

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Título

Estudio de Fortaleza C.E.I.F. Considerado como un Caso Deportivo de Éxito.

Tipo de trabajo (Estudio de caso)

Autores:

Sebastián Franco Carrillo

Mateo Rodríguez Valenzuela

Bogotá, Colombia

2018

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Título

Estudio de Fortaleza C.E.I.F. Considerado como un Caso Deportivo de Éxito.

Tipo de trabajo (Estudio de caso)

Autores:

Sebastián Franco Carrillo  
Mateo Rodríguez Valenzuela

Tutor:

Fernando Juárez Acosta

Administración de Empresas  
Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

2018

## AGRADECIMIENTOS

*Queremos agradecer a nuestros docentes quienes han hecho parte de nuestro desarrollo educativo, profesional y personal. Gracias por brindarnos lo mejor de su saber y dedicación.  
Nos encontraremos en el camino.*

*A Fernando Juárez, porque gracias a su guía y ayuda durante el proceso de este proyecto,  
hoy podemos decir que somos profesionales.*

*A la Universidad del Rosario, nuestra segunda casa.*

*A Fortaleza C.E.I.F. por abrirnos sus puertas y permitirnos conocer lo hermoso del fútbol.*

*Mateo y Sebastián.*

## DEDICATORIAS

*Deseo agradecer a mis padres y mi hermana quienes han sido mis motores durante mi vida académica y son los que me han ayudado a crecer tanto personal como profesionalmente.*

*También a mis abuelos, tíos y primos quienes han sido mi apoyo para lograr mis objetivos y sacar adelante mis proyectos.*

*A los jóvenes que sueñan con ser futbolistas para que sigan esforzándose y logren este objetivo de jugar profesionalmente el deporte más lindo del mundo.*

*Sebastián.*

*Siempre con la Fe intacta, quiero agradecer a Dios por brindarme lo mejor del universo.*

*Mi madre, que me has demostrado que el amor no tiene límite y que siempre se puede tener la mejor sonrisa.*

*Mar, que tus ojos no paren de brillar nunca, y que tu voz sea recordada siempre.*

*El amor, el eslabón que le da sentido a mi vida y por el cual respiro.*

*A mi familia que siempre ha estado conmigo, sin importar el que o el cómo.*

*Gracias a la vida por darme la oportunidad de escribir estas palabras, se acaba una etapa, pero comienza una mejor.*

*Esto también es de los niños, que sepan que el balón nunca se mancha y que los sueños se hacen realidad. Solo basta con tener un propósito y las ganas de jugar al deporte más bonito del mundo.*

*Mateo*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.</b> .....	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 PREGUNTA Y PROPOSICIONES.</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR.</b> .....	<b>7</b>
<b>2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.</b> .....	<b>8</b>
<b>3. MARCO METODOLÓGICO.</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1. METODOLOGÍA.</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2 MÉTODO.</b> .....	<b>12</b>
<b>3.3 ENFOQUE METODOLÓGICO.</b> .....	<b>13</b>
<b>3.4 DISEÑOS.</b> .....	<b>13</b>
<b>3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.</b> .....	<b>13</b>
<b>3.6 UNIDAD DE ANÁLISIS.</b> .....	<b>14</b>
<b>3.7 PROCEDIMIENTO.</b> .....	<b>14</b>
<b>4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.</b> .....	<b>15</b>
<b>4.2 ANÁLISIS DE LA PROPOSICIÓN 2: EL CLUB ESTÁ GENERANDO UTILIDADES POR SUS ACTIVIDADES.</b> .....	<b>18</b>
<b>4.3 ANÁLISIS DE LA PROPOSICIÓN 3: FORTALEZA C.E.I.F MANEJA SUS ESTRATEGIAS DE MERCADEO APROPIADAMENTE.</b> .....	<b>20</b>
<b>4.4 ANÁLISIS DE LA PROPOSICIÓN 4: LA ORGANIZACIÓN IMPLEMENTA ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.</b> .....	<b>25</b>
<b>5. CONCLUSIONES.</b> .....	<b>28</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</b> .....	<b>29</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valor Promedio Total Ingresos por escuelas de formación.....	19
Tabla 2. Tarifas Escuelas de Formación – Fortaleza C.E.I.F. – 2018.....	22

## **RESUMEN.**

El objetivo de este estudio de caso fue describir y analizar los factores que permiten definir el caso de éxito empresarial de Fortaleza C.E.I.F. (Centro de Entrenamiento Integral de Fútbol). En este estudio se observaron diferentes tipos de variables: financieras, de mercadeo, organizacionales y sociales. Para analizar estas variables se empleó la metodología de análisis de estudio de caso, acompañado por un método mixto de investigación donde el análisis cualitativo y cuantitativo ayudaron a la recolección de datos. Del mismo modo, se utilizaron técnicas como la observación en campo, entrevistas y revisión de archivos, documentos y datos de la empresa. Así pues, se pudo concluir que los factores que más influyen en el éxito de Fortaleza C.E.I.F. son su área de mercadeo, el trabajo de sostenibilidad social detrás del proyecto y los objetivos organizacionales, mientras que la estrategia del área financiera, juega un papel secundario en el éxito de la institución.

**Palabras claves:** Caso de éxito, Fortaleza CEIF, Finanzas, Mercadeo, Organización, Sostenibilidad social

## **ABSTRACT.**

The objective of this case of study was to describe and analyze the factors of the unity of study, in this case, Fortaleza C.E.I.F. to define it as a business case of success. Financial, marketing and organizational variables, were analyzed. For this, the case of study needed to use the methodology of case of study analysis, with a mix method, where qualitative and quantitative data was collected. Three techniques were used for the research: observation in field, interviews and data collection. It was concluded that the main success of Fortaleza were the marketing strategies, the social work behind the sport and the organizational objectives. Meanwhile, the financial strategies does not affect the success of the organization.

**Key Words:** Business Case of Success, Fortaleza, Finances, Marketing, Organization, Social Work

## 1. INTRODUCCIÓN.

El importante crecimiento económico del sector deportivo no es más que una evidencia de la manera en que, con el tiempo, las actividades deportivas se han alejado de su connotación recreativa para convertirse poco a poco en un negocio cada vez más rentable (Escobar, 2015). En Colombia, El Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, es la entidad estatal encargada de administrar los proyectos, planes y programas en materia deportiva que tiene lugar en el país y que involucra la participación de organizaciones, instituciones y/o actores de sectores públicos y privados (Coldeportes, 2018). Esta entidad reconocida popularmente como Coldeportes está altamente influenciada por la intención de promover una perspectiva social del deporte. En ese sentido Coldeportes hace referencia a la existencia de deportes llamados *social comunitarios*, los cuales se refieren a prácticas deportivas que fortalecen la convivencia y los valores de la población (Coldeportes, 2016). Fortaleza C.E.I.F. es un club deportivo de fútbol que está ligado con las anteriores definiciones, pues es una institución que se usufructúa del mercado deportivo a la vez que, hace un trabajo social importante para la comunidad (Barato, 2018).

Fortaleza C.E.I.F. como club deportivo tiene entre sus intereses principales la venta de jugadores con una amplia trayectoria formativa a equipos reconocidos a nivel nacional e internacional. Dada la buena actuación de la Selección Colombia en el mundial del 2014, se produjo un auge futbolístico importante que fue evidente en la proyección que tuvo el fútbol colombiano en el mundo (Barato, 2018). Con este contexto en mente, equipos grandes del país comenzaron a fijarse en el trabajo de divisiones menores, como Fortaleza, y en los jugadores promovidos por este tipo de organizaciones en vez de buscarlos por fuera del país (Cuervo, 2017).

La liga profesional colombiana de fútbol ocupa el sexto lugar entre las mejores ligas del mundo (IFFHS, 2018). Sin embargo, según Polanía (2018), el contexto de la industria del fútbol apunta a que ésta posee debilidades en cuanto organización y calidad. Considera que la liga aún puede mejorar en temas como, por ejemplo, la cantidad de partidos jugados, la penalización a los jugadores por indisciplina, la venta de jugadores, y las inconsistencias en la tabla de posiciones (Polanía, 2018).

## 1.1. Planteamiento del problema.

Desde la ciencia económica se proponen tres clases de sectores: primario, secundario y terciario (O'Connor, 2004). El sector terciario o sector de los servicios, establece sub- sectores donde aparece el sector deportivo como uno de los más nuevos y prometedores de la economía (Ruíz, Muñoz, & Mesa, 2010). El Congreso de la República de Colombia (1995), Ley No. 181 da una definición explícita sobre lo que es el deporte en Colombia.

El fútbol pertenece a un grupo variado de actividades físicas. La Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) es el ente que regula el fútbol alrededor del mundo y es el encargado de la organización de los torneos internacionales como la Copa Mundo (FIFA, 2017). En 2006, 270 millones de personas participaban activamente en el fútbol, lo que equivale al 4% de la población mundial (FIFA, 2007). En el año 2014, tras el mundial de Brasil, la FIFA obtuvo ganancias de 140 millones de dólares y con eso llegó a un patrimonio total de 1500 millones aproximadamente (BBC, 2015).

El fútbol es una de las industrias que mayor cantidad de dinero mueve al año en el mundo, según estudios, es la decimosegunda economía del mundo (Manrique, 2017). En Colombia específicamente, el fútbol es el deporte más popular y mueve gran cantidad de dinero gracias a la venta de entradas, *merchandising*, derechos de televisión, patrocinios, entre otros. Para el año 2016, los equipos del Fútbol Profesional Colombiano (FPC) generaron cerca de 2.000 millones de pesos en venta de boletería, y 300.000 millones en ingresos operacionales según la Superintendencia de Sociedades (Sectorial, 2017).

Actualmente, la FIFA tiene 211 federaciones de fútbol afiliadas a su nombre, agrupadas en seis confederaciones principales (FIFA, 2018). Una de estas, la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL), es la encargada de organizar y velar por los intereses de la FIFA en América del Sur (FIFA, 2018). La Federación Colombiana de Fútbol (FCF), creada en 1924, es parte de la CONMEBOL (CONMEBOL, 2018). El fútbol en Colombia, a partir de 1949, tuvo un crecimiento en cuanto a la cantidad de participantes, creación de equipos y número de aficionados (Racines, 2011). Dicho crecimiento, motivó a la FCF a crear la División Mayor del Fútbol Colombiano (Dimayor) para ser el ente regulatorio y organizador del FPC (Ramírez, 2008).

El primer campeonato del FPC está ligado directamente con la creación de la Dimayor en el año 1948 con la participación de 10 equipos, quienes fueron los primeros integrantes de la Dimayor, aunque para 1991 el número de participantes incremento en tal medida que se vieron en la necesidad de crear una segunda categoría (DIMAYOR, 2016). Hoy en día, el FPC está conformado por 36 equipos, 20 en primera división y 16 en la segunda categoría (DIMAYOR, 2018b). Para la creación de la segunda división se decidió que los equipos con más tradición participarán en la primera división y los nuevos en la segunda con la posibilidad de un ascenso y un descenso al finalizar el año (Cepeda, 2014).

Los 36 equipos profesionales tienen divisiones menores (Federación Colombiana de Fútbol, 2018). Las divisiones menores, también llamadas *canteras* o *fútbol base*, se refieren a un grupo de jugadores , niños y adolescentes aficionados, quienes atienden a un conjunto de actividades recreativas donde se practica el deporte de forma organizada, con entrenamientos y partidos dentro de los colegios o clubes aficionados (FIFA, 2016). En Colombia hay tres campeonatos juveniles, sub-20, sub-19 y sub-17, federados por la FCF (Barato, 2018). Los equipos profesionales pueden registrar jugadores profesionales y aficionados, mientras que los equipos aficionados solo pueden tener jugadores amateurs ( Federación Colombiana de Fútbol, 2017).

Fortaleza C.E.I.F., es uno de los 16 equipos que actualmente están en segunda división (Caracol, 2017). Este club inició como una academia deportiva en el año 2007 bajo el nombre de C.E.I.F con aproximadamente 20 jugadores, quienes por diferentes razones no habían sido aceptados en las divisiones inferiores de los equipos tradicionales de la capital, participando en los torneos aficionados (Barato, 2018). El proyecto creció, y en 2015 uno de los socios decidió apoyar económicamente a la escuela a comprar la ficha del equipo profesional Fortaleza, quien en ese momento jugaba en la segunda división del FPC, creando así, lo que hoy se conoce como Fortaleza C.E.I.F. (Barato, 2018).

Así pues, este estudio se realiza a partir del interés de los investigadores en definir la importancia del conocimiento administrativo en el sector deportivo, específicamente el futbolístico. Teniendo esto en cuenta, se detallarán cuatro particularidades de la empresa: la gestión administrativa, las estrategias de mercadeo, el comportamiento financiero y el impacto social de la organización para responder a la siguiente pregunta, ¿Cuáles son los factores administrativos, financieros, sociales y de mercadeo que hacen de Fortaleza C.E.I.F. un caso de éxito?

## **1.2. Justificación.**

Este estudio de análisis de caso se realizará por la idea a priori de los investigadores de considerar a Fortaleza C.E.I.F. como un caso de éxito debido a la percepción que se tiene por parte de los autores, analizando factores administrativos, financieros, sociales y de mercadeo.

Para los investigadores, Fortaleza C.E.I.F. resulta interesante como objeto de estudio por sus componentes estratégicos y visión hacia el futuro. La razón principal por la que se escogió esta institución es por la relación simbiótica entre las divisiones menores y el equipo profesional. Esto es, el hecho de que las divisiones menores y el equipo profesional logren fusionarse de manera tal que permiten el satisfactorio desarrollo de Fortaleza como organización. A su vez, es un club que ya ha tenido participación en las dos categorías profesionales del país y en el fútbol aficionado (Cuervo, 2017), lo que lo hace aún más atractivo desde la perspectiva netamente deportiva.

En cuanto al ámbito social, Fortaleza C.E.I.F. es un club integrado por más de 1300 niños en sus categorías menores (Barato, 2018). Para los inscritos en el club, este no solo representa un espacio donde pueden entrenar para convertirse en futbolistas profesionales, sino también, una oportunidad laboral y económica que pueden construir mediante el fútbol.

Otra razón por la cual se pretende resaltar el trabajo social que la institución en cuestión está implementando en sus divisiones menores, es que según Barato (2018), el desarrollo deportivo de niños es vital para el crecimiento del FPC, y a su vez, un beneficio económico para quienes lo ejecuten de buena forma.

### **1.3 Pregunta y proposiciones.**

Pregunta General: ¿Cuáles son los factores administrativos, financieros, sociales y de mercadeo que hacen de Fortaleza C.E.I.F. un caso de éxito?

Proposiciones:

- I. El club dispone de una estructura administrativa apropiada.
- II. El club está generando utilidades por sus actividades.
- III. Fortaleza C.E.I.F maneja sus estrategias de mercadeo apropiadamente.
- IV. La organización implementa estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

### **1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor.**

Este trabajo se basa en la línea de investigación de finanzas y marketing de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario a cargo del profesor Fernando Juárez. El objetivo general de esta, es realizar un análisis donde se genere nuevos conocimientos en las áreas de finanzas y marketing, así como su relación y como ayudan estas al crecimiento empresarial (Juárez, s.f.). Las finanzas y el mercadeo son dos variables que permiten analizar el caso de éxito de Fortaleza C.E.I.F; razón por la cual se decidió enfocar este trabajo bajo los planteamientos de esta línea de investigación, donde muchos de sus conceptos serán de ayuda para la evaluación de la organización.

Uno de los trabajos que se ha realizado dentro de la línea de investigación de finanzas y marketing a cargo del profesor Fernando Juárez, es *Relationship with the community instead of marketing: A continuing education case* escrito por este mismo y la profesora Sandra Chacón. Este estudio analiza la existencia de percepciones de la comunidad en relación de cómo las instituciones de educación superior entienden el concepto de educación continua (Juárez & Chacón, 2013). Es evidente la relación que se tiene con este proyecto ya que trata los mismos temas de la línea de investigación vinculada. Así mismo, aportan un conocimiento único en el área de interés.

Otro de los casos dentro de la línea es *A Critical Review of Relationship Marketing Strategies to Include Community into Marketing in Development Contexts*. Este estudio de caso buscaba describir los conflictos de la implementación del mercadeo relacional en una comunidad debido a los intereses de las organizaciones y los individuos (Juárez, 2011). Esto se relaciona con el presente estudio de caso ya que Fortaleza también utiliza la estrategia de mercadeo relacional con sus clientes, que son los padres de los jóvenes en sus escuelas de formación. También pueden existir intereses personales pues los padres quieren lo mejor para sus hijos. En este caso sería que llegaran a ser profesionales, pero solo pocos llegan a serlo. Fortaleza debe manejar estos conflictos por medio del mercadeo relacional.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.**

Para entender el propósito de este estudio de caso, es importante definir que es un caso de éxito empresarial. Una de las variables más utilizadas para definir si una organización es o no un caso de éxito, es la capacidad que tiene para generar una ventaja competitiva antes sus rivales (Aragón & Rubio, 2005). Adicionalmente, se pueden tener en cuenta una serie de variables objetivas y subjetivas definidas a partir del objetivo del estudio (Aragón & Rubio, 2005). En este estudio, es importante considerar estas variables ya que gran parte de la información obtenida sobre la empresa en estudio se obtuvo por medio de entrevistas a empleados de la misma tienen una visión subjetiva de éxito.

Se evaluarán las estrategias financieras, sociales, de marketing y organizacionales del club. Aunque la organización se compone de muchas otras áreas, se escogieron estas cuatro como las principales, puesto que son las áreas que mayor información le pueden aportar a la investigación y permite describir la organización, alineándose con el enfoque del estudio de caso. A continuación, se definirá el enfoque teórico a utilizar en la descripción del caso.

Una de las teorías que ha venido evolucionando desde finales del Siglo XIX, es la Teoría Financiera (Flórez, 2008). A principios del siglo XX el área financiera se encargaba del análisis de los costos de producción y como se iba a financiar la misma, más adelante, se incluyó todo lo que tenía que ver con inversiones y solvencia financiera de la compañía. Para realizar este análisis de solvencia hay dos indicadores esenciales, la Rentabilidad sobre activos (ROA) y la Rentabilidad sobre Inversión (ROI) (Van Home & Wachowicz, 2008). Hoy en día, debido a la globalización se debe hacer un análisis de riesgos a corto y largo plazo (Flórez, 2008). Este análisis consiste en analizar el equilibrio existente entre el riesgo y la utilidad que generen las inversiones, relación que normalmente es directamente proporcional (Van Home & Wachowicz, 2008).

El análisis financiero de este caso se basará en los ingresos y los costos de producción ya que por el tamaño de la organización en estudio no se encontrarán inversiones más allá de las que deben hacer para el correcto funcionamiento de sus actividades.

Un ejemplo de éxito financiero en la industria deportiva es el Real Madrid Club de Fútbol. Este equipo es el más galardonado del fútbol europeo (UEFA, 2018), tanto así, que la FIFA lo escogió como el mejor equipo del Siglo XX por sus logros deportivos e institucionales (Real Madrid, 2014). Pero este equipo no es solo reconocido por sus éxitos deportivos sino también por sus buenas prácticas empresariales. La dirección del Real Madrid fue la primera en tomar la decisión de potencializar la marca Real Madrid para lograr patrocinios de marcas reconocidas en el mundo, así como la venta de productos y servicios de su marca (Blanco & Forcadell, 2006).

Otra área por analizar en Fortaleza son las estrategias de mercadeo. El mercadeo busca satisfacer necesidades para atraer nuevos clientes y fidelizarlos a través del tiempo (Kotler & Armstrong, 2012). Para analizar una compañía se podrían utilizar como base las teorías como el marketing mix y la matriz del Boston Consulting Group (BCG) o el mercadeo relacional.

El marketing mix son todas las herramientas utilizadas por el área de mercadeo para atraer los clientes, estas herramientas están divididas en cuatro variables conocidas como las 4 P's que son: producto, precio, plaza y promoción (Kotler & Armstrong, 2012). Dentro de las posibles herramientas de promoción se encuentra los patrocinios. El patrocinio en la industria del deporte es la presencia de la marca en diferentes escenarios deportivos ya sea en camisetas, vallas, etc. (Culshaw, 2012). El branding por su lado busca dar a conocer la marca de la organización a los clientes potenciales y lograr que ellos la recuerden y la diferencien de la competencia (Capriotti, 2009).

Otra de las estrategias de mercadeo utilizadas es el mercadeo relacional. Esta teoría busca cambiar la idea de promoción a grandes masas y centrarse en mejorar las relaciones con sus clientes (Valenzuela & Torres, 2008). Por su parte, la matriz BCG es una herramienta de la Teoría del ciclo de vida del producto. Esta matriz contiene cuatro posibilidades para organizar los productos o servicios que ofrece la empresa a los clientes. Las cuatro posibilidades son: vaca lechera, estrella, incógnito y perro (Dvoskin, 2004).

De estas tres teorías para el estudio de caso de Fortaleza se utilizarán la de marketing mix y la teoría de mercadeo relacional. El marketing mix da una visión amplia de los objetivos y las estrategias de mercadeo de Fortaleza, mientras que la teoría relacional muestra cómo se pueden combinar el mercadeo con la labor social. Se ha decidido utilizar la matriz BCG porque Fortaleza no ofrece una gran cantidad de productos y servicios y esta herramienta sería ineficiente.

Otro ejemplo de caso de éxito en el fútbol es el Manchester United, pues con 20 títulos es el equipo más ganador del fútbol inglés (Sobre Fútbol, 2018). Para lograr este éxito fue muy importante el fortalecimiento de sus divisiones menores para conseguir 13 títulos de liga en los últimos 30 años. Durante una serie de entrevistas, el técnico más ganador de la historia, Sir Alex Ferguson defendió que el aspecto más importante de su éxito fue haber fortalecido las categorías menores, contratando *scouts* en diferentes lugares de todo Gran Bretaña, estrategia que permitió reclutar jugadores de la talla de Ryan Giggs (Elberse, 2013).

La Teoría General de Sistemas será parte de los conceptos que usaremos en el estudio. El sistema es la interacción entre un grupo de partes que coordinadas buscan lograr un objetivo (Zapata & Murillo, 2009). Según esta teoría, una organización tiene un sistema en su interior, es decir crea un sistema entre sus áreas, pero también hace parte de un sistema más grande que ella (Zapata & Murillo, 2009). En el caso de Fortaleza se puede decir que hace parte del sistema del FPC y del sector deportivo. Se debe analizar entonces como son las interacciones internas y como interactúa con otras organizaciones del sector.

La Teoría Estructuralista por su parte analiza la estructura organizacional de la compañía. A partir de esta, se determina cuál es su funcionamiento y que estrategias utilizan para lograr sus objetivos (Ramírez, 2016). Estos dos conceptos resaltan dentro de la Teoría Organizacional ya que dentro de estos se puede examinar el comportamiento corporativo de la empresa.

Por último, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es uno de los conceptos más utilizados hoy en día para evaluar el rendimiento de una organización (Quinche, 2017). A partir de este concepto se desprenden dos teorías. La primera fue planteada por Friedman (1970), quien defiende que la empresa no es quien tiene responsabilidades, sino son las personas quienes se responsabilizan de generar beneficios económicos. Mientras que Porter y Kramer (2006) plantean que los resultados de la organización deben analizarse también a partir de las estrategias sociales implementadas en la misma. Son dos visiones encontradas sobre el impacto de la ARSC en la organización.

El caso de estudio de Fortaleza se analizará a partir de la visión de Porter y Kramer (2006) ya que uno de los pilares organizacionales es el servicio social como se explicará en el apartado cuatro del análisis. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que el club presta un servicio y por esta razón es clave el servicio y la relación que se tenga con el cliente, que en este caso son los jugadores de las divisiones menores y también sus padres quienes son los que pagan por este servicio.

### **3. MARCO METODOLÓGICO.**

#### **3.1. Metodología.**

La metodología utilizada para hacer este estudio se basó en el concepto creado por Robert Yin, el cual afirma que un estudio de caso es una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su entorno (Yin, 2003). El trabajo realizado se adapta a esta definición, pues el interés inicial de los investigadores de describir el caso de éxito de Fortaleza C.E.I.F., hace que el análisis guiado por la pregunta empírica se resuelva sin afectar las actividades diarias de la institución. Con la pregunta, se está queriendo indagar sobre una serie de eventos contemporáneos como lo son las estrategias de mercadeo, organizacionales, financieras y sociales. Hay que tener en cuenta que los investigadores no tienen control absoluto, lo cual hace del estudio más transparente y veraz (Yin, 2003).

Otras dos definiciones que ayudarán a tener un concepto más amplio sobre lo que es un estudio de caso. Según Rave y Franco, un estudio de caso es la narración de varias situaciones relacionadas con las experiencias que una organización ha tenido, tiene o va a tener, para poder describir los diferentes escenarios que tanto los ejecutivos, como los empleados han enfrentado (Rave & Franco, 2011). Por su parte, Stake (1995) dice que un estudio de caso es el análisis de la particularidad y complejidad de un caso singular, para entender su actividad en un contexto específico.

#### **3.2 Método.**

Se decidió utilizar un método de investigación y análisis de caso, el cual incluye métodos mixtos, que contienen herramientas de las metodologías cuantitativas y cualitativas. El método mixto es una integración sistemática de los métodos anteriormente mencionados, con el fin de tener un panorama más completo (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998).

### **3.3 Enfoque metodológico.**

Para desarrollar el análisis propuesto, este proyecto tendrá dos enfoques metodológicos. La metodología cualitativa, permitirá observar y recolectar datos con sus diferentes técnicas, a su vez, da la posibilidad de desarrollar preguntas y/o hipótesis antes, durante o después de la observación, recolección y análisis de datos (Hernández et al., 1998). Por su parte, tanto la metodología cuantitativa como la cualitativa, ayudarán a analizar y describir las estrategias financieras del club. Estos enfoques metodológicos, se hacen con el propósito de resolver la pregunta que guía esta investigación.

### **3.4 Diseños.**

El diseño escogido para este proyecto es el de investigación descriptiva (Tamayo, 1999), mediante el cual será posible presentar los resultados del presente análisis de caso. Se optó por un diseño de investigación descriptiva en tanto permite reconocer cuales son los rasgos predominantes y las características del panorama general del caso de estudio para su análisis.

### **3.5 Técnicas e instrumentos.**

La principal técnica de investigación que se utilizó fue la Observación en campo. La Observación en campo se entiende como la contemplación sistemática y detenida del desarrollo de la vida social sin manipulación alguna en un momento puntual (Ruiz, 2012). Se considera que esa técnica da una perspectiva completa de lo que es la empresa, permitiendo conocer en profundidad el día a día de la institución. Se observaron las interacciones entre los diferentes actores que componen la institución (entrenadores, directivos, jugadores, personal administrativo y padres de familia) con el objetivo de conocer el ambiente organizacional. A su vez, se pudieron recolectar datos de las estrategias de marketing.

De la misma forma, las Entrevistas semi-estructuradas que se hicieron fueron vitales para comprender la historia del club y los procedimientos organizacionales, los cuales sirvieron para recolectar archivos únicos de la empresa. La entrevista se definió como el proceso en que el entrevistado es quien presenta el problema que él cree la institución tiene, donde el entrevistador no hace preguntas focalizadas a una respuesta específica (Dexter, 2006, p.5). Por su parte, Valles dice que antes de realizar una entrevista, es primordial saber el contexto en el que se desenvuelve el entrevistado, hacer una etnografía o una observación de campo es clave para que el resultado de la entrevista sea satisfactorio (Valles, 2002).

Por último, la Revisión documental sirvió para recolectar algunos documentos que muestran estados financieros y de contabilidad, que ayudaron a proporcionar una información de la situación financiera del club. Del mismo modo, la Revisión documental, permitió conocer el plan de negocios de la institución conociendo más a fondo la cultura organizacional y las estrategias de mercadeo.

### **3.6 Unidad de análisis.**

Como objeto de estudio, la unidad de análisis fue el club Fortaleza C.E.I.F.. lugar donde se realizan las visitas y de donde se saca la mayoría de la información. A partir de esto, se dividió esta unidad en cuatro factores: administrativo, financiero, mercadeo y social, con el objetivo de responder la pregunta problema. Las áreas administrativas, de finanzas y de mercadeo dan un entendimiento amplio del manejo de la organización. Además, se consideró que la labor social era un aspecto a profundizar, pues a medida que se fue desarrollando la investigación, fue aumentando su importancia.

### **3.7 Procedimiento.**

Teniendo en cuenta las técnicas de investigación, el diseño de las entrevistas se hizo gracias al material proporcionado por el director de este proyecto. Con ese material se pudo hacer la entrevista con el presidente del club, la cual en principio era totalmente estructurada, pero a medida que se fue realizando, cambio a ser semi-estructurada.

Desde inicios del 2017 hasta enero de 2018, se hicieron un total de 11 visitas a las instalaciones del club, 10 de estas, se hicieron en la sede principal, ubicada en la vía Bogotá-Cota. La visita restante, se realizó en una casa ubicada en Siberia, Cundinamarca. Durante la investigación, no siempre se obtuvo toda la información por completo y se experimentó un cambio de presidencia, lo cual hizo que la comunicación por un lapso de ocho semanas fuera nula. En las primeras visitas, el asistente administrativo de Fortaleza C.E.I.F. fue quien recibió a los investigadores. En las últimas visitas que se realizaron, Carlos Barato, ex entrenador del equipo profesional y nuevo presidente del club, fue quien atendió y explico detalladamente los procesos administrativos de este.

Durante esta experiencia, se quiso evidenciar como se planeaban las estrategias administrativas, financieras y de mercadeo. En el área administrativa, se quiso observar la estructura organizacional, la comunicación entre las áreas y los objetivos administrativos. Por el lado financiero, se quiso ver el modelo de rentabilidad de la empresa y los estados financieros. Finalmente, en el área de mercadeo se quiso evidenciar si existían estrategias para captar más clientes, o si, por el contrario, querían ganar seguidores.

#### **4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

C.E.I.F. como escuela de formación, nació en el año 2007, bajo la dirección de Carlos Barato, actualmente presidente de la institución (Cuervo, 2017). Barato con experiencia trabajando en divisiones menores en otras instituciones, quiso cambiar radicalmente el modelo del fútbol base en Colombia. En 2015 C.E.I.F. decidió comprar la ficha un equipo profesional, equipo que se conoce hoy como Fortaleza C.E.I.F (DIMAYOR, 2018a).

##### **4.1 Análisis de la proposición 1: El club dispone de una estructura administrativa apropiada.**

Para comenzar, se analizará la estructura del organigrama de la empresa. Cabe resaltar que este organigrama no es solo del área administrativa sino también de la organización de las escuelas de fútbol.

En la parte superior del organigrama se encuentra el comité ejecutivo (CE) que está conformado por cuatro personas, quienes, por medio de votaciones, son los encargados de tomar las decisiones administrativas y futbolísticas de Fortaleza (Fortaleza, 2016a). Debajo del CE viene la presidencia del equipo. En su entrevista, el señor Barato manifestó que a él no solo le gustaba estar encargado del aspecto administrativo sino también estaba al tanto de todo lo que tenía que ver con el fútbol (Barato, 2018). De acuerdo con la observación que se realizó, el presidente tiene contacto directo con los jugadores y entrenadores de cada una de las categorías de la escuela de formación.

Debajo de la presidencia se encuentra la gerencia general que cuenta con dos asistentes administrativos. El Gerente General decidió organizar el club en tres comités diferentes: un comité financiero, un comité de diseño y publicidad y por último un comité de marketing (Cuervo, 2017).

Por otro lado, está la organización del fútbol profesional y la escuela de formación (Fortaleza, 2016a). En la cabeza de este organigrama está el manager deportivo. El presidente de la organización, también ocupa esta posición. De allí se desglosan todas las categorías empezando por los cuerpos técnicos de los dos equipos profesionales, es decir el masculino y el femenino. Fortaleza tiene 45 entrenadores, cada uno de ellos con un grupo de entre 20 y 30 jóvenes o niños, para un total aproximado de 1300 jóvenes en el fútbol base (Cuervo, 2017). Estas categorías juegan campeonatos aficionados o federados. Para que la mayoría de los integrantes de la escuela de formación puedan jugar estos torneos, Fortaleza adquirió la ficha de cuatro equipos aficionados, los cuales son: Fortaleza C.E.I.F., Bogotá C.E.I.F., Independiente Bogotá C.E.I.F. y Flamengo Fortaleza C.E.I.F. Lo que busca Fortaleza con tener estos cuatro equipos es que todos sus jugadores puedan tener una competencia de alto nivel (Barato, 2018).

Estos cuatro equipos participan en torneos aficionados como por ejemplo la Liga de Bogotá o el Torneo del Olaya. También hacen parte de los torneos nacionales que son el Torneo Sub 15, Sub 17 y Sub 20. En los últimos dos años Fortaleza ha sido protagonista de las finales de estos torneos.

Fortaleza C.E.I.F. cuenta con tres sedes. La sede principal está ubicada en Cota, donde está todo el personal administrativo. Esta sede cuenta con una cancha de fútbol 11, donde entrena el equipo profesional masculino, del mismo modo, cuentan con un área de gimnasio y fortalecimiento psicológico, área húmeda, zona de fisioterapia y cafetería. Esta ubicación tiene dos auditorios, los cuales son empleados para hacer conferencias o se pueden seccionar para que sean salones de clase para jóvenes talentosos que vienen de ciudades y pueblos lejanos, en busca de una oportunidad para quedarse entrenando en el equipo profesional. La sede secundaria esta inmediatamente al frente de la sede principal, esta solo cuenta con cinco canchas reglamentarias y no tiene edificación alguna. Por último, la sede de Siberia cuenta con una cancha reglamentaria y una casa donde habitan los jugadores que hacen parte del equipo profesional, categorías sub-20, sub-17 y sub-15 que son de diferentes partes de Colombia y que no pueden sostener una vivienda por sus propios medios. Hay que resaltar que la sede principal y la sede de Siberia son propias, la restante se alquila semestralmente.

En cada una de las visitas se percibió un ambiente cálido, de compañerismo y amistad. Entre los empleados hay una buena comunicación interpersonal, empezando por el presidente, quien conoce a todo el personal que labora allí, pero del mismo modo, se notó que hay una falla en la comunicación laboral, pues en varios casos no había respuestas congruentes entre los empleados.

Desde la teoría estructuralista, se pudo evidenciar que la institución en cuestión tiene un organigrama jerárquico, donde sus empleados cumplen a cabalidad sus funciones según la visión y misión de la institución (Fortaleza, 2016b). Sin embargo, la organización administrativa no es una ventaja competitiva en comparación a otras organizaciones del mismo sector, ya que no es novedoso ni plasma alguna diferencia o novedad. Por el contrario, la organización deportiva si es innovadora, pues su estructura hace que todos los integrantes de las diferentes categorías tengan competencia en diferentes campeonatos de alto rendimiento, permitiendo a los jugadores mejorar su nivel futbolístico.

Un aspecto que llamó la atención de los investigadores fue el desarrollo de un software. Este, consiste en una plataforma donde los entrenadores plasman los resultados del entrenamiento diario de un jugador (Cuervo, 2017). Cada jugador tiene su propio perfil, que es revisado de forma constante por los entrenadores. El software informa cuales son los aspectos a mejorar de cada jugador para poder llegar a ser profesional, que aspectos del juego debe fortalecer, en cuales es muy bueno y si finalmente continua o no en la institución (Barato, 2018). Este desarrollo, fue creado por el presidente Barato cuando aún era entrenador, teniendo un gran éxito en los jóvenes y potencializando a los futuros jugadores del balompié colombiano. Como elemento organizacional, este software es único y cuenta con su patente, lo que hace que Fortaleza C.E.I.F. tenga una ventaja comparativa y competitiva con el resto de los equipos profesionales.

En cuando a los objetivos de la institución, se observó que todos los empleados tienen claras sus funciones y los objetivos de cada uno de sus cargos. Todos trabajan bajo las directrices y enfoques que la junta directiva ha decidido, pues saben que el verdadero negocio está en la venta de jugadores que han desarrollado desde el fútbol base. Es por esta razón, que las divisiones inferiores son tan importantes para ellos, pues ven en cada prospecto de jugador una inversión a mediano plazo.

#### **4.2 Análisis de la proposición 2: El club está generando utilidades por sus actividades.**

La información recolectada para este apartado se obtuvo por medio de las entrevistas y el informe de la Superintendencia de Sociedades del año 2016.

Según el presidente de la entidad, antes de la compra de la ficha del equipo profesional en el año 2014, la estrategia de los dueños anteriores no generaba grandes ingresos al club pues no tenían como meta la venta de jugadores, por esta razón la nueva junta directiva del equipo recibió saldos en rojo que han sido difíciles de mejorar (Barato, 2018). Con la nueva administración se quiso tener unas finanzas con mejores resultados, por lo que la junta directiva decidió que la venta de jugadores iba a ser el pilar para la recuperación financiera.

Para lograr esto, Barato consiguió la ayuda económica de dos inversionistas que creyeron en su proyecto. Jorge Moreno y Lucas Jaramillo, son las personas que más han aportado al club de manera económica (Barato, 2018).

Adicionalmente, y gracias a las estrategias de mercadeo mencionadas anteriormente las escuelas de fútbol base crecieron a un nivel no esperado convirtiéndolas en una fuente importante de ingresos. Según la Tabla 1 y haciendo una proyección con los valores de la matrícula, mensualidad y el número de jugadores, los ingresos por divisiones menores al finalizar este año 2018 podrían superar los 2500 millones de pesos. Si se tiene en cuenta que los pasivos en el año 2016 según el informe de Superintendencia de Sociedades (Superintendencia de Sociedades, 2017), los ingresos por la escuela de formación podrían suplir los pasivos totales.

Tabla 1

*Valor Promedio Total Ingresos por escuelas de formación*

<b>ITEM</b>	<b>VALOR PROMEDIO</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
MATRICULA	\$ 410,000	\$ 533,000
MENSUALIDAD	\$ 129,000	\$ 2'012,400
TOTAL		\$ 2'545,400

Adapatado de: (Fortaleza, 2018)

Además de esto, Fortaleza ha trabajado seriamente en la consecución de patrocinadores que estén dispuestos a invertir en el club para tener una mejor visibilidad. Nectar y Diptongo, y más recientemente la alcaldía municipal de Cota, son los principales patrocinadores que ayudan al musculo financiero de la institución. Aun así, Barato explico que, a enero de 2018, el club tiene un déficit de 300,000,000, monto que se conseguiría si un patrocinador más llega al club (Barato, 2018).

Para poder apalancar esta deuda, el CE decidió recortar gastos y minimizar costos en todos los aspectos del club. En una de las visitas, el presidente llevó a los investigadores al municipio de Cota, ya que se pasó la propuesta a la Dimayor de cambiar la locación de su recinto deportivo que quedaba en Zipaquirá (Barato, 2018). Con esta idea, que aún no la tienen aprobada, se quiere reducir los gastos de transporte y movilización del plantel. Así mismo, también se estaría ahorrando en el arriendo del escenario, pues la Alcaldía de Cota les quiere ayudar con patrocinio.

De todos modos, es por esta situación que no se puede decir que las finanzas del club sean un factor que contribuya al éxito de Fortaleza, pues a pesar de estar solventes y no tener deudas a largo plazo, su rendimiento financiero no es el mejor y están dejando en proyecciones no reales el poder tener un balance positivo en sus estados.

#### **4.3 Análisis de la proposición 3: Fortaleza C.E.I.F maneja sus estrategias de mercadeo apropiadamente.**

La percepción inicial por parte de los investigadores fue que la sociedad en general sabe y reconoce el nombre Fortaleza C.E.I.F.

En el 2015, cuando el nuevo CE se puso a cargo, una de las estrategias principales de mercadeo, fue el cambio de imagen del club, por lo que crearon un diseño de escudo nuevo (DIMAYOR, 2018a). Esta estrategia de *branding* (Capriotti, 2009), sirvió para que el reconocimiento de la marca estuviese ligado directamente con el trabajo realizado en el fútbol base. Cuando un joven ve que jugadores surgidos de las divisiones menores de Fortaleza han llegado a ser profesionales deseará hacer parte de las inferiores de este club, pues su propósito de ser jugador profesional es más factible que ocurra en esta institución que en cualquier otra (Fortaleza, 2015).

Por otro lado, durante las visitas que se realizaron en las sedes del club, se identificó la poca promoción visual que se tenía. En sus instalaciones, solo se imprime en papel regular imágenes con el escudo del club, los cuales son pegados en diferentes carteleras para hacer promoción de sus productos y servicios. Fuera del club no se encontró ningún tipo de publicidad visual. Esto, evidencia que no manejan una estrategia promocional y de imagen.

En cuanto al manejo del *pricing* (Outi, 2014) de sus escuelas de formación, Fortaleza tiene varios planes de financiación para sus jugadores. Cada uno de estos tiene una promoción dependiendo de la fecha en que realice el pago. Por ejemplo, descuentos por pago antes de una fecha límite. Para el 2018, la institución sacó planes mensuales, semestrales y anuales, algo que no se tenía en el año 2017. Todos sus 1300 niños, tienen que pagar una matrícula a comienzo de año, la cual varía entre 350,000 y 550,000, dependiendo de la rapidez en la que se realice el pago. Para mejor entendimiento, se anexa la tabla 2.

Tabla 2

*Tarifas Escuelas de Formación – Fortaleza C.E.I.F. - 2018*

ITEM	PRODUCTO	INCLUYE	VALOR 2018	DESCUENTO PRONTO PAGO O REFERIDO	VALOR POR PAGAR CON DESCUENTO	FECHA DE DESCUENTO
Matricula Básica	Matricula	Membresía, póliza, inscripción torneo	\$ 350,000	8,6%	\$ 320,000	Hasta el 20 enero 2018
Matricula Plus	Matricula Plus	Membresía, póliza, inscripción liga, uniforme rojo 2018, valoración, 5 sesiones desarrollo muscular, 5 sesiones coaching	\$ 550,000	9,1%	\$ 500,000	Hasta el 20 enero 2018
Mensualidad 2018	Mensualidad Masculino	3-4 entrenamientos semana, competencia	\$170,000	10%	\$ 153,000	10% en la mensualidad de seis meses por presentar referido entre los 6 y 12 años
Mensualidad 2018	Mensualidad Categoría 2011 y 2012	2 entrenamientos semana, competencia	\$ 130,000	10%	\$ 117,000	10% en la mensualidad de seis meses por presentar referido entre los 6 y 12 años
Mensualidad 2018	Mensualidad Femenino	3-4 entrenamientos semana, competencia	\$ 130,000	10%	\$ 117,000	10% en la mensualidad de seis meses por presentar referido entre los 6 y 12 años
Anualidad 2018	Anualidad (Desc. 15%)	Todo el año, 3-4 entrenamientos semana, competencia, parqueadero todo el año	\$ 1'870,000	15%	\$ 1'589,500	Hasta el 28 febrero 2018
Semestralidad Masculino	Semestralidad (Desc. 7%)	Todo el año, 3-4 entrenamientos	\$935,000	7%	\$ 869,550	Hasta el 28 febrero 2018

Anualidad Femenino	Anualidad (Desc. 15%)	Todo el año, 3-4 entrenamientos semana, competencia , parqueader o el semestre	\$ 1'430,000	15%	\$ 1'215,500	Hasta el 28 febrero 2018
Semestralidad Femenino	Semestralidad (Desc. 7%)	Todo el año, 3-4 entrenamientos semana, competencia , parqueader o todo el año	\$ 715,000	7%	\$ 664,950	Hasta el 28 febrero 2018
		Todo el año, 3-4 entrenamientos semana, competencia , parqueader o el semestre				

Autor: (Fortaleza, 2018)

Otra de las estrategias de marketing que se evidenciaron, fue ver el patrocinio de empresas reconocidas con el club. Nectar, Alcatel, Diptongo y FSS son los cuatro principales, los cuales ayudan económicamente al club a cambio de poner su imagen en las camisetas, vallas publicitarias y ruedas de prensa.

Finalmente, se pudo analizar el tema de mercadeo que mayor fuerza tiene en la empresa, el mercadeo digital. Como se dijo anteriormente, Fortaleza tiene como patrocinador a Diptongo, empresa de medios audiovisuales que se encarga de realizar todo tipo de contenido social y de propaganda. Mediante a una negociación interna entre las partes, Diptongo maneja las redes sociales del equipo profesional y toda la organización. La red social que mayor movimiento tiene es Twitter, en donde ya tienen más de 100,000 seguidores y su proyección a finales del primer semestre de 2018 será llegar a 130,000. Dentro esta red social, Fortaleza C.E.I.F. se denomina “El Rey del Twitter” (Tweet, septiembre 14, 2016) , pues sus trinos son tan populares, que muchas personas son simpatizantes de estos. Haciendo una revisión de archivo en esta red social, se evidenciaron varias estrategias de mercadeo, algunas de estas tratan el branding, marketing relacional, patrocinios y promociones.

Branding: Sin duda alguna es la estrategia que más se evidencia en los trinos. Los encargados de escribir en este portal tienen claro que el tema más importante a resaltar es la marca Fortaleza. Partiendo de ese punto, se inventan todo tipo de contenido digital: imágenes, videos, GIF`s. Un ejemplo de lo anteriormente mencionado es el visto en su cuenta de twitter (Tweet, diciembre 13, 2017) donde nombran a Fortaleza en un partido donde los equipos protagonistas son Millonarios y Santa Fe.

Marketing Relacional: Desde la aplicación, el *community manager* sabe tratar muy bien a su público, generando un lazo entre los seguidores y el club. De esta forma, buscan fidelizar a más personas como hinchas de Fortaleza y de esta forma crecer tanto en seguidores virtuales, como en seguidores reales. En un trino, (Tweet, diciembre 4, 2017) se puede observar que cuando hay alguna pregunta, este medio sirve como canal de servicio al cliente, donde inmediatamente solucionan la inquietud que el usuario este experimentando. Otro ejemplo en su cuenta de Twitter (Tweet, diciembre 3, 2017), es cuando se ve en imágenes una integración entre las familias de todos los estudiantes y el club.

Patrocinios: Como ya se sabe, el Twitter del equipo lo maneja la empresa Diptongo mediante una negociación de outsourcing. Es por esto, que ellos también aprovechan para darse crédito y aparecer en algunas de sus publicaciones. A su vez, hacen referencia a los otros patrocinadores y los ayudan a ganar *followers*. Su último trino, (Tweet, febrero 5, 2018), hace referencia al nuevo uniforme que van a utilizar para la presente temporada. En este, se puede observar que solo cuentan con un patrocinador, al cual le dan un espacio muy visible.

Promociones: Finalmente, en la revisión de archivo en la red social, se ve la promoción que la institución le hace a sus productos o servicios (Tweet, agosto 31, 2017). El Twitter del equipo lo publica inmediatamente, dándole una visibilidad mayor para esperar que más personas se enteren y quieran acceder a probar, ya sea el servicio o el producto.

#### **4.4 Análisis de la proposición 4: La organización implementa estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.**

En primera instancia, la realización de este estudio de caso se enfocaba en temas netamente empresariales, pero a medida que se fue desarrollando, y con la ayuda de las visitas y la observación, se vio que el aspecto de sostenibilidad social que abarca la organización se tenía que estudiar.

En el fútbol, como en otros deportes, muchos de los practicantes son de bajos recursos y por esta razón buscan oportunidades en el deporte para salir de la pobreza (Medellín, 2016). Además de los jóvenes miembros del club que viven en Bogotá y sus alrededores, Fortaleza cuenta con personas a nivel nacional encargadas de asistir a diferentes torneos aficionados con el objetivo de identificar jóvenes con capacidades futbolísticas (Barato, 2018). Periódicamente, estas personas, llamadas ojeadores, seleccionan uno o dos jugadores con mucho talento que son transportados a Bogotá y son evaluados con pruebas físicas y psicológicas para poder ser parte del club y a futuro, del plantel profesional (Cuervo, 2017). Durante su estancia en la capital, el club se encarga de proveer a los jugadores vivienda y alimentación.

Adicionalmente, una de las directrices del club consiste en que todos los jugadores del plantel profesional tengan acceso a educación básica (Fortaleza, 2015). Por esta razón, se ha implementado, dentro de las instalaciones de la organización, un sistema educativo en el que un docente especializado acude a dar clases periódicamente para que los jugadores puedan terminar su bachillerato (Conversaciones informales Padres de familia, 2017). En cuanto a los miembros del club que residen en la capital, o cerca de la misma, el club les ofrece facilidades a modo de subsidios de transporte, alimentación, y posibilidades de acceso a la educación para quien lo necesite (Cuervo, 2017).

Ahora bien, teniendo en cuenta la misión y visión de la organización que se comentaron en la proposición 1 (Fortaleza, 2016b), se observó que, según conversaciones informales con el presidente del club, este tiene una visión y misión personal paralela que busca implementar poco a poco con los planes de desarrollo del club. Barato considera que, gracias al diseño de su software, cualquier niño debería poder participar en las actividades que la institución ofrece sin importar el estrato, la situación socioeconómica, sus capacidades o las características físicas (Barato, 2018).

En ese sentido, se consideró que es a partir de la visión incluyente del profesor Barato, que Fortaleza C.E.I.F. comienza a generar un impacto social en tanto el club se convierte en un espacio donde los niños pueden acceder a diferentes actividades de esparcimiento deportivo y eventualmente incluso a la posibilidad de educarse en pro de convertirse en jugadores profesionales. Todo lo anterior, también permite que las personas o familias que no cuenten con los medios suficientes para pagar una mensualidad pueden participar en los programas de becas y ayuda económica por parte del club (Conversaciones informales padres de familia, 2017).

Es por esto, que los investigadores dan cuenta que a lo largo de la investigación que el impacto social del club surge como un efecto colateral de sus objetivos institucionales a pesar de mencionarla en su misión. Esto quiere decir que, más allá del impacto social que la organización genera a través de las facilidades que ofrece a la comunidad para que los jóvenes a nivel nacional puedan ser parte del club, de una u otra forma la intencionalidad de todo este contexto responde meramente a intereses de negocio. Las diferentes declaraciones que se obtuvieron de diferentes miembros del equipo durante la investigación y visitas a campo estaban en su mayoría inclinadas a contar la historia organizacional del club, y en ningún momento se hicieron referencias a intenciones de índoles social. Para poder obtener información al respecto, fue necesario que los investigadores indagaran específicamente en ese punto y fue así como se supo las ideas de Barato sobre como abrirle las puertas a más jóvenes. De esto último podría decirse, que, aunque la intención de impacto social existe, no constituye uno de los pilares organizacionales de la empresa en tanto no es mencionado por los miembros como parte fundamental de la estructura interna de la misma (Cuervo, 2017).

Ahora bien, al decir que el impacto social del club responde a los intereses de rentabilidad económica del mismo, se hace referencia al hecho de que, a largo plazo, el modelo deportivo que maneja la organización permite que muchos jóvenes con y sin talento a nivel nacional, se matriculen bien sea para explotar sus capacidades o desarrollarlas (Barato, 2018). Así pues, el volumen de estudiantes en Fortaleza, que constantemente están en formación, permite que la institución juegue a la lotería donde uno de tantos a los que se les dio la posibilidad de entrenar, se pueda convertir en un jugador importante de las grandes ligas de fútbol a nivel internacional y es allí donde la remuneración económica para el club va a ser importante (Fortaleza, 2015).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que este comportamiento no es único del club, sino que responde a un patrón que se reproduce entre los clubes competidores del fútbol base (Herrera, 2013). Entidades futbolísticas como Envigado, Deportivo Cali, Quindío FC y Boyacá Chicó entre otros, que según Barato (2018) son competencia directa de Fortaleza en cuanto a la promoción de jugadores, tienen tendencias similares de funcionamiento interno, en otras palabras, también juegan a la lotería.

Estos clubes han formado jugadores como James Rodríguez, Fredy Guarín, Juan Fernando Quintero, Mario Alberto Yepes y Abel Aguilar, referentes de la selección Colombia y que en su mayoría jugaron en ligas europeas (Herrera, 2013). Por su parte, en los pocos años de gestión, Fortaleza ha sacado dos figuras del FPC, John Fredy Duque y Kevin Salazar, jugadores que se han beneficiado de las ayudas económicas del club (Conversaciones informales utilero del club, 2017).

## 5. CONCLUSIONES.

Se puede afirmar que Fortaleza C.E.I.F. es un caso de éxito desde la perspectiva administrativa, social y de marketing. Por un lado, la gestión administrativa está totalmente alineada con la visión a largo plazo que el CE propuso cuando compro la ficha de Fortaleza. Reconociendo el trabajo del profesor Barato, se tiene que decir que su software es un elemento que influye directamente al éxito corporativo y personal de los jugadores, pues con la ayuda de este la predicción sobre un futuro talento tiene menos incertidumbre que si se hace con el método tradicional. Por su parte el mercadeo es el área donde más se está innovando y por el cual están teniendo más reconocimiento. Las estrategias utilizadas, aunque se puedan explotar más, le dan un posicionamiento de marca muy fuerte, generando una recordación de marca y sentido de pertenencia a sus seguidores. Como consecuencia de las buenas prácticas en la gestión administrativa y de marketing, la sostenibilidad social del equipo es un éxito total, pues cada año tienen una mayor cantidad de niños que quieren hacer parte del club, y que ven en este una posibilidad de carrera profesional o un espacio donde se pueden divertir y ejercitar.

Por otro lado, se pudo evidenciar que, desde las finanzas, al club aún le falta trabajar para tener un mejor desempeño. Hay que aclarar que, aunque no se tuvo la información financiera completa, el haber señalado un saldo en rojo a finales de 2017, hace pensar que la institución tiene más egresos que ingresos, y que, a pesar de crecer anualmente en la cantidad de niños inscritos en el club, sus gastos y costos aumentan más de lo la utilidad recibida, generando incertidumbre sobre los estados financieros de la institución.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). *Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMES del estado de Veracruz*. Murcia, España: Contaduría y Administración.
- Barato, C. (2018) *Entrevista a Fortaleza II/Entrevistadores: S. Franco & M. Rodríguez*.
- BBC Mundo. (mayo de 2015). ¿Cómo obtiene la FIFA su dinero y cómo lo gasta?. *BBC Mundo*. Recuperado el 16 de octubre de 2017 de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150529\\_economia\\_dinero\\_fifa\\_blatter\\_copa\\_mundo\\_amv](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150529_economia_dinero_fifa_blatter_copa_mundo_amv)
- Blanco, M., & Forcadell, F. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, (11), 36-61.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile, Chile: Colección libros de la empresa.
- Cepeda, L. (2014). Historia de la Primera B en el fútbol colombiano. *Colombiasport*. Recuperado el 14 de septiembre de 2017 de <http://www.colombiasports.net/otros/historia-de-la-primera-b-en-el-futbol-colombiano>
- Coldeportes. (2016). *Deporte social comunitario*. Coldeportes. Recuperado el 17 de enero de 2018 de [http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/eventos\\_programas\\_institucionales/fomento\\_desarrollo/deporte\\_social\\_comunitario\\_62345](http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/eventos_programas_institucionales/fomento_desarrollo/deporte_social_comunitario_62345)
- Coldeportes. (2018). *Quiénes Somos - Coldeportes*. Recuperado el 5 de febrero de 2018 de [http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes\\_somos\\_41474](http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes_somos_41474)
- Congreso de la República de Colombia. (1995). *Ley No. 181. Ley por la por 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*. Publicada el 18 de enero de 1995. Colombia.
- CONMEBOL. (2018). *The National Associations of Conmebol*. CONMEBOL. Recuperado el 11 de septiembre de 2017 de <http://www.conmebol.com/en/content/national-associations-conmebol-0>
- Cuervo, C. (2017). *Entrevista a Fortaleza I/Entrevistadores: S. Franco & M. Rodríguez*.

- Culshaw, F. (2012). Los patrocinios se suman a la emoción deportiva. *Advertising and sports event emotion*, (17). 95.
- Dexter, L. A. (2006). *Elite and specialized interviewing*. Illinois, USA: Ecpr Press.
- DIMAYOR. (2016). *25 años cumple la Categoría B del Fútbol Profesional Colombiano*. DIMAYOR. Recuperado el 14 de septiembre de 2017 de <http://dimayor.com.co/25-anos-de-historia-cumple-la-primera-b-del-futbol-colombiano/>
- DIMAYOR. (2018a). *El club Fortaleza inició un gran plan deportivo e institucional*. DIMAYOR. Recuperado el 16 de enero de 2018 de <http://dimayor.com.co/el-club-fortaleza-esta-estrenando-imagen-y-sede-deportiva-para-este-semester/>
- DIMAYOR. (2018b). *Quiénes somos*. DIMAYOR. Recuperado el 15 de septiembre de 2017 de <http://dimayor.com.co/quienes-somos/>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA.
- Elberse, A. (Octubre de 2013). Ferguson's Formula. *Harvard Business Review*, (91), 116-125
- Escobar, M. (mayo de 2015). El deporte es un negocio rentable. *Portafolio*. Recuperado el 14 de noviembre de 2017 de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/deporte-negocio-rentable-31298>
- Federación Colombiana de Fútbol. (2017). Reglamentación que regirá para la “Súper Copa Juvenil FCF” de fútbol 2017 de la FCF. Reglamentación, Federación Colombiana de Fútbol, Bogotá.
- Federación Colombiana de Fútbol. (2018). *Equipos Campeonato Nacional Sub 20*. Federación Colombiana de Fútbol. Recuperado el 11 de enero de 2018 de <http://fcf.com.co/index.php/campeonatos-oficiales-inferior/campeonato-sub-20-2016/equipos>
- FIFA. (2007). Gran Censo 2006. *FIFA Magazine*. Recuperado el 17 de enero de 2018 de [https://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/smaga\\_9472.pdf](https://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/smaga_9472.pdf)
- FIFA. (2016). *Introducción - FIFA Grassroots*. FIFA, Recuperado el 11 de enero de 2018 de <http://grassroots.fifa.com/es/para-entrenadores-educadores-de-futbol/organizacion-de-actividades-de-futbol-base/la-sesion-de-futbol-base/introduccion.html#c2536>
- FIFA. (2018). *Confederaciones y Asociaciones de la FIFA*. FIFA, Recuperado el 14 de septiembre de 2017 de <http://es.fifa.com/associations/index.html>
- Flórez, L. (2008). Evolución de la Teoría Financiera en Siglo XX. *Ecos de Economía*, (27), 145-168

- Fortaleza C.E.I.F. (2015). *Fortaleza CEIF Proyecto Deportivo*. Recuperado el 22 de enero de 2018 de <https://www.youtube.com/watch?v=t3XROKdTrxA>
- Fortaleza C.E.I.F. (2016a). *Organigrama organizacional – Fortaleza C.E.I.F.- 2016*. Cota, Colombia.. Autor
- Fortaleza C.E.I.F. (2016b). *El Club*. Fortaleza. Recuperado el 25 de enero de 2018 de [http://www.fortalezafc.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57:el-club&catid=49:el-club&Itemid=112](http://www.fortalezafc.com/index.php?option=com_content&view=article&id=57:el-club&catid=49:el-club&Itemid=112)
- Fortaleza C.E.I.F. (2018). *Tarifas Escuelas de Formación – Fortaleza C.E.I.F. - 2018*. Cota, Colombia.. Autor
- Fortaleza C.E.I.F. (14 de diciembre de 2016). 90 + 3” termina el partido en techo. #elreydeltwitter 1 – 2 @envigadofc (Tweet). Recuperado el 6 de febrero de 2018 de <https://twitter.com/FortalezaCEIF/status/776222737673101312>
- Fortaleza C.E.I.F. (13 de diciembre de 2017). Fortaleza finalista de la Liga Águila (?) Hagan sus apuestas!!! @MillosFCoficial vs. @SantaFe #SeaComoSeaFortaCampeón (Tweet). Recuperado el 5 de febrero de 2018 de <https://twitter.com/FortalezaCEIF/status/941069255080071170>
- Fortaleza C.E.I.F. (4 de diciembre de 2017). Hey niño talento!!! Si tú!!! Llegó lo que estabas esperando!!! Sé parte del equipo joven más grande del país! #FortalezaCEIF (Tweet). Recuperado el 5 de febrero de 2018 de <https://twitter.com/FortalezaCEIF/status/937826792106283008>
- Fortaleza C.E.I.F. (3 de diciembre de 2017). La celebración de nuestro gran día de la familia ya comenzó!!! (Tweet). Recuperado el 5 de febrero de 2018 de <https://twitter.com/FortalezaCEIF/status/937333327345934336>
- Fortaleza C.E.I.F. (31 de agosto de 2017). Diseños a la altura de las pasarelas de #Paris. @SilviaTcherassi ya apartó un lote. (Tweet). Recuperado el 5 de febrero de 2018 de <https://twitter.com/FortalezaCEIF/status/903300265457143808>
- Fortaleza C.E.I.F. (5 de febrero de 2018). El mejor uniforme del mundo: hecho por emojis. (Tweet). Recuperado el 5 de febrero de 2018 de <https://twitter.com/FortalezaCEIF/status/960602050198466562>

- Friedman, M. (13 de septiembre de 1970). La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios. *The New York Times*. Recuperado el 5 de febrero de 2018 de [https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/10/4\\_friedman-1970-la-responsabilidad-social-de-los-negocios-1.pdf](https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/10/4_friedman-1970-la-responsabilidad-social-de-los-negocios-1.pdf)
- Gol Caracol. (10 de febrero de 2017). *Se viene la B en Colombia: acá todos los detalles de los 16 clubes en acción*. Gol Caracol. Recuperado el 14 de septiembre de 2017 de <https://gol.caracol.com/torneo-aguila/se-viene-la-b-en-colombia-aca-todos-los-detalles-de-los-16-clubes-en-accion>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Herrera, J. (abril de 2013). En Colombia, cuatro equipo fabrican talentos para el fútbol. *El País*. Recuperado el 6 de febrero de 2018 de <http://www.elpais.com.co/deportes/en-colombia-cuatro-clubes-fabrican-talentos-para-el-futbol.html>
- IFFHS. (2018). *The Strongest National League of the world: Spain's La Liga Again Number 1!*. IFFHS. Recuperado el 22 de enero de 2018 de <https://iffhs.de/the-strongest-national-league-of-the-world-spains-primera-division-again/>
- Juárez, F. (s.f.) *Línea de investigación: Finanzas y Marketing*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Juárez, F. (2011). A Critical Review of Relationship Marketing Strategies to Include Community into Marketing in Development Contexts. *African Journal of Business*, (5), 13404 – 13409.
- Juárez, F., & Chacón, Á. M. (2013). Relationship With the Community Instead of Marketing: A Continuing Education Case. *Educational Research*, (4), p.9. 231-238
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing*. (14ª ed.). Juárez, Mexico: Pearson Educación.
- Manrique, G. (2017). La economía del fútbol. *La Prensa*. Recuperado el 11 de noviembre de 2017 de [https://impresa.prensa.com/economia/economia-futbol\\_0\\_4766523362.html](https://impresa.prensa.com/economia/economia-futbol_0_4766523362.html)
- Medellín, P. (2016). El deporte derrota a la pobreza. *El País*. Recuperado el 11 de enero de 2018 de <http://www.elpais.com.co/opinion/columnistas/pedro-medellin/el-deporte-derrota-a-la-pobreza.html>
- O'Connor, D. E. (2004). *The basics of economics*. Londres, Reino Unido: Greenwood Publishing Group.

- Outi, S. (2014). Profiling behavioral pricing research in marketing. *Journal of Product & Brand Management*, (23), 462-474.
- Polanía, É. M. (2018). Pecados de la segunda mejor liga de fútbol del mundo, la colombiana. *Pulzo*. Recuperado el 22 de enero de 2018 de <http://www.pulzo.com/opinion/pecados-de-la-segunda-mejor-liga-de-futbol-del-mundo-la-colombiana/PP250827>
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review América Latina*, (84), 78-91.
- Quinche, F. (2017) Una mirada crítica a las teorías predominantes de la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión*, (25), 159-178
- Racines, R. J. (2011). El fútbol de El Dorado: “El punto de inflexión que marcó la rápida evolución del ‘amaterismo’ al ‘profesionalismo’”. *Revista da ALESDE*, (1), 111-128.
- Ramírez, A. G. (2008). *100 años de fútbol en Colombia*. Bogotá, Colombia: Planeta.
- Ramírez, C. (2016). La escuela Estructuralista teoría de las organizaciones. En C. Ramírez (Eds.). *Fundamentos de administración* (pp. 187-192). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Rave, E., & Franco, J. (2011). *Casos empresariales colombianos*. Sabaneta, Antioquia: CEIPA Business School.
- Real Madrid. (2014). *Tal día como hoy el Real Madrid fue elegido Mejor Club del Siglo XX*. Recuperado el 11 de noviembre de 2017 de <https://www.realmadrid.com/noticias/2014/12/tal-dia-como-hoy-el-real-madrid-fue-elegido-mejor-club-del-siglo-xx>
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao, España: Universidad de Deusto Apartado I.
- Ruíz, A., Muñoz, E., & Mesa, R. (2010, enero-junio 2010). Medición económica del deporte en Colombia: una propuesta metodológica de cuenta satélite. *Lecturas de Economía*, (72), 141-167
- Sectorial. (abril de 2017). ¿Cuánto le aporta el deporte al PIB?, un sector en ascenso. Recuperado el 11 de septiembre de 2017 de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/52713-%C2%BFcu%C3%A1nto-aporta-el-deporte-al-pib>
- Sobre Fútbol. (2018). *Fútbol Inglés: Liga Inglesa, Títulos por Equipo*. Recuperado el 14 de noviembre de [http://www.sobrefutbol.com/torneos/premier\\_league\\_equipo.htm](http://www.sobrefutbol.com/torneos/premier_league_equipo.htm)

- Superintendencia de Sociedades. (2017). *Reportes SIE*. Recuperado el 25 de enero de 2018 de [http://sie.supersociedades.gov.co/\(S\(jcxpqupinre4w3me4dfeeurb\)\)/Pages/ReporteEmpresa.aspx?NR=ResumenEjecutivo&Per=2016&CE=20161231&Nit=900410156&Tx=1000&PE=40&TCE=undefined&MS=undefined&Sec=undefined&AE=undefined&Reg=undefined&Depto=undefined&CM=undefined](http://sie.supersociedades.gov.co/(S(jcxpqupinre4w3me4dfeeurb))/Pages/ReporteEmpresa.aspx?NR=ResumenEjecutivo&Per=2016&CE=20161231&Nit=900410156&Tx=1000&PE=40&TCE=undefined&MS=undefined&Sec=undefined&AE=undefined&Reg=undefined&Depto=undefined&CM=undefined)
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*, Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.
- Tamayo, M. (1999). *Modulo 2: La Investigación*. Bogotá, Colombia: ARFO Editores LTDA.
- UEFA. (2018). *UEFA Champions League - Historia*. UEFA. Recuperado el 14 de septiembre de 2017 de <http://es.uefa.com/uefachampionsleague/history/champions/index.HTML#/>
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, (24), 65-86
- Valles, M. S. (2002). *Entrevistas cualitativas*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Socialógicas.
- Van Home, J.C., & Wachowicz, J.M. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research design and methods* (3<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks, California, Estados Unidos: Sage Publications.
- Zapata, Á., & Murillo, G. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.