"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL APOYO EN EL DESARROLLO Y EJECUCIÓN Y MASIFICACIÓN DE LA ACM (ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE MINI FÚTBOL)".

AUTOR:
NÉSTOR ARMANDO RAMÍREZ SUSPES
20122001005

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES
POYECTO CURRICULAR DE ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA
BOGOTÁ D.C, 2017

"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL APOYO EN EL DESARROLLO Y EJECUCIÓN Y MASIFICACIÓN DE LA ACM (ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE MINI FÚTBOL)".

AUTOR:
NÉSTOR ARMANDO RAMÍREZ SUSPES
20122001005

PASANTÍA DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DEPORTIVO

ASESOR INTERNO:
PROFESOR NAPOLEÓN ROLDÁN CHACÓN

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

FACULTAD DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

POYECTO CURRICULAR DE ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

BOGOTÁ D.C, OCTUBRE 2017

Contenido

Tabla de ilustraciones 5
Resumen 6
Abstract 6
Palabras claves 6
Keywords 6
Introducción 7
Justificación 9
Objetivo General 10
Objetivos específicos 10
Marco Teórico 11
Capítulo I Características 14
Capitulo II Realidad en Colombia 19
Capitulo III Propuesta de Estrategias 22
Recomendaciones 39
Bibliografía 41
Bibliografía imágenes 42

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 – Manejo del fútbol por la Fifa ____ *15*
Ilustración 2 -División Fifa ____ *16*
Ilustración 3 - Miembros ACM ____ *20*
Ilustración 4 - División WMF ____ *21*
Ilustración 5- Escudo Torneos Futbolete ____ *23*
Ilustración 6-Futbolete como eje transversal a cualquier modelo de torneo ____ *28*
Ilustración 7- Componentes plan de medios ____ *31*
Ilustración 8-División Futbolete ____ *33*
Ilustración 9-Estrategia plan de medios ____ *35*
Ilustración 10-Modelo de transmisión ____ *36*
Ilustración 11-Formatos ____ *36*
Ilustración 12-Conformación sitio web ____ *38*

Resumen

El presente trabajo de grado es el resultado de la pasantía, realizada en la empresa Digital Sports, en la cual se decidió generar una serie de estrategias diferenciadoras, enfocadas en suplir la necesidad de alcanzar una serie de objetivos por parte de la asociación colombiana de mini fútbol.

Se encontró que, a pesar de tener el aval por Coldeportes para la masificación y aprovechamiento de la modalidad de futbol 5, no existía una estrategia clara para llegar al nicho en cuestión, personas que gusten de la práctica de esta modalidad deportiva, no solo en la ciudad de Bogotá, sino en el país.

Para esto se decidió aprovechar el gran impacto que tiene en las diferentes redes sociales, una de las unidades propias de Digital Sports, el portal de deportes Futbolete, así como sus medios aliados, para la difusión de cada uno de los eventos patrocinados por la asociación colombiana de mini fútbol, de esta forma, generamos una estrategia diferenciadora en el plan de comunicaciones, garantizando cubrimiento mayoritario del nicho a trabajar.

Abstract

The present work of degree is the result of the internship, carried out in the company Digital Sports, in which it was decided to generate a series of differentiating strategies, focused on supplying the need to reach a series of objectives on the part of the Colombian association of mini football.

It was found that, despite having the endorsement by Coldeportes for the massification and use of football 5, there was no clear strategy to reach the niche in question, people who like the practice of this sport, not only in the city of Bogotá, but in the country.

For this it was decided to take advantage of the great impact it has on different social networks, one of the units of Digital Sports, the Futbolete sports portal, as well as its allied means, for the diffusion of each of the events sponsored by the association colombiana of mini soccer, in this way, we generate a differentiating strategy in the communications plan, guaranteeing majority coverage of the target to work.

Palabras claves

- Desarrollo organizacional
- Estrategia
- Torneos

Keywords

- Organizational development
- Strategy
- tournaments

Introducción

Actualmente el máximo ente regulador del fútbol en el mundo es la FIFA[1] (por sus siglas en Frances, Fédération Internationale de Football Association), quien es el máximo rector y se encarga entre otros, de gobernar, dictar la normatividad del juego y proteger los intereses propios de quienes integran esta organización, en cada una de las modalidades que tiene el fútbol y que se encuentran reconocidas por este mismo ente (fútbol 11, fútbol de salón y fútbol playa).

Sin embargo, hay una serie de modalidades diferentes a las que se trabajan desde la FIFA, y que no pertenecen a esta organización, pero que con el paso de los días es más latente su presencia y crecimiento, ¿Qué sucede en el país con estás modalidades?, ¿Quién vela por su correcto desarrollo, creación de estrategias para su fomento y su trascendencia en el tiempo?

En el presente documento se trabajó la importancia de la creación de una entidad la ACM (Asociación Colombiana de Mini fútbol), que trabaje en pro de cada una de las modalidades que componen el mini fútbol, la forma en cómo se va a buscó masificar este deporte, y la estrategia que permitió que la empresa encargada de realizar este proceso, se diferencie de la competencia, generando así, un posicionamiento en el mercado.

Aprovechando la experiencia acumulada por Futbolete en la planeación y organización de eventos deportivos, enfocados en el fútbol y las múltiples alianzas que se han realizado, y que a hoy en día se traducen en apoyo de las entidades internacionales, se pretendió realizar un amalgamiento entre la ACM y su producto Torneos Futbolete, para un desarrollo, que le permitió

[1] Fifa. (1994). Condiciones generales de servicio de FIFA. agosto 2017, de Fifa Sitio web: https://extranets.fifa.com/es/registration/condiciones-generales-de-servicio-de-fifa-extranet/

fortalecer y proyectar a un futuro las modalidades trabajadas en el fútbol, que no están federadas ni organizadas por un ente regulador.

Justificación

El fútbol se ha convertido en el deporte que mueve más dinero a nivel mundial. Sumado a la pasión inconmensurable que embarga a sus amantes, el fútbol es una plataforma ideal para publicitar diferentes clases de bienes y servicios. Según estudios, "no hay vehículo más fuerte en los sistemas de comunicación actuales que el fútbol. Sobrepasa todas las fronteras verbales y culturales que existen, debido a que la gente que lo consume es prácticamente similar en todos los continentes, la variación de gustos y preferencias de los fanáticos es muy mínima, a pesar de la raza, la cultura, política, ubicación o la religión"[2]

Con el paso del tiempo, el país se ha ido llenando de escenarios propicios para la práctica de las modalidades que componen el mini fútbol, pero así mismo, es un deporte que no cuenta con un ente rector, que vele por sus intereses, por lo tanto, no hay una organización que trabaje para impulsarlo y masificarlo, y mucho menos, existe alguien interesado en darle una identidad propia a un deporte que cada vez se juega en más rincones del mundo.

[2] DIEGO FERNANDO NARANJO RAMIREZ. (2013). MARKETING DEPORTIVO "GENERACION DE VALOR E IMAGEN". Agosto 2018, de UNIVERSIDAD ICESI Sitio web: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76579/1/marketing_deportivo_generacion.pdf

Objetivo General

Proponer el desarrollo organizacional como herramienta para el apoyo en la creación y ejecución de la ACM.

Objetivos específicos

- Mostrar a Futbolete, como estrategia diferenciadora, para el plan de comunicación, difusión y crecimiento para la ACM.
- Componer una estrategia deportiva, que permita generar diferentes torneos, siempre bajo la estructura de Futbolete, en pro de los objetivos de la ACM.

Marco Teórico

El fútbol, como juego moderno, nació en Inglaterra en 1863, este mismo año se creó en Londres, la Football Association, y unos años más tarde, en 1885, aparece la primera reglamentación sobre este juego, que apenas presenta modificaciones respecto al reglamento que rige en la actualidad. Por tanto, el futbol propiamente dicho, tiene más de un siglo de vida y, durante este periodo de tiempo, ha conseguido el imperio más espectacular que jamás haya logrado otro deporte, y es considerado en la actualidad, el más popular de todos.[3]

El fútbol 5 se inició en Europa en la última década de los 70's con el nombre de "*five a side*", practicado primeramente por los equipos profesionales de futbol, quienes en una cancha de hockey, utilizaron el redondel y cubrieron el piso con pasto sintético, posteriormente esta actividad se popularizó entre la población en general.

El futbol 5 tiene las mismas bases del fútbol tradicional practicado en canchas grandes y por once jugadores, la principal diferencia radica en el número de participantes, que es de cinco jugadores por equipo, y las dimensiones y superficie de la cancha, que es en césped sintético, tiene un largo máximo de cuarenta metros y un ancho máximo de veinte metros.

En los años setenta esta actividad llego a los Estados Unidos, en donde se comenzó a practicar con el nombre de "*indoor" soccer*, debido a que se jugaba en interiores, a diferencia del futbol soccer, el cual se practicaba en exteriores (outdoors). En 1997 nace la EUA la major

[3] HISTORIA DEL FÚTBOL - EL CRECIMIENTO GLOBAL - FIFA.COM (FIFA.com, n.d.)

indoor soccer league, la cual no tuvo mucha trascendencia y desapareció, poco después, en 1993 se creó otra liga profesional en Estados Unidos, la *continental indoor soccer league*.

A principio de los años ochenta, esta actividad se popularizó en Latinoamérica, esta modalidad de *five a side* (futbol 5 o con redondel o bandas de madera y pasto sintético), se desarrolla paralelamente con la de futbol de salón (sin redondel ni pasto sintético), promovido por la FIFA, la cual determina en 1986 ajustar y estandarizar las reglas del juego. Como resultado de esta adecuación, se realiza un mundial de futbol 5 en Hungría, en el que la FIFA, determina eliminar las bandas o redondel y establecer reglamentación de este deporte como futbol de salón (posteriormente futsal) o *indoor soccer*. En el caso de futbol 5, existen aproximadamente siete tipos de gramas artificiales que se diferencian en los materiales utilizados en su fabricación, en el grosor de sus cerdas, en el color, en los materiales utilizados, en su fabricación para amortiguar la superficie y el fabricante.

Ante la determinación de la FIFA, de eliminar los redondeles y no utilizar pasto sintético, se requirió la separación formal del futbol rápido del futbol soccer, y se propició el nacimiento de una entidad reguladora del futbol rápido internacional, la cual se crea el 22 de noviembre de 1992, con el nombre de Federación Internacional de Futbol Rápido (FIFRA), la cual llevó a cabo su primer campeonato mundial en la ciudad de México en Noviembre de 1997.

En el país, el surgimiento del también denominado mini fútbol, se da en la ciudad de Cali, unos entusiastas de este deporte viajaron a la Argentina a una feria de deportes realizada en mayo de 1998, celebrada en la ciudad de Buenos Aires y compraron un tapete sintético de fabricación holandesa, para realizar en la ciudad de Cali un torneo efectuado en el coliseo del pueblo, en donde el evento central lo constituía la participación de algunas de las viejas glorias del futbol Colombiano.

Una vez terminado este certamen, el tapete fue archivado temporalmente por espacio de dos años, para luego, en el 2000, ser adquirido por un árbitro colombiano ya retirado del servicio activo, todo esto con el apoyo económico de un directivo de la corporación deportiva América de Cali.

Estas dos personas con el fin de fundar el sitio denominado la Bombonera, consistente en un coliseo cubierto que, en calidad de arrendamiento por horas, ofreciera al público aficionado una cancha de futbol 5.[4]

[4] RAMÍREZ PAYÁN, J. S. (2009). *PLAN DE NEGOCIOS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACION ENFOCADA HACIA EL FUTBOL 5 EN CANCHAS SINTETICAS.*

Capítulo I
Características

Antes que nada, se hace importante identificar algunas de las principales funciones que cumple la FIFA., máximo ente regulador del fútbol, organización fundada el 21 de mayo de 1904, entre estás encontramos:

- Generar y unificar la normativa y reglas del juego, dado que son estas las que le dan sentido e identidad al juego.
- Desarrollan competiciones como herramienta para unir y desarrollar y prosperar el juego.
- La FIFA protege la integridad del fútbol y combate la corrupción en este deporte trabajando conjuntamente con sus asociaciones miembro y confederaciones para darle al fútbol las bases sólidas que necesita para prosperar.

De forma rápida y general, la FIFA está estructurada administrativamente, para el manejo del fútbol, de la siguiente manera:



Ilustración 1 – ¿Cómo se maneja el fútbol mundial?

Se ha creado por cada continente, un órgano administrativo, que debe velar por los intereses de la FIFA, en el caso del continente americano, este está dividido en 2, la Concacaf que se encarga de la zona norte y central de américa, mientras que la Conmebol, tiene a su cargo la zona sur del continente.

Colombia, que hace parte de la Conmebol, dada su ubicación en el continente, ha creado un órgano principal que lo represente ante sus iguales y el mundo en este tema del fútbol. Es ahí donde aparece la Federación Colombiana de Fútbol, que, a su vez, está dividida al interior por cada uno de los frentes que trabaja.

[5] http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150527_deportes_eeuu_arrestos_fifa_suiza_ng

Por un lado, tenemos la Difútbol, que tiene como misión "… administrar, planificar, desarrollar, promover, promocionar, capacitar y proyectar en Colombia el Fútbol de Divisiones Menores, como deporte recreativo, formativo y de alta competencia. De esta manera, enseñar e inculcar valores, ser generador de la sana competencia, contribuir en la formación de personas honestas y de mejores ciudadanos cada día en un marco de comprensión y tolerancia social."[6]

El otro ente que lo compone, es la Dimayor, cuya misión es "Administrar el espectáculo de fútbol profesional colombiano, fomentando el crecimiento y la competitividad de nuestros clubes, ofreciendo entretenimiento y promoviendo el desarrollo social del país".[7]



Ilustración 2 -División Fifa

Y es en este punto donde se hace necesario preguntarse, ¿Qué está pasando con las otras modalidades de juego?, Si son tantos los jugadores y lugares donde hoy en día se juega al fútbol 5

[6] Difutbol. (N/A). Nosotros. Agosto 2017, de Difutbol Sitio web: http://difutbol.org/nosotros/

[7] Dimayor. (N/A). Quienes somos. Agosto 2017, de Dimayor Sitio web: http://dimayor.com.co/quienes-somos/

y sus otras modalidades, ¿Qué organización está llamada para velar por los intereses de los miles de jugadores que a diario practican y disfrutan de esta pasión?

Es acá donde hace su aparición la WMF (World Minifootball Federation – Federación Mundial de Mini fútbol, en español), que desde el 2008, año de su creación, se presenta de la siguiente forma: "La Federación Mundial de mini fútbol, es una organización sin fines de lucro y tiene el propósito de promover, supervisar y dirigir el mini fútbol en el mundo, como un medio para contribuir al desarrollo positivo de la sociedad."[8]

La WMF ha dispuesto en cada continente un representante, que permita llevar y difundir su visión y planes para esta modalidad tan difundida, es así como aparecen la Asian Minifootball Confederation, la African Minifootball Confederation, la Oceania Minifootball Federation, la European Minifootball Federation y la Pan-American Minifootball Confederation.

Esta última, se presenta como la Pan-American Minifootball Federation (PAMF), como el "órgano rector del mini-futbol en el continente americano, se encarga de promover y supervisar directamente este deporte en América, contribuyendo con esto al desarrollo positivo de la sociedad."[9]

La PAMF abarca todo el conjunto de países en el Continente Americano. Los miembros fundadores y los países que han obtenido la condición de miembro de la fundación de la CPM (Confederación Panamericana de Mini fútbol, como se le conocía antes a la PAMF), son las asociaciones nacionales de los 7 países fundadores (datos de octubre 2013): México, como país sede, Estados Unidos, Canadá, El Salvador, Ecuador, Perú y Brasil. Se puede estimar fácilmente

[8] WMF. ((N/A)). About WMF. Agosto 2017, de WMF Sitio web: mini.football/about-wmf.html
[9] PAMF. ((N/A)). Sobre PAMF. Agosto 2017, de PAMF Sitio web: http://minifutbolamericas.com/Sitio/sobre_pamf.aspx

que, en el siguiente período, más países se conviertan en una parte del rompecabezas de la CPM, aumentando en gran cantidad el número actual, pues serán la mayoría de los países del Continente Americano.

Capitulo II
Realidad en Colombia

Si bien hoy en día, es notoria la cantidad de canchas construidas para el juego de las diferentes modalidades de mini fútbol, un poco más de 100 de carácter privado (según la base de datos de la página https://www.canchaya.co/por-mapa), y un poco más de 30 construidas por el distrito[10], no obstante de que son de fútbol 11, son fácilmente adaptables a las modalidades que hacen parte del mini fútbol, no existe para los jugadores recurrentes, ni nuevos, un reglamento claro, especificaciones, ni características que les permita determinar las diferencias propias de este deporte, frente a otros, con los que pueda compartir algunos rasgos.

A pesar de tener ciudades en las cuales proliferan torneos y campeonatos, no existía ninguna entidad, que fuese capaz de ponerse frente al tema y velar por los intereses de esta modalidad deportiva, buscar la forma de masificarlo y crear una identidad propia del deporte.

Dada la necesidad de llegar a suplir este vacío, es que aparece la idea de fundar la ACM (Asociación Colombiana de Minifutbol); luego de un arduo y laborioso trabajo, por parte de los señores Carlos Porras (presidente), Álvaro Murgueitio (vicepresidente), Fabio Bernal (secretario) y Mauricio Bautista (tesorero), se logra crear dicha asociación.

[10] Gaitán, C & Loaiza K. (2017). Logros del plan de gobierno de Peñaloza en 2017. Agosto 2017, de Secretaria general alcaldía mayor de Bogotá Sitio web: http://www.bogota.gov.co/logros-del-plan-de-gobierno-de-penalosa-en-2017/nuevos-parques-y-canchas-sinteticas-en-bogota.html



Ilustración 3 – Miembros ACM

Después de mucho tiempo de trabajo, los primeros frutos empiezan a aparecer, administrativamente hablando, ya que Coldeportes emite la resolución N° 001408, mediante la cual informa que otorga el reconocimiento oficial a la asociación colombiana de mini fútbol, por el termino de cinco (5) años, como el ente rector del mini fútbol en Colombia, teniendo bajo su cargo el manejo técnico, administrativo y recreativo del mini fútbol, como también la promoción integral de la juventud a través del mini fútbol (Fútbol 7), y sus modalidades (Fútbol 5, Fútbol 6, Fútbol 8, Fútbol 9, Fútbol 10 y Fútbol rápido), por medio de actividades de Bienestar y sana recreación, tales como programas de formación personal, dentro del ámbito nacional, en todas sus categorías e impulsar programas de interés público y social.



Ilustración 4 – División WMF

De esta forma, el país cuenta con la principal herramienta para poder no solo hacer parte del ente administrativo liderado por la WMF, sino el poder empezar a hacer parte de cada uno de los torneos a nivel internacional.

Entre otras, las actividades con las cuales se ha trabajado desde la ACM para darle un impulso a este juego, ha sido la creación de un cuerpo arbitral especializado, con el cual se empiece a generar un reglamento claro, estructurado y de fácil interpretación, con el cual se pueda darle un sentido de identidad único a cada una de las categorías que se pretenden general.

De esta forma, Colombia empieza no solo a poder ejercer de una mejor forma, todo el reconocimiento y apoyo otorgado desde la World Minifootball Federation, sino que, al interior del país, puede empezar a generar estrategias que le permita masificar, controlar y asegurar el promisorio de este deporte, que cada vez gana más y más adeptos en cada rincón del país.

Capitulo III
Propuesta de Estrategias

Para el desarrollo de las estrategias, se decidió trabajar sobre la teoría de cambio, según Kurt Lewin, quien propuso un modelo de cambio en tres fases (Descongelar-Cambiar-Congelar=, con lo cual logra describir con gran facilidad la forma de implementar cambios dentro de una organización[11], así:

1. Descongelar, abrir la nevera para que se inicie el proceso, hay que descongelar las creencias y hábitos hasta ahora utilizados en la organización, no solo como individuos también como grupo, como colectivo.En este momento surgen las dudas generadoras de tensión, de ansiedad…¡es necesario iniciar la sensibilización!.

2. Cambiar, introducir la nueva forma de trabajar, para crear esa cultura, nuevas pautas, nuevos comportamientos, interiorizar nuevas pautas.

3. Y congelar, de esa forma podemos transformar en regla general esta nueva forma de trabajar, solidificar esta nueva cultura, o forma de trabajar o sistema informático etc.

Como bien se enunciaba en el capítulo anterior, estamos frente a un deporte altamente practicado por muchas personas, en demasiados lugares, pero con la marcada generalidad de una ausencia total de un ente que organice, administre y vele por los intereses del mismo.

Dentro de las funciones establecidas por Coldeportes en la resolución N° 001408, le corresponde a la ACM el manejo técnico y la promoción por medio de actividades. Es en este punto donde aparece Digital Sports, empresa que cuenta con una amplia experiencia (9 años), en el ámbito de creación, supervisión y ejecución de eventos deportivos, y que de la mano de la estrategia establecida en el producto "*Torneos Futbolete*", presenta la herramienta perfecta, para lograr poner en marcha un modelo estratégico, que permita cumplir con estas funciones.

[11] Palazón. A, (La Gestión del Cambio en positivo, 2016)



Ilustración 5- Escudo Torneos Futbolete

A continuación, se expondrá en qué consiste el modelo "*Torneos Futbolete*", y la forma en que este será utilizado como la herramienta idónea para llevar a cabo las funciones de la ACM.

La improvisación o la escasa planificación de cada torneo, son algunas de las causas que mejor explican el porqué de los fallos que se presentan en las competiciones deportivas, entre ellos podemos listar las siguientes:

- Incumplimiento de los horarios de juego.
- Cálculo erróneo de la capacidad del torneo.
- Cambios sin aviso en la premiación.
- Ausencia y/o baja visibilidad de patrocinadores.

El principal problema en la organización y ejecución de los torneos reside, en que la mayoría de veces, quien está a cargo de esta función, lo conciben como una simple y mera competición deportiva, o lo que es peor, menos que esto.

La organización de cualquier torneo, sin importar cuál sea su modalidad, deberá siempre contar con un objetivo, el cual debe ser desde el principio claro y conciso, el fin de cada uno puede variar y ser distintos, por ejemplo, beneficios económicos, branding, networking, etc, según lo que se defina entre el promotor, el organizador y el (los) patrocinador(es), incluso es muy factible, que se busque apuntar hacia más de uno.

De la misma forma, es importante saber y tener claro el "*target*", el cual, según **Philip Kotler**, en su libro "Dirección de Mercadotecnia", lo define como el mercado meta o mercado al que se sirve como "la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar". Cabe señalar, que, según este autor, el mercado disponible calificado es, "el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular"[12].

Las competencias que se organicen, pueden estar dirigidas, por ejemplo, a:

- Jugadores ex profesionales o que estuvieron cerca de serlo.
- Jugadores y/o equipos pertenecientes a una liga, federación, etc.
- Jugadores amateurs.

En cualquiera de los casos, es preciso tener claro a quién se apunta, no es lo mismo crear o generar un torneo para los clientes de una marca, que para jugadores que estuvieron cerca del profesionalismo. Y, además, es necesario responder dos cuestionamientos: ¿Cuáles son los objetivos de quienes deciden participar en el torneo? ¿Qué se debe hacer, como organizador, para que puedan cumplirlo? Alinear los objetivos de los distintos stakeholders, marca sin duda alguna, el camino hacia el éxito.

[12] Philip Kotler. (2001). Mercado de producciones. En Dirección de Mercadotecnia(246-287). (N/A): Prentice Hall.

La nula o la mala planificación en la organización de cualquier torneo, obligará con seguridad a recurrir a la improvisación, lo que llevará a dar un “tiro al aire” en plena ejecución de la hoja de ruta estipulada.

La selección de las instalaciones, las fechas en las que se competirá, el presupuesto del torneo, la búsqueda y selección de patrocinadores, la elección del equipo de trabajo, la estrategia de comunicación (de la cual hablaremos más adelante), el timing del evento, los servicios complementarios para atraer espectadores y tener la capacidad de retenerlos, el cuidado de los detalles, entre otros, hacen parte de los muchos elementos que finalmente conforman este gran rompecabezas, como para no prestarle la atención debida a la planeación.

Teniendo en cuenta lo anterior como parte de la base idónea para un desarrollo excelente de cualquier proyecto, se han creado 3 pilares fundamentales, cada uno con el objetivo de atender y concentrar cualquier tipo de campeonato o torneo, en el cual se trabaje las modalidades que le conciernen a la ACM. Estos cimientos son:

1. **Creación de torneos propios**: Este punto parte de la idea y el concepto de la libertad total en la creación, modelaje, diseño y presentación de cada torneo que se busque organizar. Es decir, en esta parte del modelo, el comité organizador, tendrá la facultad total de definir aspectos básicos pero esenciales, tales como el número de equipos que van a competir, la modalidad de juego (fútbol 5, fútbol 6, fútbol 7, etc.), el sistema o modelo de competición (muerte súbita, grupos, ida y vuelta, etc.), se podrá manejar el tema del (los) patrocinador (es), si va a tener categoría para ellos o será una única marca, y así con cada uno de los elementos que le pueden componer etc.

La idea principal en este punto es armar un paquete que incluya la planificación, desarrollo y ejecución de cada una de las etapas que componen el torneo en sí, más nuestro punto diferenciador (el cual se explicará más adelante), con la intención principal de poderlo presentar a cualquier marca o empresa que esté interesada en patrocinar o hacer parte del torneo.

Aquí lo importante es tener siempre el control, o la mayor parte de él, con el fin de poderlo adaptar de acuerdo a las necesidades del público objetivo que se quiera trabajar, y de la misma forma, poderlo adaptar de acuerdo a la negociación que se pueda llegar a dar con el o los patrocinadores.

2. **Torneos de terceros**: Este apartado se trabaja cuando es una entidad diferente a lo desarrollador por Futbolete, la interesada en realizar el montaje y ejecución de un torneo de mini fútbol, en cualquiera de sus modalidades.

Aquí el cliente es quien toma la palabra final sobre qué características va a tener el torneo, Futbolete como organización puede llegar a realizar una serie de propuestas y recomendaciones en búsqueda de tener un torneo mucho más enriquecedor, o quizá en aspectos que el cliente no haya llegado a pensar o a visualizar, pero como se indicaba al principio, es al final el cliente, quien decide a quien va estar dirigido su torneo, cuáles van a ser los objetivos de este y lo que espera alcanzar con el mismo, así como el tipo de torneo, premios, lugar del evento, etc.

Esta división se presenta con el fin de que las empresas que no tienen la experiencia y/o el personal idóneo para estas tareas, encuentren en **Digital Sports**, el aliado perfecto para las tareas y procesos que conlleva la planificación y ejecución de cualquier torneo de mini fútbol.

Se pueden listar varios de los torneos que se han realizado y ejecutado de forma exitosa bajo este modelo, entre otros, encontramos 3 ediciones consecutivas de la "Copa Metro", torneo pensado para los clientes de las tiendas Metro en varias ciudades del país y planificada por el consorcio empresarial multinacional chileno Cencosud. Hacen parte de esta misma modalidad, la Copa Rexona (Unilever), torneo Águila de fútbol 5 (Bavaria), torneo Gatorade de fútbol 5 (Pesico), entre otros, todos estructurados y ejecutados bajo la modalidad explicada en este punto.

3. **Franquicias y alianzas**: Este sistema se utilizará en los casos en que se encuentren organizaciones que hayan estado desarrollando cualquier estrategia para el desarrollo y práctica de alguna de las modalidades del mini fútbol.

   Se buscó generar un acercamiento con estas entidades y presentarles un proyecto en el que se les mostró las ventajas de trabajar con Futbolete, tales como tener el reconocimiento y el aval de la PAMF para cada una de sus competencias, y de la misma forma, la presentación de un plan de medios consolidado y diferente, analizando todas las ventajas que para ellos como organizadores, representa una alianza de tal magnitud.



Ilustración 6-Futbolete como eje transversal a cualquier modelo de torneo

Hasta este punto, se podría pensar que el planteamiento presentado se queda a la altura o al nivel de cualquier otra empresa que ofrezca sus servicios de planeación y logística, en el tema de la organización de cualquier tipo de evento deportivo o torneo, sin importar la modalidad a tratar.

Entendiendo esto, es que a continuación se hace el análisis y presentación de lo que consideramos como el punto clave, la estrategia diferenciadora, que nos permitirá tomar la ventaja en el campo, y mostrarnos, solo ante la competencia, sino a posibles clientes y usuarios, como la marca número 1, en cuanto a la organización de torneos y campeonatos se refiere.

En este punto se hace necesario lograr entender qué es y en qué consiste el valor diferencial, para Michael Porter en su estudio "*la ventaja competitiva*", describe 3 estrategias para que una empresa alcance un crecimiento:

a) El enfoque.

b) Liderazgo en costos.

c) Diferenciación.

Esta última es entendida como la estrategia de producir o vender un producto o servicio, que sean considerados únicos en el mercado y que lleguen a ofrecer algo que les permita diferenciarse o distinguirse de la competencia.

A través de la aplicación de esta estrategia, se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios, en caso de que estos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

Algunas buenas implementaciones de esta estrategia pueden ser: Materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado, un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores, ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes.

Vale la pena indicar que esta estrategia de diferenciación, implica un alto costo y que siempre puede existir el riesgo de que otra empresa busque diferenciarse de la misma forma. La estrategia de diferenciación es eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos, pero solo cuando la característica o las características diferenciadoras del producto, son difíciles de imitar por la competencia.

Plan de medios

Futbolete como estrategia diferenciadora en el plan de comunicaciones.

La actividad deportiva se encuentra presente en una amplia fracción de nuestro tiempo diario, pues ya está totalmente implicada en los distintos sectores de la sociedad. Por ello se considera ya al deporte como uno de los fenómenos sociales y culturales más importantes del milenio. Y esto provoca que la comunicación cada vez esté más presente en el deporte y exige un análisis científico que ayude a comprender este fenómeno.

En el libro "*Comunicación y deporte en la era digital*" (De Moragas, M., 2007)[13], se indica que la comunicación, es uno de los cuatro principales pilares del deporte moderno junto a los deportistas y los clubes a los cuales pertenecen, los patrocinadores y la gerencia (administración). Así mismo, la comunicación se fracciona en dos partes: los medios de comunicación de masas, y las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación. Cuando se habla de comunicación ya no nos podemos referir solamente a los medios tradicionales, sino también a las tecnologías nuevas, ya que estas abren un nuevo terreno para influir el deporte y a instituir nuevas oportunidades de negocio como, por ejemplo, la industria de los vídeos juegos, las apuestas o la información en línea (internet o telefonía).

En los últimos años, el número de portales y páginas webs que se dedican al deporte, se encuentran en un crecimiento considerable, incluso son los propios clubes, deportistas o federaciones las que utilizan estos canales como herramientas informativas. Esto es debido a que el deporte busca los medios de comunicación y pocas veces sucede a la inversa, como solía suceder en el siglo pasado. Incluso las cadenas radiales y los medios de televisión, ya no solo emiten información por sus canales, sino que, a la vez, ya poseen webs y redes sociales, por donde buscan cumplir con la tarea de seguir informando a sus seguidores.

[13] Portalcomunicacion.com. (n.d.). Comunicación y deporte en la era digital Sinergías, contradicciones y responsabilidades educativas. [online] Available at: http://portalcomunicacion.com/both/temas/mp_deporte_mdm.pdf [Accessed 13 Nov. 2017].

La planificación de medios publicitarios contribuye a la eficacia sólo desde uno de los ángulos posibles pues se trata de un concepto complejo que comprende otros elementos relacionados, por ejemplo, con la elaboración del mensaje. En concreto, la contribución de la planificación de los medios se circunscribe básicamente en dos tareas, pilares de la actividad profesional del planificador: la correcta selección de medios y soportes de acuerdo con el público objetivo; y el acierto de la frecuencia de los impactos a lo largo del tiempo dada una campaña. Estas dos tareas ayudan fundamentalmente a conseguir atención y recuerdo, aunque si se toman las decisiones equivocadas podrían repercutir negativamente generando rechazo hacia la campaña y, por tanto, una actitud desfavorable (León, 1996).[14]

Un plan de medios consiste entonces, en buscar y definir la, o las plataformas, por las cuales se debe promocionar una marca, un servicio o un producto. Este plan debe buscar la mejor combinación de medios posible, para lograr la consecución de los objetivos de la campaña.

Según la agencia Stratum[15], la metodología para crear un plan de medios consta de los siguientes 5 pasos:



Ilustración 7- Componentes plan de medios

[14] Papí Gálvez, N. (2007). El plan de medios: principales respuestas a la eficacia publicitaria. Questiones publicitarias, 1, 144.
[15] Stratum Agency. ((N/A)). Cómo elaborar un plan de medios. Septiembre 2017, de Stratum Agency Sitio web: https://stratumagency.com/como-elaborar-un-plan-de-medios/

Análisis: En este primer paso se define el público objetivo más propenso a verse atraído por el producto, marca o servicio ofrecido. ¿Cómo se logra? Con un estudio estadístico en el que se delimite ciertos aspectos de la audiencia como: El área geográfica en el que viven, franja de edades, hábitos de consumo, entre otras variables.

Selección de medios: En este punto se considera el canal más óptimo para difundir la campaña publicitaria, sea a través de los tradicionales como la TV, Radio, medios impresos, a través de medios digitales o incluso a través de canales alternativos que impacten en la audiencia con publicidades creativas e inesperadas.

Cada canal tiene sus propios aspectos a considerar que lo diferencian entre sí y que se adaptarán de manera más eficiente al propósito de la campaña según convenga, por ejemplo: un spot televisivo tiene un alcance masivo y de mayor penetración que una revista de tirada mensual, pero el coste de publicar en una sección de esta última es mucho menor.

Tiempo: Esta fase de la planeación conlleva a establecer el momento adecuado en el que la acción publicitaria tendrá presencia entre la audiencia, en función de la estación del año (verano, invierno), de alguna época festiva (navidad, días de celebraciones) o eventos especiales de envergadura (torneos deportivos, festivales musicales, ferias temáticas). Estos periodos de tiempo servirán también para dar un impulso adicional a la marca o al producto ofrecido entre el público objetivo, ya que se busca generar una relación de afinidad entre el momento especial con el mensaje difundido.

En el factor tiempo también debe definirse la cantidad de veces que la campaña será visible, así como la duración de estas según el medio escogido.

Presupuesto: Ya sea que se haya elegido un solo canal o varios de ellos para difundir el mensaje, es preciso elaborar un presupuesto en el que se detallen las tarifas y cuánto dinero habrá de destinarse al proyecto, en esta etapa entra en juego la fase de negociaciones con el medio de manera que se logren conseguir descuentos gracias a contrataciones de larga duración o por la cantidad de veces que la campaña publicitaria hará aparición.

Evaluación de resultados: Todo proceso de planificación tiene como último paso la evaluación, ¿se consiguieron los resultados esperados? ¿La audiencia respondió de forma positiva a la campaña? ¿El mensaje causó impacto o pocas personas lograron captarlo? Estas respuestas se obtienen cuantificando los datos obtenidos al final de la campaña y comparándolos con el presupuesto invertido. En síntesis: verificar que los esfuerzos invertidos hayan rendido frutos.

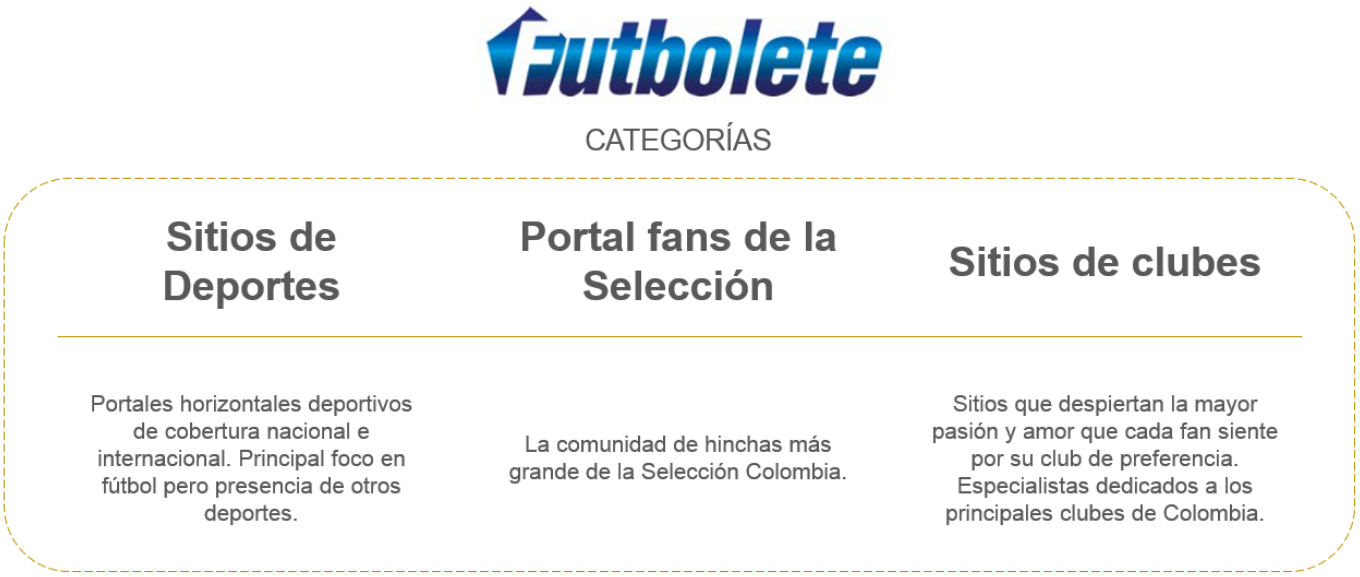


Ilustración 8-División Futbolete

Es en este punto, donde se decide ir más allá que usar el plan de medios para comunicar, no solamente logramos que se convirtiera en una herramienta transversal a los 3 modelos de torneos que se trabajan, sino que, además se utilizaron en etapas donde anteriormente la tecnología no era tenida en cuenta. Es decir, se aprovechará al máximo el portal Futbolete y los sitios de dedicados a los clubes, para realizar las estrategias de difusión, se pondrá al servicio del torneo, al personal experimentado para la creación de un mini sitio exclusivo para el torneo, en donde se pueda realizar tareas que anteriormente generaban costos, tales como las etapas de inscripción.

De la misma manera, se ofrecerán servicios novedosos que no se han implantado en otros torneos, como es la inscripción virtual, junto al ingreso de los documentos necesarios para hacer parte de un torneo, entrevistas, concursos y activaciones con las marcas patrocinadoras del torneo, etc.

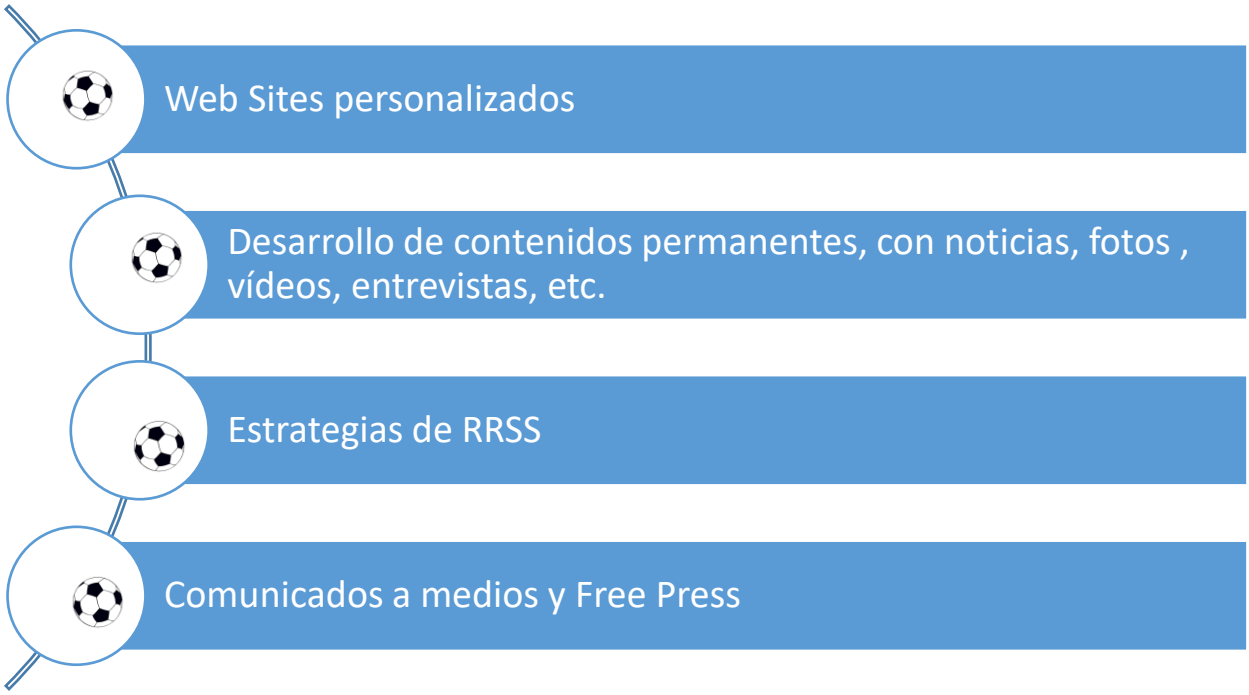


Ilustración 9-Estrategia plan de medios

A continuación, se presenta un conjunto de diagramas en el que se explicará la dinámica del desarrollo de la estrategia, mostrando cada uno de los canales con los que se cuentan, su papel y algunas de las funciones dentro del plan de comunicaciones.



Cubrimiento digital del evento.
Entrevista con los ganadores.
Invitación a las dinámicas digitales
Generación de tráfico en los canales

Ananlisis de la mecánica.
Tendencia del evento.

Divulgación / Alcance
Fotos / Vídeos

Votación por Categorias :
-Mejor jugada
-Mejor barra
-El equipo goleador

Ilustración 11-Formatos

Acciones

Streaming	Cápsulas	Contenidos
• Invitaciones puntuales. • Entrevista a jugadores. • Interacción con el público asistente.	• Palabras de los hinchas. • Concurso de la mejor barra. • Entretenimiento y generación de material A/V.	• De apoyo para los eventos. • Tendencia en RRSS y posicionamiento.



Ilustración 12-Conformación sitio web

Recomendaciones

1. Con la vasta experiencia acumulada a lo largo de tantos años y eventos deportivos realizados, se hace necesario elaborar una estrategia que permita generar un control mucho más exhausto y efectivo, sobre los tiempos que se necesitan en cada uno de los factores implícitos para el desarrollo de un torneo, más allá, de la categoría en la que se incluya.

   La recomendación en este punto, es ejecutar algún modelo para la administración y gestión de proyectos que facilite esta tarea, uno de ellos pudiese ser el sistema PERT, que va a permitirle a la empresa planificar y controlar el desarrollo de sus proyectos, además de:

   a) Permitir la producción de planes realistas, detallados y de fácil difusión que incrementan las posibilidades de alcanzar los objetivos del proyecto.

   b) La predicción de las duraciones y de la certidumbre de las mismas.

   c) El centrar la atención en aquellos procesos del proyecto que son susceptibles a impedir o demorar la realización

   d) Obtención de informes sobre el estado y desarrollo del proyecto

   e) Facilita la simulación de alternativas

2. Al igual que el punto anterior, la experiencia acumulada le ha permitido a la empresa tener la posibilidad de identificar no solo el tiempo aproximado, sino el valor económico que conlleva realizar algún proceso. Si se aprovecha este tipo de información, se puede realizar no solo un análisis de los tiempos programados para poder cumplir una determinada etapa

del proyecto, sino tener en cuenta cuánto dinero se necesita para poner en marcha, cada una de ellas.

Esto permitirá saber por parte de la empresa, antes de iniciar el proyecto, si se desea, el valor con el que debe contar para poner en marcha cada fase, esto ´facilitará detectar la fuente de este recurso y lo que es más importante, evitará cualquier tipo de inconvenientes con los proveedores y colaboradores del proyecto, lo que se verá reflejado, no solo en su trabajo, sino en la calidad propia del evento, y a largo plazo, el buen nombre de la empresa, lo que le permitirá ser el referente del mercado

3. Implementar la estrategia de la organización de torneos, sumado al plan diferenciador, como herramienta base para logar cumplir con uno de los objeticos de la ACM, tales como la promoción y masificación de cada una de las modalidades que componen el mini fútbol.

Bibliografía

- Fifa. (1994). Condiciones ge**ner**ales de servicio de FIFA. Agosto 2017, de Fifa Sitio web: https://extranets.fifa.com/es/registration/condiciones-generales-de-servicio-de-fifa-extranet/
- Naranjo Ramirez, Diego Fernando (2013). Marketing deportivo “ conomía n de valor e imagen”. Agosto 2018, de Universidad ICESI Sitio web: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76579/1/marketing_deportivo_generacion.pdf
- FIFA.com. (n.d.). Historia del fútbol – El crecimiento global – FIFA.com. [online] Available at: http://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/global-growth.html [Accessed 13 Jan. 2018].
- Ramírez Payán, J. (2009). PLAN DE NEGOCIOS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACION ENFOCADA HACIA EL FUTBOL 5 EN CANCHAS SINTETICAS. [online] Javeriana.edu.co. Available at: http://javeriana.edu.co/ conom/tesis/ conomía/tesis51.pdf [Accessed 13 Jan. 2018].
- Difutbol. (N/A). Nosotros. Agosto 2017, de Difutbol Sitio web: http://difutbol.org/nosotros/
- Dimayor. (N/A). Quienes somos. Agosto 2017, de Dimayor Sitio web: http://dimayor.com.co/quienes-somos/
- WMF. ((N/A)). About WMF. Agosto 2017, de WMF Sitio web: mini.football/about-wmf.html
- PAMF. ((N/A)). Sobre PAMF. Agosto 2017, de PAMF Sitio web: http://minifutbolamericas.com/Sitio/sobre_pamf.aspx
- La Gestión del Cambio en positivo. (2016). LA TEORIA DEL CAMBIO SEGUN KURT LEWIN. [online] Available at: http://amandapalazon.com/la-teoria-del-cambio-segun-kurt-lewin/ [Accessed 19 Oct. 2016].
- Portalcomunicacion.com. (n.d.). Comunicación y deporte en la era digital Sinergías, contradicciones y responsabilidades educativas. [online] Available at: http://portalcomunicacion.com/both/temas/mp_deporte_mdm.pdf [Accessed 4 Nov. 2017].
- Gaitán, C., & Loaiza, K. (2017). Logros del plan de gobierno de Peñaloza en 2017. Agosto 2017, de Secretaria general alcaldía mayor de Bogotá Sitio web: http://www.bogota.gov.co/logros-del-plan-de-gobierno-de-penalosa-en-2017/nuevos-parques-y-canchas-sinteticas-en-bogota.html
- Kotler, P., & Córdova Just, A. (1996). Dirección de mercadotecnia (pp. 246 – 287). México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Gálvez, N. (2017). El plan de medios: principales respuestas a la eficacia publicitaria. Questionespublicitarias.es. Retrieved 23 September 2017, from http://www.questionespublicitarias.es/article/view/v14-papi-galvez/102-pdf-es

Bibliografía imágenes

- Urgente 24 (n.d.). ¿Cómo se maneja el fútbol mundial? [image] Available at: https://cdn.urgente24.com/sites/default/files/notas/2015/05/31/150529113449_fifa_chart.png [Accessed 7 Dec. 2017].
- Ramírez, N., & Vargas M. (2017) División de la Fifa. Autoría propia
- Luque, F. (2017) Miembros ACM. Recuperado de: Archivo Digital Futbolete
- Ramírez, N., & Vargas M. (2017) División de la WMF. Autoría propia
- Digital Sports. (2015) Escudo Torneos Futbolete. Recuperado de: Archivo Digital Futbolete
- Ramírez, N., & Vargas M. (2017) Futbolete como eje transversal a cualquier modelo de torneo. Autoría propia
- Stratum Agency, (N/A) Componentes plan de medios. Recuperado de: https://stratumagency.com/como-elaborar-un-plan-de-medios/
- Ramírez, N., & Vargas M. (2017) División Futbolete. Autoría propia
- Ramírez, N., & Vargas M. (2017) Estrategia plan de medios. Autoría propia
- Ramírez, N., & Vargas M. (2017) Formatos. Autoría propia
- Ramírez, N., & Vargas M. (2017) Conformación sitio web. Autoría propia