEROS	1	12	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
	KINESIÓLOGO	1	12	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
	UTILERO	1	12	\$ 461.500	\$ 5.538.000
	JUGADORES	38	12		\$ 48.000.000
total					\$ 155.538.000
RECURSO HUMANO					
CATEGORÍA-ENTREN	CANTIDAD	H. TRABAJADA	VR. HORA	MESES	VR. TOTAL
SUB 9 - ENTRENAD.	2	16	15.000,00	10	\$ 2.400.000
SUB 13 - ENTRENAD	2	16	15.000,00	10	\$ 2.400.000
SUB 17 - ENTRENAD	2	48	15.000,00	10	\$ 7.200.000
TOTAL					\$ 12.000.000
TOTAL					\$ 167.538.000

Modelo Financieros

Balance General proyectado.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
CLUB DEPORTIVO UNIVERSITARIO					
Estado de Resultados:					
Ingresos:					
Nacional:					
Ingresos por productos	\$59.892.324	\$87.161.849	\$141.470.105	\$181.068.007	\$189.127.771
Ingresos por servicios	\$213.409.430	\$310.576.704	\$504.088.881	\$645.184.851	\$673.903.550
Derechos deportivos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.000.000
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$273.301.754	\$397.738.553	\$645.558.986	\$826.252.858	\$864.031.321
Egresos:					
Gastos fijos	\$62.711.684	\$69.004.092	\$75.927.872	\$83.546.376	\$91.929.310
Sueldos y salarios	\$152.239.811	\$159.401.106	\$160.888.029	\$161.978.192	\$162.198.863
Gastos Variables	\$45.996.121	\$37.471.440	\$55.147.462	\$67.747.285	\$70.759.231
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total costos	\$260.947.615	\$265.876.639	\$291.963.363	\$313.271.853	\$324.887.404
Utilidad antes de I,I,D,A.	\$12.354.139	\$131.861.914	\$353.595.623	\$512.981.005	\$539.143.916
Depreciación y Amortización	-\$69.472.917	-\$69.769.583	-\$70.333.750	-\$71.145.000	-\$71.145.000
Utilidad (perdida) de Operación	\$81.827.056	\$201.631.497	\$423.929.373	\$584.126.005	\$610.288.916
Gastos financieros corto plazo	-\$96.309.124	-\$1.147.500	-\$247.500	-\$225.000	\$0
Gastos financieros largo plazo	-\$23.610.231	-\$25.300.231	-\$25.820.231	-\$26.700.231	-\$26.700.231
Utilidad antes de impuestos	-\$38.092.300	\$175.183.766	\$397.861.642	\$557.200.774	\$583.588.685
ISR (35%)	\$0	\$61.314.318	\$139.251.575	\$195.020.271	\$204.256.040
PTU (10%)	\$0	\$17.518.377	\$39.786.164	\$55.720.077	\$58.358.869
Utilidad (pérdida neta)	-\$38.092.300	\$96.351.072	\$218.823.903	\$306.460.425	\$320.973.777
Margen de utilidades netas:	-13,94%	24,22%	33,90%	37,09%	37,15%

Tabla 13. Balance General. (Elaboración Propia)

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
CLUB DEPORTIVO UNIVERSITARIO					
Estado de Resultados:					
Ingresos:					
Nacional:					
Ingresos por productos	\$59.892.324	\$87.161.849	\$141.470.105	\$181.068.007	\$189.127.771
Ingresos por servicios	\$213.409.430	\$310.576.704	\$504.088.881	\$645.184.851	\$673.903.550
Derechos deportivos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.000.000
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$273.301.754	\$397.738.553	\$645.558.986	\$826.252.858	\$864.031.321
Egresos:					
Gastos fijos	\$62.711.684	\$69.004.092	\$75.927.872	\$83.546.376	\$91.929.310
Sueldos y salarios	\$152.239.811	\$159.401.106	\$160.888.029	\$161.978.192	\$162.198.863
Gastos Variables	\$45.996.121	\$37.471.440	\$55.147.462	\$67.747.285	\$70.759.231
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total costos	\$260.947.615	\$265.876.639	\$291.963.363	\$313.271.853	\$324.887.404
Utilidad antes de I,I,D,A.	\$12.354.139	\$131.861.914	\$353.595.623	\$512.981.005	\$539.143.916
Depreciación y Amortización	-\$69.472.917	-\$69.769.583	-\$70.333.750	-\$71.145.000	-\$71.145.000
Utilidad (perdida) de Operación	\$81.827.056	\$201.631.497	\$423.929.373	\$584.126.005	\$610.288.916
Gastos financieros corto plazo	-\$96.309.124	-\$1.147.500	-\$247.500	-\$225.000	\$0
Gastos financieros largo plazo	-\$23.610.231	-\$25.300.231	-\$25.820.231	-\$26.700.231	-\$26.700.231
Utilidad antes de impuestos	-\$38.092.300	\$175.183.766	\$397.861.642	\$557.200.774	\$583.588.685
ISR (35%)	\$0	\$61.314.318	\$139.251.575	\$195.020.271	\$204.256.040
PTU (10%)	\$0	\$17.518.377	\$39.786.164	\$55.720.077	\$58.358.869
Utilidad (pérdida neta)	-\$38.092.300	\$96.351.072	\$218.823.903	\$306.460.425	\$320.973.777
Margen de utilidades netas:	-13,94%	24,22%	33,90%	37,09%	37,15%

Tabla 14. Estado de Resultados. (Elaboración propia)

4.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Flujo de Efectivo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Utilidad neta	-\$38.092.300	\$96.351.072	\$218.823.903	\$306.460.425
+ depreciación y amortización	-\$5.789.410	-\$11.603.542	-\$17.464.688	-\$23.393.438
Generación bruta de efectivo	-\$32.302.890	\$107.954.613	\$236.288.590	\$329.853.863
<u>Usos Operativos</u>				
Financiamiento a cuentas por cobrar	-\$85.017	-\$139.151	-\$371.509	-\$70.407
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	-\$85.017	-\$139.151	-\$371.509	-\$70.407
<u>Fuentes Operativas</u>				
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	-\$32.387.906	\$107.815.462	\$235.917.081	\$329.783.456
<u>Fuentes de Instituciones de Crédito</u>				
Financ. (amort.) créditos bancarios corto plazo	\$27.436.023	\$1.852.500	\$2.752.500	-\$225.000
Financ. (amort.) créditos bancarios largo plazo	\$93.344.788	-\$21.300.231	-\$17.820.231	-\$26.700.231
Financiamiento neto con costo	\$120.780.811	-\$19.447.731	-\$15.067.731	-\$26.925.231
<u>Usos no operativos</u>				
Venta (inversión) en activos fijos	\$697.250.000	-\$5.350.000	-\$8.850.000	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	\$697.250.000	-\$5.350.000	-\$8.850.000	\$0
<u>Fuentes no operativas</u>				
Aportaciones (retiros) de capital	\$600.000.000	\$3.000.000	\$4.000.000	\$0
Total fuentes no operativas	\$600.000.000	\$3.000.000	\$4.000.000	\$0
Generación de flujo no operativa	\$23.530.811	-\$21.797.731	-\$19.917.731	-\$26.925.231
Generación Neta de Flujo de Efectivo	-\$8.857.095	\$86.017.731	\$215.999.350	\$302.858.225
Caja inicial	\$192.594.668	-\$87.925.128	\$144.601.502	\$462.659.346
Caja final	\$201.451.763	-\$1.907.397	\$360.600.852	\$765.517.572

Tabla 17. Evaluación Económica. (Elaboración Propia)

Razones Financieras	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-					
Actividad					
Ventas netas a activos fijos	43,53%	70,60%	128,63%	191,83%	240,29%
Ventas netas a capital contable	85,54%	104,10%	112,56%	97,41%	75,74%
Gastos a ventas netas	95,48%	66,85%	45,23%	37,91%	37,60%
Apalancamiento					
Pasivo total a capital contable	40,27%	29,74%	18,54%	9,50%	2,86%
Productividad					
Utilidad de operación a ventas netas	4,52%	33,15%	54,77%	62,09%	62,40%
Utilidad neta a ventas netas	-13,94%	24,22%	33,90%	37,09%	37,15%

4.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA VPN Y TIR.

Conclusiones financieras con base a los estados financieros.	
VPN	\$ 3.251.203
Costo de capital constante	12%
TIR	24,36%

Tabla 17. Evaluación Económica. (Elaboración Propia)

5. IMPACTO ECONÓMICO SOCIAL Y AMBIENTAL

IMPACTO SOCIAL

Desde el ámbito Universitario el fútbol es objeto de estudio, generador de conocimiento. Como dice Romero⁵⁶, en la Universidad Nacional se han realizado varios trabajos en torno al fútbol, y se han creado espacios académicos para el deporte en general, con cursos electivos ofertados para todas las facultades; y en el campo de la investigación, son varios los trabajos de grado dedicados al deporte, y en particular al fútbol, en disciplinas como la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la antropología, y las ciencias económicas. El siguiente esquema ilustra los actores principales que involucra el funcionamiento del club en el sector, fuentes de creación de valor y beneficio aprovechados por la organización.

De igual forma se puede decir, con respecto a la educación superior, como afirma Betty Zucker, especialista en gestión del conocimiento, que *“Las universidades son aglomeraciones de personas lúcidas, pero no son ejemplos de lucidez colectiva, debido a la falta de circulación de conocimientos, la Universidad como totalidad no es inteligente”*. Por lo tanto, las Instituciones Educativas en el país, y en especial las Universidades, deben velar por realizar responsabilidad social más allá de sus muros, aprovechando los recursos de manera conjunta, logrando una participación colectiva importante y creando sinergias, que permitan el mejoramiento de la calidad de vida estudiantil y en general de la sociedad. Sin embargo, se observa que aún no existe participación directa e importante de las Instituciones Educativas en el profesionalismo deportivo, y solamente se realizan eventos entre organizaciones de este tipo, a nivel estudiantil y en calidad de aficionados.

⁵⁶ Romero R. Diego A., (2008). Elementos de Gestión en Organizaciones Deportivas. Una propuesta para la Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas U.N. Bogotá, Colombia.

Se percibe que los principales beneficiarios de la operación del club son los estudiantes, las instituciones educativas, la empresa privada, los deportistas y los profesionales del deporte. Ellos se convierten en el principal apoyo y mercado de la organización. Asimismo serán los directos favorecidos con la puesta en marcha, desarrollo y evolución del proyecto.

En el caso de la educación superior, las universidades en Colombia son fuente de innovación y competitividad constante, origen de conocimiento, cambios y progreso, la Universidad es símbolo de identificación de jóvenes estudiantes, la "U" integra colectividades. Aprovechando estos factores se puede crear de manera efectiva una organización que logre plasmar procesos históricos a nivel local y nacional, transformando en concreto la dinámica deportiva en Colombia en lo que concierne a la participación conjunta de la academia en el deporte de alto rendimiento, realizando responsabilidad social y cambiando la realidad difícil del deporte y sus exponentes.

Capital simbólico

El capital simbólico son los elementos distintivos reconocidos comúnmente por un grupo para clasificar a otro, es la marca, es lo visualmente reconocido. La definición de Bourdieu es: *"El capital simbólico es una propiedad cualquiera, fuerza física, valor guerrero, que, percibida por unos agentes sociales dotados de las categorías de percepción y de valoración que permiten percibirla, conocerla y reconocerla, se vuelve simbólicamente eficiente, como una verdadera fuerza mágica: una propiedad que, porque responde a unas "expectativas colectivas", socialmente constituidas, a unas creencias, ejerce una especie de acción a distancia, sin contacto físico"* (Bourdieu, 1999, p. 171).

El fútbol centra su capital simbólico en las imágenes de recordación, como el escudo o la bandera. A su vez por la camiseta y por la imagen de los jugadores. Los patrocinadores y las agencias publicitarias se alimentan del capital simbólico y la relación con el fútbol nace de la capacidad de recordación que dejen en sus hinchas. Del capital simbólico se desarrolla la industria cultural.

Otra vertiente que sería interesante emular es que en aquellas realidades, se utiliza la práctica deportiva como una de las herramientas de lucha contra el abandono escolar en la escuela. Y también para combatir la discriminación social, racial, sexual y religiosa. La participación en competencias deportivas, produce profundos lazos de identificación social e institucional.

Sin embargo, se percibe que en gran parte de los niveles del sistema de educación se califica al deporte como una materia complementaria, de apoyo o compensatoria. La importancia máxima en las instituciones educativas la llevan áreas como la matemática, la lengua o las ciencias básicas. Según Tulio Guterman, profesor y editor deportivo, los dos saberes son igualmente importantes y no deben ser subsumidos los contenidos de uno en el otro.

Colocando como ejemplo al fútbol, afirma que *“Potenciar la habilidad para jugar al fútbol que es una de las formas de expresión más genuinas del talento motor en nuestra realidad cultural. Esto es, evidentemente, tarea de la Escuela. El fútbol como manifestación lúdica, no fragmenta lo físico, lo técnico, lo táctico y lo mental, se da en el mismo espacio y tiempo, por lo cual debe ser aprendido en esos términos”*. Y concluye con que *“La escuela debería ser un espacio democrático de formación integral y de transmisión de la cultura, por lo tanto se debe abrir canales para el desarrollo de todas las aptitudes y potencialidades de las personas que atraviesan el Sistema Educativo”*⁵⁷.

Apoyos para el beneficio social.

En el sector se puede percibir un incremento importante en el apoyo de entidades relacionadas con el fútbol, gobierno, empresa privada y organizaciones no gubernamentales. Cada vez más se están vinculando diferentes tipos de negocios al deporte y se están desarrollando de manera fuerte diferentes alianzas estratégicas.

⁵⁷ EI FUTBOL EN LA ESCUELA: APORTES PARA PENSAR UN ENCUENTRO. Tulio Guterman (Arg.)

Además, en algunos casos el deporte se convierte en la única forma de subsistencia para muchas de las familias marginadas de la sociedad, como en el caso del deporte. Muchas de las figuras de la historia del deporte colombiano son de extracción popular y el deporte ha sido su única salida a la pobreza. De igual forma el deporte nutre de la pobreza y allí es donde encuentra sus mejores exponentes. A decir de Juan José Leño, presidente de la Federación Mexicana de Fútbol *“tanto en profesionales como amateurs hay mucho espacio para trabajar; en estos últimos hay un enorme campo de trabajo para rescatar a jóvenes de los vicios, el alcohol y las drogas, en donde se les apoya con ayuda y centros de capacitación”*.

La anterior afirmación se puede constatar con la existencia de la organización *“**Football for Hope** (Fútbol para la esperanza), elemento fundamental de una alianza estratégica que lideran la **FIFA**, en calidad de organismo rector del fútbol mundial, y *streetfootballworld*, como motor impulsor de una red mundial de organizaciones no gubernamentales, dedicada a desarrollar sobre el terreno proyectos con un común denominador: el fútbol”*⁵⁸ Esta organización apoya procesos en países como Sierra Leona, Ghana, Camboya, Ruanda, Senegal, Afganistán, Serbia, El Salvador, Chile, Bolivia y Colombia entre otros.

En cuanto al apoyo ofrecido por organizaciones no gubernamentales se puede decir que se encuentran grandes posibilidades de implantar esta clase de proyectos con éxito en Colombia. Se puede constatar que el deporte, y en este caso el fútbol, son de gran valía cuando se trata de apoyar procesos sociales de países en conflicto. Asimismo se infiere, que este tipo de organizaciones traen consigo una clara estrategia de expansión, por medio de alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación, y otorgamiento de subsidios variados, que junto al conocimiento del aliado local y una buena gestión en el desarrollo del proyecto, hacen que se beneficie directamente a la población en alto grado de riesgo de cada nación específica, a la vez que potencializa y fortalece la misión de la organización.

⁵⁸ <http://es.fifa.com/aboutfifa/worldwideprograms>

Por lo tanto se infiere que el fomento de una cultura deportiva fuerte es un elemento fundamental en la educación y factor básico en la formación integral de las personas. De la misma manera, se constituye en una herramienta efectiva para consolidar procesos sociales beneficiosos para el desarrollo de comunidades en alto grado de riesgo.

El ejercicio del deporte, la participación ciudadana y el fomento de la cultura deportiva son considerados instrumentos ideales en la generación de salud, cultura, recreación y convivencia para la comunidad mundial en general. Además de colaborar en el óptimo desarrollo de las personas que lo practican, el deporte contribuye a la sana integración de las masas, al intercambio de culturas, al buen aprovechamiento del tiempo libre y la convivencia pacífica de comunidades, por medio de su participación en diferentes actividades deportivas. Más aún, los beneficios que brinda la práctica del deporte no son exclusivos para los deportistas, el deporte en general es también una herramienta que permite la entretención e interacción de las personas que disfrutan alrededor de diversas expresiones y espectáculos relacionados.

A través de la gestión de convenios de cooperación con instituciones educativas y organizaciones afines al deporte, además de diferentes clases de sinergias a nivel institucional, comercial, gubernamental y social, se puede crecer gradualmente, logrando cohesión social, participación e integración del sector educativo. De igual manera, a través de una gestión del conocimiento efectiva, a diferentes centros educativos en regionales y nacionales, se podría lograr articular esquemas beneficiosos para el sector, en la búsqueda del desarrollo social integral y del crecimiento armonioso de la organización.

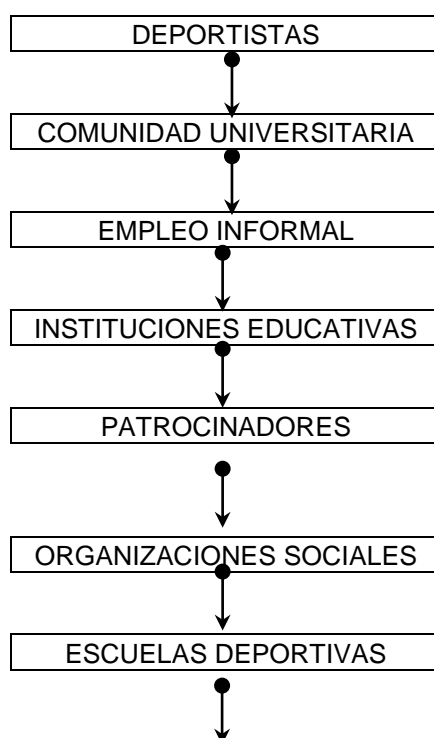
Además se logrará aprovechar eficientemente los recursos de las instituciones educativas, de manera que se beneficie a la población vulnerable, ofreciendo oportunidades de desarrollo deportivo en zonas de marginalidad, mientras se fortalece el deporte en el sistema educativo en general, y se consolida una organización competitiva y exitosa.

Por lo anterior se entiende que el compromiso con el desarrollo social del país en materia deportiva no es obligación única del gobierno o los clubes deportivos, es también compromiso de las organizaciones sociales, la empresa privada y sobretodo de las instituciones educativas, en su papel de formadoras de las generaciones más jóvenes de la sociedad como conjunto.

Al ser las instituciones educativas centros de formación integral se tiene el deber de aportar de manera directa y efectiva, a procesos que permitan ofrecer formación integral, vincular a personas marginadas a programas educativos, e integrar a la comunidad estudiantil, a la vez que se realiza responsabilidad social más allá de sus fronteras. Lo anterior se podría implementar a través del fomento de escuelas de formación deportiva o centros de divisiones menores propiciadas desde la academia.

Cadena productiva.

El siguiente esquema ilustra de manera general la cadena productiva que se gestiona desde la creación de un club deportivo, y los sectores que se benefician del mismo.





Gráfica 6 . cadena productiva. (Elaboración propia)

Empleo

La actividad deportiva genera empleos tanto en forma directa como indirecta, el deporte *"por fuerza, requiere de organismos canalizadores de unas tramitaciones burocráticas que dan trabajo a miles de personas"*⁵⁹

El apoyo para mantener equipos de cualidades profesionales se consigue con el patrocinio de empresas, particulares interesados y el público, porque mientras exista afición sobrevivirá el consecuente mantenimiento del equipo deportivo dentro de su liga. Esta actividad es fuente de empleo, generadora de recursos en la oferta del entretenimiento, donde el cúmulo de pasiones de los hinchas se desborda al apoyar a sus equipos y jugadores. La manifestación física que ocurre sobre la cancha se refleja en la tribuna, que en ciertas fechas del año celebra la tradición de los torneos de liga.

Con respecto a la generación de empleo por parte del club deportivo se tiene que se pueden generar dos tipos de empleo diferentes, directo e indirecto. A continuación se va a reseñar los empleos que se pueden generar con la puesta en marcha del club deportivo.

Empleos Directos: Serán los colaboradores directamente ligados al club. Se podrán generar cerca de 50 empleos directos en la organización entre personal

⁵⁹ ALCOBA LÓPEZ, Antonio (1993) *Cómo hacer periodismo deportivo*. Editorial Paraninfo; Madrid, España.

deportivo y administrativo. La mejora en la calidad del empleo se verá reflejada en cuanto el club logre conseguir niveles altos de competitividad e ingresar al torneo profesional de Primera A. Así mismo se plantea como nuevo factor competitivo la vinculación de practicantes que quieran formar parte de la operación y puedan aportar los conocimientos adquiridos en carreras afines al deporte, para beneficio del club y en búsqueda de ganar experiencia.

Empleos Indirectos: Serán los empleos que se generen por la operación del club. Dentro de esta clase de empleo se va a generar un parte importante en empleo informal. Debido a la naturaleza de la actividad del club deportivo se podrán generar movimientos importantes en este campo, tales como el aumento considerable de ventas informales en eventos deportivos. Así mismo la generación de ambientes de competencia en las universidades vinculadas al proyecto, fomentará la creación de más clubes deportivos así como el comercio relacionado con la cultura deportiva.

Costo ambiental

El costo ambiental de la creación de un club deportivo de estudiantes en general no es significativo. Dicha organización deportiva puede consolidar procesos que gestionan el cuidado por el entorno y el ambiente. Más aún es un escenario ideal para propiciar cuidados ambientales. Ya que la actividad deportiva genera un sin número de beneficios, tanto para actores principales como para quien los observa, se concluye que el costo ambiental es bajo. Es debido a lo anterior que la consolidación de una organización fuerte enfocada al desarrollo social hará que el desarrollo en materia ambiental sea cada vez menos costoso.

6. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

Es muy importante generar apoyo del gobierno y utilizar de buena manera sus políticas de bienestar concernientes al apoyo del deporte, de manera que se haga responsabilidad social, y se promueva la cultura deportiva, a la vez que se reducen impuestos por la operación. Cabe decir que vincular a organizaciones no gubernamentales asociadas al tema se convierte en factor de éxito para el desarrollo del proyecto, tales como el BID (Banco interamericano de desarrollo) o la FIFA con su programa Football for Hope (Fútbol para la esperanza), para aprovechar su conocimiento, recursos y financiar la operación básica del club.

De tal manera, se podrá realizar responsabilidad social empresarial desde la Universidad. Mediante alianzas y patrocinios, se gestionarán cambios importantes, en beneficio de la sociedad vulnerable, se trabajará por el fortalecimiento de la cultura deportiva de tales instituciones, mientras se brinda apoyo integral al talento nacional. Se puede crear sinergia, aprovechar los recursos, generar beneficio, desarrollo y rentabilidad, además de la constante creación de valor por medio de actividades deportivas y expansión estratégica a nivel nacional e internacional. En cada participante del proceso se encuentran oportunidades de crecimiento, mejoramiento continuo y desarrollo integral.

De igual manera se pretende fomentar la vinculación directa con grupos de investigación. En este caso estarán enfocados en resolver e investigar problemáticas en torno a la cultura deportiva y al club como tal. Los grupos de investigación serán fomentados desde el club deportivo, pero serán estudiantes de instituciones vinculadas al proyecto. De esta manera el club deportivo debe considerar recursos para inversión en investigación y desarrollo. En este último punto se prevén la consolidación de las Divisiones Menores, así como la creación de escuelas deportivas a nivel regional y nacional, lo que se constituye claramente en recursos de investigación y desarrollo.

De igual forma el club deportivo se va a diferenciar en la calidad de su hinchada o seguidores, ya que serán estudiantes, tanto de colegio como Universidades, los que apoyen a la organización. Debido al flujo continuo de estudiantes que pasan por las instituciones educativas, se podrá acceder constantemente al público que va a formar parte de una manera y otra de la institución.

Por lo tanto, con el desarrollo del proyecto se pretende desarrollar nuevas tecnologías concernientes al mercado del fútbol. En este caso, la forma integral (Estudio + deporte) de enseñanza logrará valorar los derechos deportivos de los jugadores a un mayor precio, fomentando una nueva cultura en cuanto a formación deportiva integral se refiere. Este concepto implica desarrollar un nuevo mercado, para ofrecer deportista de alto nivel competitivo con gran valor agregado. De igual manera se pretende desarrollar el mercado de los estudiantes universitarios y de las instituciones educativas, en cuanto se puedan integrar con la empresa privada, de manera tal que se integren espacios publicitarios en la academia.

En conclusión, la propuesta de valor será la de agregar beneficios y cualidades a los deportistas formados en el club deportivo. De igual manera realizar responsabilidad social en cuanto se refiere a la creación de escuelas deportivas en sitios de alta marginalidad, apoyado en la infraestructura y el conocimiento de las universidades del sector. Así mismo convertirse en representante de los estudiantes en torneos profesionales y aficionados de fútbol, ofreciendo recreación e integración de la comunidad estudiantil en general.

Es el modelo del deporte profesional el que representa un espectáculo, en el cual los exponentes reproducen sus virtudes de compresión corporal ante aficionados, este campo necesita para su financiamiento del vínculo con los patrocinadores, la mercadotecnia y los medios de comunicación. Por medio del deporte más reconocido y practicado en la nación se pretende integrar y canalizar procesos competitivos, en la búsqueda del desarrollo social, la

educación integral, y la profesionalización del deporte en la academia, para el beneficio social de la comunidad estudiantil. El fútbol está estrechamente vinculado a nuestra identidad nacional y atraviesa, de alguna u otra manera todos los sectores sociales.

Estudiantes: El proyecto busca suplir la necesidad de crear una nueva cultura deportiva a nivel universitario, que permita fortalecer el concepto de “*Ciudad Universitaria*”, aprovechando los recursos y los espacios existentes en las universidades más importantes de la capital, para integrar a la comunidad universitaria en torno al club deportivo, creando identificación entre los estudiantes y generando nuevos espacios de recreación, integración y desarrollo. De igual forma el club deportivo servirá como herramienta de desarrollo para carreras afines al deporte, vinculando estudiantes y practicantes a la misión de la organización.

Deportistas: Se pretende vincular a los mejores deportistas interesados en educarse por medio de becas deportivas, tanto estudiantes universitarios como jugadores, a la vez que se fortalece el proceso de búsqueda e integración de talento. Además se buscará celebrar contratos con profesionales del deporte, en aras de aportar conocimiento y reforzar el “know how” de la organización, para poder ser competitivo.

Empresa Privada: Se busca generar inversión de la empresa privada interesada en proyectos sociales, en patrocinios o en publicidad para la comunidad universitaria. Por medio de adquisición de recursos para responsabilidad social, vinculación de socios, equipos de apoyo y patrocinadores. También se quiere generar valor con el alquiler de espacios de publicidad en la universidad para eventos deportivos del club, en búsqueda de financiar la operación de la organización.

Instituciones educativas: Se quiere forjar mejoras en la cultura deportiva de cada sede vinculada al proyecto, reforzar la educación extraescolar, generar

reconocimiento, brindar acceso a planes de responsabilidad social y fomentar la participación comunitaria. A su vez formar parte de la industria del fútbol y del deporte de manera tal que se fortalezcan unidades de negocio rentables desde el campo educativo, aprovechadas por las instituciones y beneficiosas tanto para estudiantes como para gran parte de la sociedad vulnerable, generadoras de nuevos espacios deportivos y culturales de gran valor

Las instituciones interesadas en el proyecto, pueden ofrecer la posibilidad a sus estudiantes de participar activamente en esta clase de eventos, incrementar la práctica deportiva en la universidad, desarrollar un modelo de “becas por deporte”, y mejorar la cultura deportiva.

CAPITULO III

1. RESUMEN EJECUTIVO

El club deportivo Universitario S.A es una organización deportiva, que ejerce su operación en la ciudad de Bogotá. Básicamente es una empresa prestadora de servicios en el plano deportivo, más específicamente de espectáculos de fútbol, y todo lo relacionado con esa actividad. Pretende integrar a las instituciones educativas de la ciudad, en la búsqueda de obtener lo mejor de cada organización, creando sinergias efectivas, que le permitan desarrollarse como un club exitoso, responsable y rentable, participando en el torneo de ascenso o primera B del fútbol profesional colombiano. Además, será el conjunto deportivo representante de los estudiantes de la capital en el torneo de ascenso del fútbol profesional colombiano. Se especializará en la formación y desarrollo de jugadores de fútbol educados integralmente, para la posterior venta de los derechos deportivos con alto valor agregado. Más aún, estará encargada de la organización, promoción y montaje de espectáculos deportivos de fútbol, de alto nivel competitivo, para la comunidad estudiantil, y desarrollados en campos deportivos, en su mayoría universitarios. De igual manera, propenderá por la consecución y venta de espacios para pautas publicitarias, para empresas patrocinadoras del deporte, que se encuentren interesadas en ofrecer sus productos y servicios directamente a la comunidad estudiantil en espacios deportivos educativos.

Básicamente los servicios que brinda la organización se centran en ofrecer al mercado del fútbol derechos deportivos con valor agregado, de jugadores aficionados en principio, que tengan la opción de recibir educación media y superior, a la vez que son representantes y parte activa del club. Así mismo ofrece eventos deportivos de alta calidad y competitividad a nivel aficionado. De igual forma, ofrece servicios para ubicar pautas publicitarias en espacios deportivos de instituciones educativas socias del proyecto, así como en los eventos realizados y en la indumentaria del club.

Principalmente, los servicios del club están dirigidos a organizaciones deportivas de fútbol, agentes de jugadores, Instituciones educativas de educación media y superior, estudiantes universitarios y de colegios, empresas patrocinadoras del deporte y jugadores de fútbol aficionado en la ciudad de Bogotá. Las características diferenciales de estos servicios se basarán en la exclusividad de la oferta de derechos deportivos con alto valor agregado. De igual forma, los servicios se diferencian en que se pretende lograr el aprovechamiento eficiente de espacios deportivos en las Instituciones educativas, para la generación de valor, en beneficio de estudiantes y de Instituciones.

En lo que se refiere a las ventajas competitivas del proyecto, luego de un exhaustivo análisis del mercado, se encuentra que se puede tener una red de aprovisionamiento de jugadores, que estratégicamente gestionada va a permitir

vincular el mejor talento existente al club deportivo. También se observa que las Instituciones Educativas gozan de presencia a nivel nacional y que existen convenios y comunicación continúa entre las mismas, lo que permite afianzar los lazos de comunicación y la integración estudiantil, así como pensar en una expansión gradual y estratégica del proyecto. De igual manera se cree en la posibilidad de adquirir nuevos aficionados desde los centros educativos, debido al flujo constante de estudiantes activos en los diferentes centros de educación. También se percibe la posibilidad de gozar del usufructo de un estadio propio, teniendo en cuenta la vinculación de la universidad pública, representada en la Universidad Nacional de Colombia, que permitirá utilizar las instalaciones del estadio Alfonso López Pumarejo de la Ciudad Universitaria, a bajo costo. Así mismo, se ve la opción de vincular diversidad y calidad de material humano proveniente de la comunidad estudiantil. Entretanto, tomando en cuenta la posibilidad de expansión gradual, se prevé realizar responsabilidad social, mediante la creación de escuelas de formación deportiva para la comunidad vulnerable en el territorio nacional, factor estratégico del club, que gestionado correctamente podrá ofrecer herramientas y talento humano, que la competencia no pueda obtener fácilmente.

La justificación para el negocio que se ha planteado radica en que en Colombia no existe un club deportivo representante de la comunidad estudiantil a nivel profesional. Sin embargo se observa la Intención clara de fomentar mejoras en la cultura deportiva estudiantil y necesidad de crear nuevas unidades de negocio para los centros educativos. Actualmente existe diversidad de espacios deportivos sub-utilizados en las Instituciones Educativas, que se deben aprovechar de manera efectiva para el beneficio de la comunidad estudiantil en general, lo que va a permitir generar integración estudiantil de importancia. Así mismo se percibe un alto potencial y calidad de futbolistas a nivel nacional, además de la necesidad de fomentar espacios de formación y desarrollo para comunidades en alto grado de riesgo de la nación. Los objetivos claros que se persiguen con la creación del Club Deportivo Universitario, son obtener participación directa de la comunidad estudiantil en el campo del fútbol de alta competencia, a nivel aficionado y profesional, y fomentar las mejoras en la cultura deportiva de las instituciones vinculadas al proyecto, generando sana competencia y competitividad en el sector. De la misma forma, consolidar alianzas Universidad-Empresa en la búsqueda de creación de valor para el beneficio de los centros educativos, a la vez que se genera un modelo de sana integración de la comunidad estudiantil en torno al deporte.

Las estrategias que se proponen para lograr cumplir con los objetivos proyectados, y luego de un fuerte análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, concernientes al club, son entre otras, vincular como socios a gran número de Instituciones Educativas, de manera directa o por medio de sus estudiantes, y poder ubicar talentos potenciales mediante buscadores de talento especializados, tendiendo lazos de comunicación directa con entrenadores deportivos de colegios y universidades. También se debe conformar un grupo de delegados en cada institución vinculada al proyecto, con

el fin de comunicar efectivamente los eventos a realizar. Así mismo se prevé como una estrategia importante la realización de concursos y torneos especiales, para lograr mayor participación e interés de la comunidad estudiantil.

De igual manera se concluyó que se debe otorgar un porcentaje de utilidad por venta de espacios publicitarios a las Instituciones Educativas vinculadas en donde se comercialice el servicio, así como fomentar mecanismos e indicadores que permitan medir la percepción de las mejoras en la cultura deportiva en el sector institucional académico. Las anteriores estrategias deben ir de la mano con la obtención de financiación a corto plazo mediante patrocinadores, para lograr acceder al Campeonato de Primera B, organizado por la DIMAYOR (División del fútbol profesional). Por otro lado, también se debe fomentar la creación de un centro de divisiones menores del club, así como gestionar la vinculación de organizaciones no gubernamentales como "*Football for hope*" de la FIFA, para la implementación de centros de formación deportiva en comunidades en alto grado de riesgo, como factor estratégico del club en la búsqueda de nuevos talentos y de realizar responsabilidad social importante y efectiva.

El equipo de trabajo con el que se cuenta para sacar adelante el proyecto está conformado entre otros colaboradores por estudiantes de administración de empresas, de derecho, y por profesionales en áreas de ciencias políticas, publicidad, ingeniería y contaduría, de algunas de las más reconocidas universidades de Bogotá.

La inversión inicial que se tiene presupuestada para comenzar el proyecto se encuentra tasada en aproximadamente \$1.000.000 millones de pesos, los cuales serán distribuidos y utilizados en inscripciones de jugadores a la Liga de Fútbol de Bogotá, inscripción en torneos, acta de constitución del club deportivo, convocatoria inicial de equipo, reconocimiento deportivo, contratos parte administrativa, contratos parte deportiva, papelería, gastos varios, e inscripción jugadores en el registro nacional de jugadores. El flujo de caja neto acumulado proyectado estará en el primer año por el orden de \$120 millones de pesos, y se aspira a que su valor para el quinto año de operación esté cercano a los \$1140 millones de pesos. Se prevé que desde el tercer año de operaciones se comiencen a vender derechos deportivos, lo que va a representar un ingreso más importante a las arcas del club, y por lo tanto un mejor flujo de caja neto. El resultado operativo también se verá afectado positivamente a partir del tercer año de operación, en donde se podrán llegar a facturar cerca de \$400 millones de pesos, logrando siempre estar por encima de los gastos y obteniendo ganancias antes de impuestos, intereses, amortizaciones, cercanas a los \$200 millones para el quinto año de operación, rendimientos que serán reinvertidos en la Corporación, con el propósito de lograr crear un patrimonio autónomo fuerte, que permita pensar en vender acciones de un mejor valor en un futuro. Principalmente, se observa que el proyecto es rentable y sostenible, por qué el margen de utilidad neta pasa de -13,81% en el primer año, a 35,31% en el quinto año.

Concluyendo, el impacto social, cultural, económico y ambiental, que va a crear la consolidación y operación de la organización, se verá reflejado en el fomento de un nuevo modelo de educación, que permita la formación integral de deportistas, y la inclusión y subsidio de educación para talentos deportivos, de comunidades en alto grado de riesgo. De igual manera se propenderá por la profesionalización del deporte en las Instituciones Educativas. De la misma forma se pretende crear oportunidades de formación a los futbolistas vinculados, que les permita tener una fuente alternativa de ingresos al final de sus carreras. Sumado a lo anterior se busca lograr generar aproximadamente 10 empleos directos, para la parte administrativa y deportiva del club, así como un estimado de 20 empleos indirectos por evento, incluyendo industria textil (camisetas), empleo informal (Ventas ambulantes) y sector estudiantil (delegados). También vale la pena decir que se tendrá un muy bajo costo ambiental, ya que las labores, la tecnología y la misión del club deportivo, no afectarán ostensiblemente al medio ambiente.

Finalmente, las conclusiones a las que se puede llegar luego de un arduo trabajo de investigación y análisis, son que, la integración de la comunidad estudiantil, para la creación de sinergias en los centros educativos puede otorgar competitividad al sector en el campo deportivo, y el aprovechamiento eficiente de los recursos de los centros educativos de manera conjunta, logra articular procesos para realizar responsabilidad social en beneficio de la comunidad vulnerable. Así mismo, la intención de llevar un conjunto universitario a formar parte activa del fútbol profesional en Colombia, es un factor que se percibe latente en los centros educativos más reconocidos del país. También se percibe que vincular a Instituciones Educativas de carácter público y privado, en torno al proyecto, ayudará a crear equidad social en el sector, y se fomentará la creación de nuevos espacios deportivos competitivos en los centros educativos. Por lo tanto se generará una cultura deportiva fuerte, lo que va a permitir adaptar procesos para la búsqueda de la paz en nuestro país y el desarrollo social sostenible. Es por todo lo anterior expuesto que se cree firmemente en lograr el éxito deportivo y administrativo con la puesta en marcha de la Corporación Club Deportivo Universitario, para beneficio de la sociedad, los estudiantes, las Instituciones Educativas y el país en general.

2. CONCLUSIONES

Por un lado las instituciones educativas pueden incentivar la sana convivencia de la comunidad en torno a la cultura del fútbol, a la vez que se generan espacios de desarrollo social, cultural y deportivo para la comunidad y se logra tener participación en una unidad de negocio importante, mediante la figura de *Club Deportivo Universitario*. Además, por medio del aprovechamiento efectivo de los recursos disponibles y una buena gestión del conocimiento e integración efectiva se puede profesionalizar el deporte en la academia, creando valor al talento existente en el sector estudiantil y vinculando personas de sectores marginales con gran potencial de desarrollo.

Integrando a las instituciones educativas más importantes de la ciudad de Bogotá, generando convivencia y participación comunitaria estudiantil por medio de un club deportivo, se podrá agregar valor a todos los involucrados en el proceso, para poder diferenciarse de la competencia de manera efectiva, ofreciendo servicios de calidad, creciendo gradualmente y generando ventajas competitivas, mediante la gestión de alianzas estratégicas, el aprovechamiento de recursos y conocimiento. Por medio de una visión sustentada en el posicionamiento de marca, el crecimiento razonable, las alianzas estratégicas, la expansión y diferenciación, se buscare competir de manera exitosa, y se trabajará por formar una organización fuerte, competente y responsable, con una clara misión hacia el desarrollo social sostenible.

A su vez, la situación deportiva profesional en Colombia refleja problemas sustanciales, en general la ausencia de patrocinios, desigualdad, violencia y corrupción entre otros factores, resumen lo que afecta ostensiblemente al deporte nacional. Por eso, contando con el apoyo institucional y estudiantil, se podría generar procesos socioculturales significativos que permitan mejorar las condiciones deportivas en el país, fortaleciendo el deporte estudiantil.

La universidad agrupa diferentes pensamientos y tendencias, se ve representada por sus jóvenes estudiantes, que se son la razón de ser de tales

instituciones educativas. Es allí donde se encuentra la oportunidad de generar empresa y beneficio, en los estudiantes universitarios como un solo ente, ya que se constituyen también en un claro bastión de la sociedad contemporánea, generador de cambios de gran valía. Por donde se le mire los jóvenes se convierten en una fuerza dinamizadora del mercado importante, son el target principal y mercado objetivo de diferentes tipos de organizaciones. Gran parte de la publicidad en Colombia y de los nuevos productos están dirigidos a este segmento y en muchos casos sus gustos son la pauta para definir estrategias de mercadeo, formas de penetración de mercado, y publicidad.

Por lo tanto se entiende que es necesario aprovechar los recursos eficientemente y de manera conjunta, procurando crear sinergias que consoliden procesos exitosos y beneficiosos para la comunidad universitaria. Buscando crear una nueva cultura deportiva, y cambiando paradigmas de comportamiento cultural urbano, se puede fomentar en la comunidad educativa cambios beneficiosos.

La creación e implementación de estrategias efectivas para el óptimo manejo de los recursos de las Universidades en cuanto al deporte y la cultura se refiere, son de vital importancia para maximizar el potencial deportivo de la comunidad universitaria y cada uno de sus integrantes, al sumar esfuerzos y firmar alianzas que ayuden a la generación de sinergia y consolidación de proyectos beneficiosos para tales instituciones. Se puede ayudar a las universidades implicadas en el proceso a maximizar su desempeño en el plano deportivo y cultural, aprovechando la red de comunicación existente entre las mismas, la unión con los Colegios y la conexión que se tiene con instituciones educativas alrededor del mundo. Lo anterior lleva a pensar que dinamizar el mercado de manera innovadora, apoyar efectivamente al talento nacional, generar planes fuertes de desarrollo integral y crear rentabilidad, se debe trabajar vigorosamente para ello y la universidad es la institución idónea para llevar a cabo esta tarea.

3. BIBLIOGRAFIA

- Albano A. Florez. (1990). El Deporte un Deber Académico. Ciudad Universitaria. Bogotá – Colombia
- BARBERO GONZALEZ, José Ignacio. Sociología del deporte: Configuración de un campo. En: Revista de Educación (1991).
- BERNAL,MORA,PARRA. ASCENSO Y DESCENSO: UNA HISTORIA DE LA PRIMERA B. PONTIFICIA NIVERSIDAD JAVERIANA COMUNICACIÓN SOCIAL BOGOTÁ 2005
- Carroggio Guerin, Marc (1996) *La publicidad y el patrocinio*, en JONES, Daniel E.; (Ed.) *Esports y mitjans de comunicació a Catalunya*, Generalitat de Catalunya; Universitat Autònoma de Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics y de l'Esport; Barcelona.
- El Espectador. Historia del fútbol profesional colombiano. Pag 6.
- GARCIA, Andrea (2005) Tesis de grado: “Mercadeo de los equipos de fútbol Colombianos” Universidad de los Andes. Facultad de administración. Bogotá.
- Instituto de Recreación y Deporte – IDR. Clubes deportivos y algo más. Bogotá D.C., año 2000
- JORGE ENRIQUE CRUZ MEDINA. Fútbol profesional en la Universidad Nacional. Dirección de bienestar. Agosto de 2010.
- MOLINA, Gerardo., y A. Francisco. (2004) “Márketing deportivo. El negocio del deporte y sus claves.” 2da Edición. Colombia. Norma
- Sank Mathew. Sports Marketing: A strategic Perspectiva. 2da. ed. Estados Unidos: Prentice Hall. 2002.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (sep) (1996) *Programa de educación física y deporte 1995-2000*; México
- SEGUROLA, Santiago. Fútbol y pasiones políticas. Temas de debate: Madrid. 1999. p. 14
- Vásquez Henríquez, Alexis (1993) *Deporte, Política y Comunicación*; Editorial Trillas; México, D.F.
- Villena Fiengo, Sergio. Gol-balización, identidades nacionales y fútbol. *En publicación: Futbologías: Fútbol, identidad y violencia en America Latina*. Pablo Alabarces. CLACSO, Buenos Aires, Argentina. 2003. ISBN: 950-9231-

Fuentes de Internet.

- Dimayor. (División Mayor del Fútbol profesional colombiano).
www.dimayor.com.co
- Periódico El Tiempo. www.eltiempo.com.co
- Periódico El espectador. www.elespectador.com.co
- Portal del deporte Futbolred. www.futbolred.com
- Portal deportivo enlajugada. www.enlajugada.com
- Fondo emprender, (www.fondoemprender.com)
- Enciclopedia Larousse, Editorial Planeta.
- Enciclopedia virtual, (es.wikipedia.org).
- <http://es.fifa.com/aboutfifa/worldwideprograms/footballforhope/>
- http://www.colombianitos.org/es/sponsors_home.asp
- http://www.elespectador.com/impreso/cuadernilloa/negocios/articuloimpresso-una-pasion-vale-millonestp://es.wikipedia.org/wiki/Uni%C3%B3n_Espa%C3%B1ola
- <http://www.dimayor.com.co>
- <http://www.copapremier.com.co>

- <http://www.futbolchileno.com/noticias.item.730/lavin-y-su-plan-para-entrar-al-futbol.html>
- http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/
- http://www.pumasunam.com.mx/n_historia2.php?id=2
- <http://puj-portal.javeriana.edu.co/portal/page/portal/puj/inicio>
- <http://es.fifa.com/aboutfifa/worldwideprograms/footballforhope/>
- <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3561>
- <http://www.monografias.com/trabajos23/manual-tesis/manual-tesis.shtml>
<http://www.elespectador.com/>
- www.colfutbol.org
- www.universidaddelfutbol.com
- <http://www.unal.edu.co/>
- www.universidad.edu.co

4. ANEXOS

ANEXO 1.

Las principales instituciones del fútbol en América son:

PAÍS	INSTITUCIÓN
Brasil	Santos, Sao Paulo, Flamengo, Corinthians, Palmeiras, Vasco De Gama, Cruzeiro.
Argentina	River Plate, Boca Juniors, San Lorenzo, Racing.
Uruguay	Nacional, Penarolo.
Chile	Universidad de Chile, Colo Colo, Universidad Católica
Colombia	América de Cali, Millonarios.
Costa Rica	Herediano, Saprissa, Alajualense
México	América, Guadalajara, Cruz Azul.

FUENTE: Villena Fiengo, Sergio. **Gol-balización, identidades nacionales y fútbol.** *En publicación: Futbologías: Fútbol, identidad y violencia en América Latina.* Pablo Alabarces. CLACSO, Buenos Aires, Argentina. 2003. ISBN: 950-9231-86-X

ANEXO 2

Deporte	Espacio de interacción
<i>Voleibol</i>	<i>13, 5 m² por jugador</i>
<i>Baloncesto</i>	<i>42 m² por jugador</i>
<i>Rugby</i>	<i>280 m² por jugador</i>
<i>Fútbol</i>	<i>285 m² por jugador (el mayor de todos)</i>
<i>Balonmano</i>	<i>57 m² por jugador</i>

Fig. 2 Espacio de interacción individual de los jugadores.

Fuente: FUTBOL: ANALISIS FUNCIONAL PARA LA
DETECCION Y FORMACION DE TALENTOS
Rubén Cohen Grinvald (Argentina - España)