

**DESARROLLO DE UN MODELO DE RSE PARA EL CLUB
DEPORTIVO REAL CARTAGENA COMO VENTAJA COMPETITIVA
A TRAVES DEL ENFOQUE DE LOS STAKEHOLDERS**

FABIAN ABISAMBRA

MARCELA RENDON

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título
de especialista en Gerencia Empresarial

BENJAMIN GARCIA

DIRECTOR

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
ESPECIALIZACION GERENCIAL EMPRESARIAL
CARTAGENA DE INDIAS**

2012

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

RESUMEN

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

Para llevar a cabo esta tarea, la revisión bibliográfica pretende unir tres conceptos importantes dentro de la administración moderna. Por un lado se encuentra el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, ética y moral empresarial, el cual pretende brindar la información adecuada y necesaria para comprender la utilización de las herramientas sociales que pueden adherirse a las bases estratégicas de la corporación deportiva. Por otro lado, se encuentra el concepto de competitividad, refiriéndose a las ventajas que puede tener la empresa en cuanto a su crecimiento no solo económico, sino en todos los ámbitos desde su nivel operativo, administrativo hasta el cultural y organizacional. Por último como conector de esos dos conceptos para la revisión bibliográfica estará la identificación de los grupos sociales nombrados stakeholders, los cuales servirán de puente para desarrollar las estrategias para implementar políticas de Responsabilidad Social y posteriormente poder identificar las ventajas y beneficios que traerían para la empresa la aplicación de estas dentro del equipo de futbol nacional REAL CARTAGENA.

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

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

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

ABSTRACT

The main objective of this study is the use of the concept of Corporate Social Responsibility for the development of strategies and policies that contribute to the economic development of the sport corporation, not only as a philanthropy measure to improve the image of this, but as an actual tool for management, in order to create value through new business opportunities, which involve the interest groups or stakeholders of the business.

To accomplish this task, the bibliographic review aims to unite three important concepts in modern management. On one side, is the concept of corporate social responsibility, business ethics and moral, which aims to provide the right information needed to understand the use of social tools, that can adhere to the strategic basis of the sports corporation. On the other hand, is the concept of competitiveness, referring to the benefits the company can have, not only referring to the economic growth but at all levels, from operational, administrative, organizational, and cultural too. Finally, as the connector of the two concepts for the bibliographic review, will be the identification of the social groups, stakeholders, which will be the bridge to develop the strategies for implementing social responsibility policies, and later on to identify the advantages and benefits that would bring to the success of the national soccer team Real Cartagena.

Essentially, what we want from this review, is to propose appropriate and useful initiatives for a model that integrates the previously mentioned issues, to be an opportunity for social and economic development within the sports sector, and lead the company to a better strategic position that goes along with the ethical commitment to society.

Over the years, the state along with society have demanded that companies have a greater role in the social development of the country, not only to enrich themselves but also that from their activity, most people can be benefit; for this reason, an organized and constituted sport club as Real Cartagena is taken, because it provides the ease of being accessible to the study, and allows to be involved in developing the theme, because of the interest of the Club on the subject. Besides this, the Club has shown rectitude, excellent administration, and is looking for development, which makes easier to apply the concepts previously discussed here.

The fact that it is a sports club, brings together the necessary elements required for the study, which would be the sport corporation as a business corporation, and the "stakeholders" both internal (employees, managers, owners, players), and external (society, sponsors, customers, sport organizations, government), to properly formulate the model and the strategies that might implement the club to develop competitive advantages and a better strategic position against its competitors.

The socially responsible management structure better decisions, values, enhances the brand and company image, and promotes long-term economic development. On the other hand, the need for competitive advantages and better corporate strategies make these concepts, as a necessity for companies who want to stay in the sector and have a sustainable economic development which motivates its study and application.

Introducción

Es bien sabido que en el ámbito nacional las ideas de responsabilidad social y ética están abriéndose espacio poco a poco, sin embargo y a pesar del auge del tema, aun hay empresas que lo ven como un obstáculo en el desarrollo de su actividad normal ya que en su mayoría la administración y la gerencia de las empresas manejan teorías clásicas de organización y son muy rígidas al cambio y al desarrollo de su ambiente interno y externo. La competencia, término generalizado dentro del mercado, ha enfocado los modelos administrativos de las empresas en buscar maximizar sus ganancias a toda costa y sobrepasando muchas veces los valores sociales y éticos tanto del mercado como de su propia organización, ya que es frecuente ver que en muchas ocasiones los intereses de la gerencia se sobreponen a los de los empleados y a ciertas reglas naturales que se deben cumplir para el buen desarrollo de la actividad empresarial. La lucha por tener un mejor posicionamiento en el mercado ha ocasionado problemas económicos y sociales que han afectado la imagen de las empresas y han tenido consecuencias negativas para los involucrados en ellos.

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

Esa estrategia es una de las que permite generar ventajas competitivas para las empresas ya que les da mayores oportunidades de relacionarse con las partes involucradas en el negocio y si sabe aprovechar esas oportunidades integrando ideas de Responsabilidad Social, el reconocimiento adquirido le dará mejor posicionamiento en el mercado. Esto sugiere que al incorporar estrategias de Responsabilidad Social, se cumplirá el principal objetivo de la empresa que es la posición estratégica desde donde podrá explotar los demás ámbitos, principalmente el económico y lograra que la sociedad la identifique y la acepte.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MARCO TEORICO

1. Marco Teórico

1.1. La Responsabilidad Social en la Empresa

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

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

El surgimiento de un consumidor cada vez más informado por la constante inclusión y evolución de los medios de comunicación y el mercadeo en su vida cotidiana, hace que las decisiones que toma sean cada vez más racionales y las enfoque hacia su propio interés de mejorar todo lo que lo rodea y el modo en que funcionan las cosas. Esto a su vez conlleva a que muestre preocupación por el ambiente y su entorno social debido al constante incremento de noticias alarmantes acerca

de estos fenómenos que si bien no se pueden evitar, se pueden ayudar a controlar en mayor medida y buscar planes que sirvan de alternativa para reducir el impacto nocivo de las empresas hacia la naturaleza y la humanidad.

De este cambio de mentalidad surge la noción de que las empresas no solo deben interesarse por incrementar sus ganancias sino que también hacen parte de ese “contrato social”⁴ con los individuos de la sociedad brindándoles beneficios en retribución al impulso económico que esa sociedad le implica para darle posición en el mercado. La desigualdad entre el impacto de la sociedad a las empresas y el impacto de las empresas a la sociedad es bastante ya que las empresas olvidan que es precisamente la sociedad quien se encarga de situarlas en una mejor o peor posición en el mercado, pero en ocasiones el deseo de más poder o superioridad sobrepasa la moral y la ética, y las empresas no se dan cuenta que es la sociedad quien define el éxito o fracaso de sus estrategias.

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

Entonces el comportamiento social de las empresas en los últimos años se ha visto marcado por temas que han influido recientemente en las decisiones de las empresas teniendo una visión mayor de los problemas sociales que se presentan en su entorno. La competencia justa, la colaboración al desarrollo del país, la inclusión de grupos sociales con pocas oportunidades, y la

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

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

preocupación por el recurso humano y sus entornos sociales hacen del concepto de RSE un tema emergente para el desarrollo estratégico de las empresas.

1.2. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial

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

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

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

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

Un aporte fundamental para la teoría de la RSE fue el hecho por Carroll⁸ (1991) en el que expone que existen cuatro tipos de responsabilidades sociales en las empresas y cada una se sostiene en

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

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

un modelo de pirámide, por tal motivo se conoce como la pirámide de Carroll. Los cuatro tipos de responsabilidades son:

- **Responsabilidades Económicas:** Estas se plantean como la base de la pirámide y se conocen como el intercambio entre bienes y servicios a cambio de una ganancia económica por suplir de estos a los consumidores.
- **Responsabilidades Legales:** Concebidas como el cumplimiento de las leyes y normas que se plantean por los gobiernos e instituciones reguladoras que operan en el sector en el que está involucrada la empresa, acompañado de los pagos oportunos de las responsabilidades tributarias.
- **Responsabilidades Éticas:** Reconocidas como una obligación que adquiere la empresa no por cumplimiento de la ley, sino como reflejo de las actividades que la sociedad espera de la organización y de sus miembros de hacer las cosas correctamente y razonablemente, de una manera justa tratando de evitar o reducir el daño a los stakeholders del negocio y respetando las decisiones y opiniones de la sociedad.
- **Responsabilidades Filantrópicas:** Entendidas como las acciones que realiza la empresa en las cuales involucra actividades sociales y de bienestar para la comunidad con las que buscan promover voluntariamente la idea de una población con mejor calidad de vida y mayores beneficios.

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

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

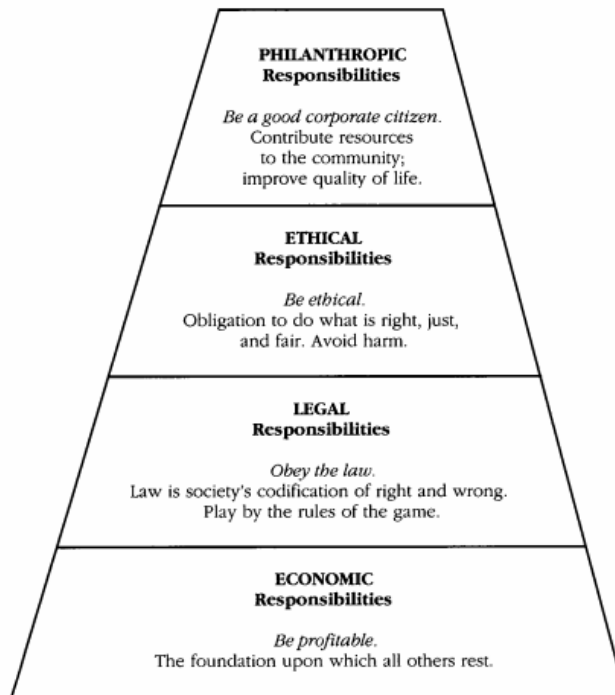


Figura 1. Pirámide de la RSE de Carroll

Actualmente todas las organizaciones han adoptado dentro de ellas los conceptos de RSE puesto que se han visto en la necesidad de “rendir cuentas” por las consecuencias sociales de sus actividades. Desde los gobiernos, pasando por los medios de comunicación, las grandes multinacionales y hasta llegar a las pymes, han desarrollado metodologías (que a veces son cuestionadas) para mostrar sus índices de responsabilidad social y así lograr un reconocimiento en el ámbito mundial⁹. Por esta razón, muchas veces las organizaciones piensan que la RSE les produce un costo o una limitación, sin darse cuenta que cuando este concepto es manejado de forma adecuada y con unas buenas estrategias administrativas, puede ser fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva.

A partir de estas definiciones se puede deducir que la aplicación del concepto de RSE representa un estudio integral de todas las áreas de la empresa y que se debe construir paso a paso para lograr encaminarse hacia el desarrollo y crecimiento que pretenden las empresas, siendo este

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

camino diferente de acuerdo al entorno político, económico, social y cultural en el cual se encuentra la empresa.

1.3. La Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva

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

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

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



Figura 2. Impacto Estratégico de la RSE¹¹

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

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

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

Sustainability Index¹² el cual: “Es un índice bursátil usado como sistema de evaluación comparativa para elegir las mejores empresas por sector. Define la sostenibilidad como un enfoque de negocio hacia la creación de valor a largo plazo mediante la gestión de riesgos y oportunidades derivado de actuaciones económicas, medioambientales y sociales. Los inversores perciben la sostenibilidad como un catalizador de la buena gestión empresarial y un factor clave de éxito.”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CORPORACION DEPORTIVA REAL CARTAGENA

1.1. Stakeholders

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

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

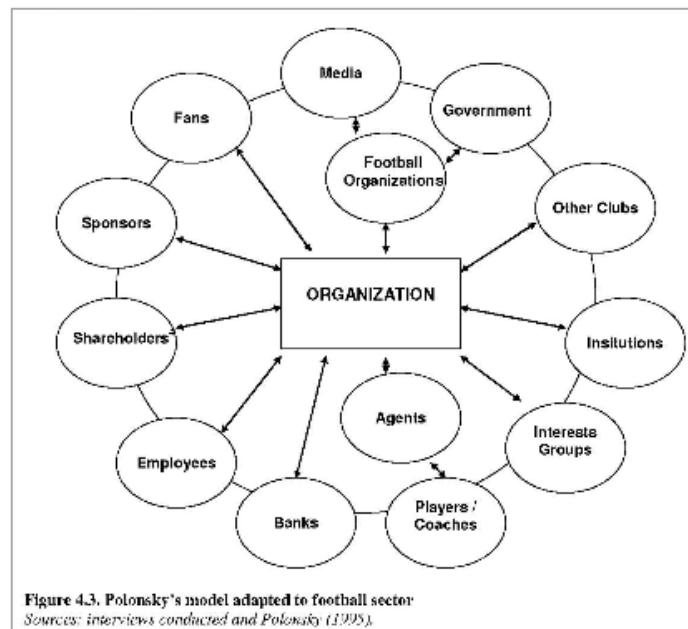


Figura 4. Modelo de “stakeholders” de Polonsky adaptado al sector del futbol.¹⁸

1.1.1. Stakeholders Externos

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

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

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

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

¹⁸ How stakeholders influence football’s club strategy?; Bailly, Eric;Stafforshire University (UK) – M.Sc. in European Management Strategy; 2003

la hora de acompañarlos, estos responderán masivamente acompañando al club generando así beneficios económicos.

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

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

1.1.2. Stakeholders Internos

Empleados: La empresa en este caso influye sobre los empleados que en este caso son los futbolistas, cuerpo técnico, utileros y demás personas que participen directamente en las actividades internas del club y lo representen. Por eso las acciones que estos realizan son igualmente la imagen del club. Los jugadores principalmente son reconocidos por la sociedad y a través de ellos se pueden hacer campañas sociales que tengan más impacto en las zonas involucradas al deporte especialmente jóvenes y niños, mostrándoles una alternativa diferente y sana como lo es el deporte.

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

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

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

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

1.1. Desempeño Deportivo

Cumplidos en el año 2011 tres periodos consecutivos de su participación en la Liga Postobon después del ultimo ascenso conseguido en el 2008, la presidencia del club inicio su preparación deportiva, a pesar de los déficits de efectivo con una pretemporada que se adelanto en la ciudad de Barranquilla en las mejores condiciones técnico-deportivas como de hotelería y manutención de sus jugadores, contando con el mismo equipo base que venía adelantando el proceso desde el ascenso hasta la fecha en el cual se deposito toda la confianza. En cuanto a jugadores se refiere fue reforzado el equipo con dos delanteros ambos de nacionalidad panameña (Aguilar y Rentería) de amplio reconocimiento y experiencia en el seleccionado nacional de su país. Un arquero de

primer nivel argentino (Berbia), un volante de creación argentino (Emanuel Molina), tres jugadores mas que venían desempeñándose en equipos profesionales del país (Tavima, Peñaloza y Rentería) y por efecto de costos el equipo se complemento con un grupo de 4 jugadores procedentes del torneo de segunda división (Silva, Santa Cruz, Galeano y Méndez) que venían siendo analizados en cuanto a su desempeño durante todo el año 2010 y cuyos resultados convencieron plenamente.

Lamentablemente el desempeño deportivo a pesar de este esfuerzo no fue el mejor, con un rendimiento final del 42.6% en la Liga Postobon I, y del 36% en la Copa Postobon, tal como se aprecia en los siguientes cuadros de resultados¹⁹:

Liga Postobon I

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

Copa Postobon

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

Para el segundo semestre, a pesar de los resultados anteriores, se mantuvo la base del equipo con el convencimiento que la estructura era la adecuada y que con algunos ajustes de preparación física, mayor respaldo al cuerpo técnico, se podrían mejorar los resultados. Desafortunadamente en el transcurso del torneo frente a la falta de respuesta del equipo se tomo la decisión de cambiar el cuerpo técnico y fue contratado un técnico con mayor trayectoria y experiencia, pero aun así no se logro el objetivo y el rendimiento bajo al 35.1% en la Liga Postobon II como de describe a continuación:

¹⁹ Pts = Puntos, PJ = Partidos Jugados, G = Ganados, E = Empatados, P = Perdidos, GF = Goles a Favor, GC = Goles en Contra, Dif = Diferencia de gol

Liga Postobon II

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

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

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

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

1.2. Gestión Comercial

La gestión comercial durante el año 2012, adelantada bajo directa responsabilidad de la presidencia del club, estuvo marcada por la diversificación de los orígenes de los recursos

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

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

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

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

Concepto	Valor	% de Participación
PUBLICIDAD Y PATROCINIO - VALLAS		
COOSALUD ESS	\$ 150,000,000.00	3.15%
INDUSTRIAS NUEVO MILENIO	\$ 75,000,000.00	1.58%
OPEN GAME	\$ 20,000,000.00	0.42%
PUBLIGOL	\$ 80,000,000.00	1.68%
MARKETING DEPORTIVO	\$ 404,895,760.00	8.50%
SALGADO PUPO E HIJOS	\$ 29,310,345.00	0.62%
SURTIGAS S.A.	\$ 400,000,000.00	8.40%

COLOMBIANA DE COMERCIO - AKT	\$ 250,000,000.00	5.25%
DIMAOR	\$ 168,200,000.00	3.53%
BAVARIA	\$ 240,000,000.00	5.04%
TOTAL PARA PUBLICIDAD Y PATRIMONIO	\$ 1,817,406,105.00	38.17%
VALLAS PUBLICITARIAS		
EDITORA DEL MAR - EL UNIVERSAL	\$ 53,394,000.00	1.12%
HOTEL LAS AMERICAS	\$ 78,816,000.00	1.66%
TOTAL VALLAS PUBLICITARIAS	\$ 132,210,000.00	2.78%
TOTAL	\$ 1,949,616,105.00	40.94%

Por el rubro de taquillas únicamente fueron recaudados \$656.586.500 correspondientes al 13.29% del total de ingresos, con un total de 68,496 espectadores es decir no más de 3805 espectadores por partido, lo cual ocasiona que el promedio de la boleta no llegue a más de \$9,523. Dicha situación es atribuible en primera instancia a la falta de estadio durante el primer semestre que obligo a que los partidos de local se desarrollaran en la localidad de Magangué donde ni el aforo del estadio ni la afición daban para un mejor resultado, esto sin desconocer que los resultados deportivos igualmente influyeron durante el segundo semestre para que la afición no asistiera a los partidos y se dieran los resultados mencionados que a continuación se detallan.

Eq. Visitante	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Total
Junior	70.180.000								70.180.000
Cúcuta	6.291.000								6.291.000
Medellín		17.410.000							17.410.000
Cali		12.726.000							12.726.000
Itagüí			1.243.000						1.243.000
Tolima			7.235.000						7.235.000
Pereira			1.959.000						1.959.000
Envigado				2.677.000					2.677.000
América				31.400.000					31.400.000
Huila					77.066.000				77.066.000
Once Caldas						66.498.000			66.498.000
Chico						23.612.000			23.612.000
Millonarios						26.122.000			26.122.000
Junior						136.184.000			136.184.000
Quindío							29.875.604		29.875.604
Nacional								125.898.000	125.898.000
Equidad								2.048.500	2.048.500
Santafé								10.016.000	10.016.000
Otras Ventas					8.145.396				8.145.396
Total	76.471.000	30.136.000	10.437.000	34.077.000	85.211.396	252.416.000	29.875.604	137.962.500	656.586.500
Aficionados	4.242	3.007	2.208	3.007	7.523	26.890	6.987	14.632	68.496

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

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

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

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

1.3. Gestión Financiera

En este punto antes que analizar los estados financieros con algún nivel de detalle, teniendo en cuenta que no se conocen directamente las finanzas del club, es importante dirigir el análisis a la gestión de la administración y la presidencia del club respecto a la consecución de recursos para dar cumplimiento al flujo de caja, que ellos consideraron era tal vez la labor mas importante y trascendental durante todo el año, por la dificultad que esto representa y la presión tanto publica de los medios de comunicación, como de los sindicatos y entes de vigilancia y control que exigieron el cumplimiento de los compromisos de los clubes, especialmente en lo referente a lo laboral.

Dificultad que es ocasionada en primer lugar por la forma de pago de la mayoría de los patrocinadores y clientes comerciales que no tiene una correlación directa con el presupuesto de gastos, es decir que los clubes no cuentan con un flujo periódico de ingresos, que coincida especialmente con la forma de pago de nomina y en segundo lugar, por los incumplimientos por parte de las entidades gubernamentales, que se genera tanto por el tramite burocrático como el legal tal como sucedió en el 2011, año de elecciones de mandatarios locales, que obligo por la denominada ley de garantías²⁰ suspender la firma de contratos y en algunos casos los pagos de los mismos, afectando directamente la ejecución de los programas patrocinados tanto por la alcaldía como por la gobernación.

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

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

²⁰ Ley 996 de 2005 – Ley de garantías que reglamenta la reelección presidencial, la participación de los servidores públicos y las garantías a la oposición.

dio los frutos esperados y al cierre del año se cumplió con los compromisos en la forma que las entidades de control lo han reglamentado.

1.4. Direccionamiento Administrativo

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

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

1.5. Presentación de Estados Financieros

1.5.1. Ingresos

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

como no operacionales y en la práctica tienen el mismo concepto de venta de servicios publicitarios.

En lo concerniente a los denominados ingresos no operacionales, estos fueron conseguidos gracias a la gestión de la administración, que logro por intermedio de la Gobernación de Bolívar, adelantar un programa de capacitación en los diferentes municipios del departamento, el cual fue dirigido y ejecutado por los técnicos del equipo y sus resultados fueron muy exitosos.

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

SURTIGAS	\$ 150,000,000.00	3.15%
SURTIGAS	\$ 200,000,000.00	4.20%
FUNDACION REAL CARTAGENA - CAPACITACIONES	\$ 855,000,000.00	17.96%
TOTAL DONACIONES	\$ 1,205,000,000.00	25.31%
TOTAL	\$ 4,761,900,729.33	100.00%

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

1.5.2. Gastos

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

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

GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		
Concepto	Valor	% de Participación
GASTOS DEL PERSONAL	\$ 258,619,474.00	3.81%

HONORARIOS	\$ 21,522,000.00	0.32%
IMPUESTOS	\$ 250,129.00	0.00%
ARRIENDOS	\$ 32,692,277.00	0.48%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$ 1,542,000.00	0.02%
SEGUROS	\$ 15,137,176.00	0.22%
SERVICIOS	\$ 227,466,756.00	3.35%
GASTOS LEGALES	\$ 3,323,942.00	0.05%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 15,865,906.00	0.23%
ADECUACION E INSTALACION	\$ 330,000.00	0.00%
GASTOS DE VIAJES	\$ 6,172,045.00	0.09%
DEPRECIACIONES	\$ 7,188,840.00	1.06%
TOTAL	\$ 590,110,545.00	9.66%

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

1.5.3. Activos

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

1.5.4. Pasivos

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

1.5.5. Patrimonio

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

Modelos de Responsabilidad Social en el deporte

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

Un ejemplo claro dentro del sector de servicios de entretenimiento deportivo dentro del cual se desarrolla la presente investigación, como lo es el futbol, es el que se observa en el club internacional Barcelona FC el cual ha hecho múltiples acuerdos solidarios y alianzas con organizaciones dedicadas al mejoramiento de la calidad de vida de las personas o a combatir enfermedades. Las alianzas que ha tenido con Unicef, Malaria No More, AYSO (American Youth Soccer Organization) y Qatar Foundation le han dado reconocimiento a nivel internacional por su apoyo a causas sociales y además las han sabido manejar muy bien como estrategias corporativas a tal punto de generarles ingresos de millones de euros por temporada²¹.

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

Con la evolución que está teniendo el futbol después de la realización del mundial de futbol en Colombia, y las nuevas ideas de modernizarlo en cuanto a la manera de ver el futbol (remover las mallas, nuevos estadios, etc) se necesita que los clubes se comprometan con la Federación Colombiana de Futbol a que mejoraran la imagen de los mismos y por tanto la imagen que tienen de ellos la sociedad que los rodea incluidos los aficionados de los cuales son de una u otra medida

²¹ La vertiente solidaria del Barca, en la feria Soccerex 2008, <www.fcbarcelona.cat>

responsables. La idea es crear un plan en el cual se mejoren los problemas que ha tenido el futbol colombiano, a través de la ética y la responsabilidad social empresarial de los clubes, en este caso el Real Cartagena de modo que se comprometa tanto al club como a los aficionados a formar una sociedad ordenada y bien administrada que traiga beneficios al club como a los aficionados y así mismo al futbol colombiano en general, permitiendo disfrutar del espectáculo con la seguridad y la garantía de que ir al estadio será un plan agradable para los asistentes y los involucrados en el negocio del futbol; pero relacionando las estrategias como impulsoras de desarrollo económico para el club a partir de nuevas oportunidades de negocio que beneficien no solo al club y a los aficionados sino a todos los “stakeholders” involucrados en el proceso.

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

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

caso del FC Barcelona se puede complementar con la información del artículo Deporte y Responsabilidad Social: El caso Barca²²

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

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

²² CANYELLES, Jose Maria; Deporte y Responsabilidad Social: El caso Barca;
http://www.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanyelles_Deporte_y_RSE_FCBarcelona.pdf

estrategias modernas como el mercadeo voz a voz o el *network marketing* pueden ayudar a comunicar la idea mejor y más rápido.

- Estrategias pedagógicas: crear una cultura frente a estas ideas y ser pioneros en los temas de RSE en la región, mostrando a la comunidad que las cosas siempre pueden estar mejor.

Modelos de Gestión Aplicables

La siguiente imagen (Figura 3) pretende recopilar un modelo propuesto, acorde a las necesidades y expectativas propuestas para la corporación deportiva después de la revisión bibliográfica.

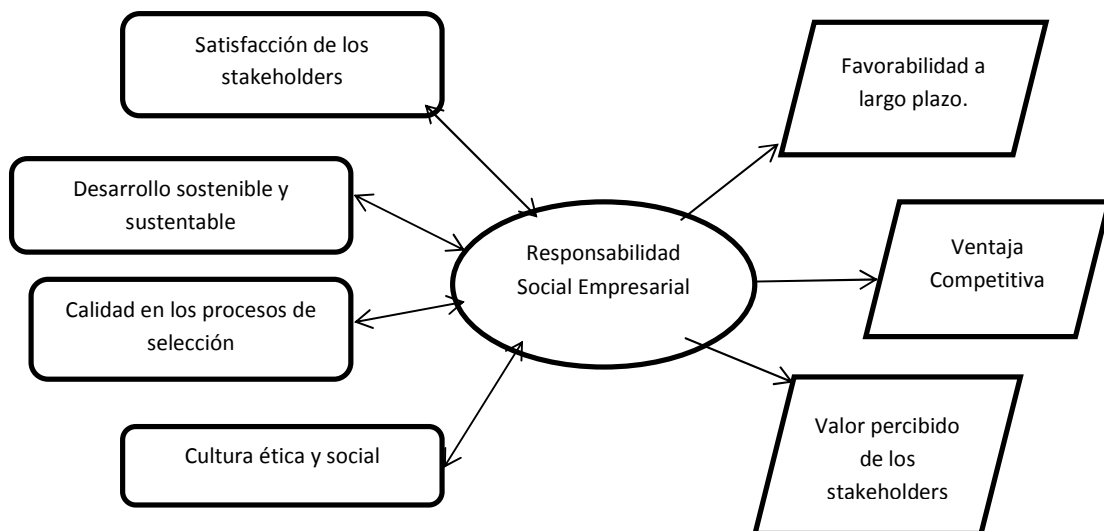


Figura 3. Modelo Planteado

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

La buena gestión dependerá entonces de cómo funcionen esos procedimientos y como se enfoquen por parte de la administración. Es decisión de ellos si la empresa logra sacar ventaja de su gestión o si simplemente queda en un “acto de bien” como normalmente se toman las labores sociales o ambientales que emprenden algunas empresas. Contrario a esto, su aplicación tiene muchas ventajas las cuales debe descubrir la administración para poder explotarlas favorablemente.

"La responsabilidad social empresarial (RSE) se define como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes, relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general. Corresponde a una estrategia de negocios enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible. El concepto de RSE puede incorporar derechos humanos, medidas de anticorrupción, el medio ambiente, condiciones laborales y actividades dentro de comunidades por medio de alianzas con organizaciones de sociedad civil."²³

Los modelos de gestión²⁴ más destacados que abarcan en conjunto aspectos de responsabilidad social son:

²³ Pagina web Ministerio de educación – Centro Virtual de Noticias de Educación – Responsabilidad Social Empresarial

²⁴ Hederá Consultores - www.hederaconsultores.com

Modelo de Gestión	Global Reporting Initiative. GRI.²⁵
<u>Ente promotor</u>	CERES (Coalición de economías socialmente responsables, www.ceres.org) y UNEP (Programa medioambiental de Naciones Unidas, www.unep.org). Con sede en Amsterdam.
<u>Año de creación</u>	Presentación formal en 2002. G3 a partir de octubre de 2006.
<u>Enfoque</u>	Comunicación de resultados
<u>Especialidad</u>	Triple cuenta de resultados económico, ambiental y social.
<u>Verificación</u>	GRI acredita que la memoria se encuentra “in accordance” con sus requisitos. La verificación de los datos ofrecidos puede realizarse por entidades auditoras de prestigio.

Modelo de Gestión	Accountability. AA1000.²⁶
<u>Ente promotor</u>	AccountAbility, instituto internacional de rendimiento de cuentas éticas y sociales. Sede Reino Unido
<u>Año de creación</u>	2003.
<u>Enfoque</u>	Metodología de rendimiento de cuentas y relación con stakeholders. Puede complementar a GRI en el “cómo” se comunican los datos de los indicadores. Herramienta de autoevaluación.
<u>Especialidad</u>	Dialogo con stakeholders.
<u>Verificación</u>	Entidades acreditadas por Accountability

Modelo de Gestión	SA 8000²⁷
<u>Ente promotor</u>	SAI (Social Accountability International). Organización internacional con sede principal en Nueva York y oficinas en Europa.
<u>Año de creación</u>	1997, revisada en 2001.
<u>Enfoque</u>	Procesos de gestión
<u>Especialidad</u>	Aspectos relacionados con condiciones de trabajo, incorpora requisitos de OIT y de la Declaración Universal de los Derechos Humanos
<u>Verificación</u>	Bureau Veritas, SGS, DNV, etc.

Modelo de Gestión	SGE 21²⁸
--------------------------	----------------------------

²⁵ <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

²⁶ <http://www.accountability.org/>

²⁷ <http://www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf>

²⁸ <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/estandares/sge-21?lang=es>

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

Según esta información, el modelo de gestión de Responsabilidad Social que más se asemeja al requerido sería el Accountability AA1000²⁹ y además tiene verificación y certificación por instituciones de credibilidad como Bureau Veritas u otras de prestigio. Por este motivo la corporación deportiva puede seguir el modelo de acreditación de la norma para implementar el modelo de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa bajo las normativas técnicas de un modelo reconocido internacionalmente, con lo cual puede lograr una gestión exitosa y medible de sus actividades sociales y que al estar acreditado le daría mas solidez legal a la hora de difundir su modelo, lograr reconocimiento y generar ventajas competitivas frente a otras instituciones deportivas.

2. Bibliografía

- De la Cuesta, Marta. La responsabilidad social corporativa: Una aplicación a España. UNED. Madrid. 2002.
- Porter, Michael and Kramer, Mark R. La Filantropía Empresarial Como Ventaja Competitiva. Harvard Business Review. 2003.
- Freeman & Reed. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review. 1983.
- Rousseau, Jean-Jacques. Discurso Sobre el Origen de la Desigualdad entre Los Hombres.
- Situación de la Responsabilidad Social y Ambiental de la Empresa en las Pymes de Latinoamérica. Informe de Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Julio 2007.
- Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. [COM (2001) 366 - no publicado en el Diario Oficial].
- Definition for CSR (Corporate social responsibility) for the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Suiza.
- Porter; Michael E. & Kramer, Mark R. Estrategia y sociedad. Harvard Business Review, America Latina; December 2006.

²⁹ Norma de Aseguramiento AA1000: <http://www20.gencat.cat/docs/rscat/02%20-%20Ambit%20Empreses%20i%20Organitzacions/Documents/Arxiu/AA1000.pdf>

- Sivadas, E. & Baker-Prewitt, J. L. An Examination of the Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction and Store Loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2000. 28 (2), pp. 73-82.
- Fernández-Gago, Roberto & Martínez-Campillo, Almuneda. *Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial*. Revista *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*. Georgetown University. 2008.
- Aldenueva Fernández, Ignacio. Tesis Doctoral - Responsabilidad Social en la Universidad: Estudio de casos y propuesta de despliegue. Universidad de Málaga 2011.
- La vertiente solidaria del Barca, en la feria Soccerex 2008, www.fcbarcelona.cat
- Friedman, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its profits. *The New York Times Magazine*, 1970.
- Smith, Adam. Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones.
- Freeman & Gilbert. *Corporate Strategy and the search for ethics*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. 1988.
- “La Caixa” Chair of Corporate Social Responsibility and Corporate Governance. IESE Business School. University of Navarra. Newsletter No. 5 – Otro punto de vista. 2009.
- Pagina web Ministerio de educación – Centro Virtual de Noticias de Educación – Responsabilidad Social Empresarial
- Hereda Consultores - www.hederaconsultores.com
- <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- <http://www.accountability.org/>
- <http://www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf>
- <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/estandares/sge-21?lang=es>
- Norma de Aseguramiento AA1000: <http://www20.gencat.cat/docs/rscat/02%20-%20Ambit%20Empreses%20i%20Organitzacions/Documents/Arxiu/AA1000.pdf>