



Universidad **Mariana**

Plan de negocios para la creación de una agencia de comunicación y relaciones públicas dirigida a la representación futbolística integral en el municipio de Pasto, denominada “Cantera de Estrellas”.

Juan Camilo Acosta Narváez
Cristian Camilo Chaves Zarama
Adrián Góngora Medina

Universidad Mariana
Facultad Humanidades y Ciencias Sociales
Programa Comunicación Social
San Juan de Pasto
2023

Plan de negocios para la creación de una agencia de comunicación y relaciones públicas dirigida a la representación futbolística integral en el municipio de Pasto, denominada “Cantera de Estrellas”.

Juan Camilo Acosta Narváez
Cristian Camilo Chaves Zarama
Adrián Góngora Medina

Informe de investigación para optar al título de: Comunicador Social

Mg. John Carlos Gómez Granja
Asesor

Universidad Mariana
Facultad Humanidades y Ciencias Sociales
Programa Comunicación Social
San Juan de Pasto
2023

Artículo 71: los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007

Universidad Mariana

Contenido

Introducción	10
1 Resumen del proyecto.....	12
1.1 Descripción del problema.....	12
1.2 Justificación.....	12
1.2.1 Formulación del problema	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 Marco de referencia.....	15
1.4.1 Marco contextual.....	15
1.4.1.1 Planteamiento estratégico.	15
1.4.1.2 Postura ética-Competencia.....	15
1.4.1.3 Etapas del proyecto.	16
1.4.1.4 La comunicación y su aporte al negocio.....	17
1.4.2 Marco teórico	19
1.4.2.1 Producto o servicio. términos de su representación.....	19
1.4.2.2 Características del producto y/o servicio.	21
1.4.2.3 Productos o servicios similares en el mercado (Benchmarking).	22
1.4.2.4 Ventaja competitiva sostenible	28
1.4.2.5 Aporte del modelo de negocio en términos de innovación.....	28
1.4.2.6 Solución única del producto y/o servicio.....	30
1.4.2.7 Equipo de trabajo y sistema de negocio.....	30
1.4.3 Marco legal.....	40
1.5 Metodología.....	42
1.5.1 Paradigma de investigación.....	42
1.5.2 Enfoque de investigación	42
1.5.3 Plan de Mercadeo.....	42
1.5.3.1 Problema de la investigación de mercado.....	43
1.5.3.2 Objetivos de la investigación de mercado..	44

1.5.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	44
1.5.4.1	Fuentes de recolección de información.....	44
1.5.4.2	Grupo focal.	44
2	Presentación de resultados	46
2.1	Análisis e interpretación de resultados	46
2.1.1	Definir la oportunidad de negocio para la puesta en marcha de una agencia de representación integral de futbolistas denominada “Cantera de Estrellas	46
2.1.2	Determinar la viabilidad económica para la creación y apertura de una agencia de representación futbolística integral denominada Cantera de Estrellas a través de un estudio de mercado	48
2.1.2.1	Validación de la idea de negocio (clientes).	48
2.1.2.1.1	La competencia	48
2.1.2.2	Diferencial del producto o servicio frente a la competencia.....	49
2.1.2.3	Precio del producto y servicio.....	50
2.1.2.4	Precio del producto y servicio de la competencia.....	52
2.1.2.5	Precio que el cliente está dispuesto a pagar	53
2.1.2.6	Canales de distribución del producto y/o Servicio, captación de clientes y posicionamiento de la marca	53
2.1.2.6.1	Canales de distribución del producto y/o servicio.	53
2.1.2.7	Plan financiero.	57
2.1.3	Diseño de un plan de comunicaciones que permita la promoción, divulgación y posicionamiento del negocio; y así mismo de los talentos futbolísticos que están presentes.....	61
2.1.3.1	Plan de comunicaciones.	61
2.1.3.1.1	Canales de comunicación para llegar a los clientes.	64
2.1.3.1.2	Estrategias comunicativas para la persuasión del cliente.	64
2.1.3.1.3	Medios de comunicación para captar la atención del cliente.....	65
2.1.3.1.4	Estrategia de posicionamiento.	65
2.1.3.1.5	Estrategia para adquirir nuevos clientes denominada Yo puedo, tú puedes, que pretende motivar a los clientes potenciales a pertenecer a Cantera de Estrellas..	66

2.1.3.1.6 Estrategia para vender jugadores.	67
3 Conclusiones:	68
4 Recomendaciones	71
Referencias Bibliográficas	73
Anexos	75

Índice de Tablas

Tabla 1 Etapas del Proyecto.....	16
Tabla 2 Puntos de servicios de competidores	24
Tabla 3 Equipo de trabajo, roles y responsabilidades.....	30
Tabla 4 Aliados del negocio	36
Tabla 5 Necesidades más significativos del cliente	46
Tabla 6 Problemas más significativos del cliente	46
Tabla 7 Razones por las que compra un cliente.....	47
Tabla 8 La Competencia	49
Tabla 9 Análisis de Riesgo	55
Tabla 10 Año Cero.....	57
Tabla 11 Costos fijos	58
Tabla 12 Costos variables - Representación Integral de Futbolistas	58

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama.....	38
Figura 2 Modelo de Negocios Cantera de Estrellas.....	39
Figura 3 Línea de tiempo de costos de traspaso y representación del jugador Yerry Mina por cada temporada.....	52
Figura 4 Métodos de pago ofrecidos por el modelo de negocio	53

Índice de Anexos

Anexo A. Grupo Focal.....	76
Anexo B. Entrevista semiestructurada.....	99
Anexo C. Manual de Identidad.....	108

Introducción

El fútbol considerado el deporte rey a nivel mundial, es también un espectáculo que moviliza audiencias y ha capitalizado los talentos deportivos. Es así como, visto como oportunidad de negocio, asume que, sin los deportistas, el espectáculo no tendría la inversión que hoy en día maneja: boletería, publicidad, patrocinios, fichajes y transferencias de jugadores, son algunos de los aspectos que se tienen en cuenta en el Management deportivo futbolístico hoy en día para asegurar que el talento deportivo y el espectáculo futbolístico son considerados como una oportunidad de negocio, no sólo para quienes gustan del deporte rey, sino para quienes pretenden generar una gestión a partir de la representación integral de futbolistas.

Según el portal Transfermarkt, (2017), especializado en valorar jugadores y equipos del fútbol de acuerdo al mercado, las nóminas del fútbol nacional en el torneo colombiano de la Primera A, mueve alrededor de 270 millones de euros en el mercado, teniendo en cuenta los 20 equipos de la Liga BetPlay. Sin embargo, la cifra mencionada se ha convertido, más que en una oportunidad, en una limitante para que talentos futbolísticos puedan obtener un lugar en las grandes ligas del fútbol nacional, pues los fines de los clubes, más allá de gestionar los talentos, se enfoca en cuidar y proteger la inversión que, por publicidad, patrocinios y demás aspectos comerciales entran a dichas instituciones.

Es así como los nuevos talentos futbolísticos se ven advocados a desistir de sus sueños de integrar las grandes ligas, esto también se debe a la falta de organizaciones que permitan constituirse como intermediarios de ellos frente a los clubes deportivos, mediante una representación integral que permita asesoría, acompañamiento y orientaciones en temas físicos y/o médicos, legales, psicosociales; y una promoción y divulgación que sea resultado de una estrategia de comunicación integral. Ante la problemática mencionada y la ausencia de soluciones es fundamental para aprovechar esta oportunidad de negocio, por ende, se propone el presente plan de negocios en comunicación.

A lo largo del documento se encontrará toda la información relacionada con el nuevo modelo de emprendimiento denominado Cantera de Estrellas, una agencia de comunicación y relaciones

públicas que busca representar y promover, de manera integral, el talento de futbolistas, tanto de aspirantes al profesionalismo como profesionales que estén activos o inactivos.

También se encontrará todo el contexto situacional, relacionado con el fútbol en la ciudad de San Juan de Pasto. Las condiciones y problemas que presentan los deportistas pastusos a la hora de buscar una oportunidad en la élite de este deporte, o de encontrar un club profesional.

Además, este documento contiene una guía de desarrollo de la nueva idea de negocio, donde se incluye la misión, visión, valores, objetivos, competencia, entre otros. Cabe mencionar que también se comprende, cómo esta idea de negocio pretende solucionar en gran medida los problemas más recurrentes en el futbolista nariñense.

1 Resumen del proyecto

1.1 Descripción del problema

Colombia ha sido un país que con el pasar del tiempo ha venido creciendo en el mercado futbolístico, no solo a nivel nacional, sino de manera internacional. Según el Diario AS (2020), Colombia está entre los 10 países que más exporta futbolistas. También Colombia es el tercer país que más crecimiento ha tenido en los últimos 5 años con un aumento del 41,2 % en materia de exportación futbolística Diario AS (2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, el diario El Tiempo, afirma que el fútbol nacional ha tenido cada vez más importancia a nivel mundial, teniendo referentes de talla internacional que juegan en los mejores equipos del mundo, como Juan Cuadrado en la Juventus, Luís Díaz en el Liverpool, James Rodríguez que ha jugado para el Real Madrid, entre otros (El Tiempo, 2022).

Dicho esto, según lo mencionado por este diario, se tendrá en cuenta un mapa con los jugadores colombianos que juegan en las principales ligas de Europa. Tomando los datos de este mapa, se investigará a través del portal internacional Transfermark (s. f.) el lugar de nacimiento de cada futbolista, en el cual se encuentra que de los 52 futbolistas que aparecen en el mapa antes mencionado predomina en departamento del Valle del Cauca con 12 deportistas, le sigue el departamento de Antioquia con 10 y de tercero aparece el Cauca con 7. Es importante mencionar que de todos estos jugadores, tan solo 2 son de Nariño, del municipio de Barbacoas y Ricaurte.

Tomando como base los datos anteriores, Cantera de Estrellas nace al observar la necesidad de potenciar el talento local, dado que el número de futbolistas pastusos a nivel nacional e internacional es evidentemente bajo. En este contexto, existe la oportunidad de desarrollar y potenciar el talento de los jugadores nariñenses, mediante la representación integral de los mismos.

1.2 Justificación

Cantera de Estrellas es una agencia de comunicación y relaciones públicas que busca representar

y promover el talento de futbolistas, tanto promesas, como profesionales en la ciudad de San Juan de Pasto.

Cantera de Estrellas es el puente entre jugadores de fútbol y clubes profesionales interesados, de manera que los futbolistas que hagan parte de esta idea de negocio, obtengan una oportunidad de crecimiento sostenible en el fútbol profesional.

“Gratis como modelo de negocio” es un concepto adoptado para este emprendimiento, propuesto por los autores Osterwalder y Pigneur (2019) quienes definen un nuevo patrón para este modelo de negocio, afirmando: “Cebo y anzuelo (*bait and hook*) hace referencia a una oferta inicial, atractiva, económica o gratuita que fomenta la compra repetida de productos o servicios relacionados en el futuro” (p.104).

Dicho esto, la monetización de este emprendimiento se verá reflejado en las ventas del jugador, que previamente ya se ha unido a Cantera de Estrellas de manera gratuita a través de estrategias comunicativas que enseñen, divulguen y comuniquen la transparencia legal, el acompañamiento físico, psicológico y las relaciones públicas, como eje estratégico.

El proceso de representación integral que ofrece Cantera de Estrellas, inicia bajo una inscripción gratuita, por la cual, el deportista obtendrá los beneficios básicos de dicha representación; esto es: asesoría legal, evaluación médica, pruebas físicas, sesión fotográfica y audiovisual, además de gestiones correspondientes a gastos de viaje y manutención para la presentación de los jugadores a equipos profesionales de fútbol nacionales e internacionales.

Una vez los deportistas se encuentran registrados en Cantera de Estrellas, se contará con la evaluación de deportólogos aliados que certifiquen el rendimiento de los mismos, y de esta manera poder promover el talento de los futbolistas entre los clubes de fútbol interesados en adquirir sus derechos deportivos.

La monetización comienza una vez se ha desarrollado el proceso de negociación con los clubes interesados en el jugador. Aquí se presenta una propuesta económica que incluye: gastos de

representación, honorarios del jugador y costo de la transferencia al equipo que adquiere su ficha. Cada aspecto mencionado tendrá un porcentaje que será acordado con el club dirigido a la organización.

Otra parte de la monetización se verá reflejada en el porcentaje de dinero que llegará de futuras ventas del jugador, es decir, si algún jugador que pertenecía a Cantera de Estrellas negocia con futuros clubes, un porcentaje de su transferencia y fichaje de esa negociación, se recaudará y así se garantiza el sostenimiento de la empresa, no solo en ventas primarias sino también secundarias o indirectas. Una vez cumplido este proceso, cantera de estrellas acordará los términos de la transferencia, tanto con el club como con el jugador. En estos términos se incluye el valor de venta del futbolista, el porcentaje dirigido a la agencia, así como también el porcentaje de futuras ventas.

1.2.1 Formulación del problema

¿Cuál sería el Plan de negocios para la creación de una agencia de comunicación y relaciones públicas dirigida a la representación futbolística integral en el municipio de Pasto?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios orientado a la representación y promoción integral de futbolistas en San Juan de Pasto, a través de la creación de una agencia de comunicación corporativa dedicada a la representación integral de futbolistas denominada Cantera de Estrellas .

1.3.2 Objetivos específicos

- Definir la oportunidad de negocio para la puesta en marcha de una agencia de representación integral de futbolistas denominada “Cantera de Estrellas”
- Determinar la viabilidad económica para la creación y apertura de una agencia de representación futbolística integral denominada cantera de estrellas a través de un estudio de

mercado.

- Diseñar un plan de comunicaciones que permita la promoción, divulgación y posicionamiento del negocio; y así mismo de los talentos futbolísticos que están presente.

1.4 Marco de referencia

1.4.1 Marco contextual

1.4.1.1 Planteamiento estratégico. Dentro de lo estratégico se destaca la misión, visión y valores.

Misión: En Cantera de Estrellas, nuestra misión es representar y promover el talento de los futbolistas de la ciudad de San Juan de Pasto, a través de la gestión de Relaciones Públicas corporativas que permitan proyectar un futuro profesional de los deportistas.

Visión: Ser una empresa líder y reconocida en el mercado de representación futbolística integral y lograr un posicionamiento tanto nacional como internacional, fortaleciendo el mercado futbolístico en la ciudad de San Juan de Pasto, de manera que la capital nariñense se convierta en una de las principales ciudades exportadoras e importadoras de futbolistas del país.

Valores:

- Respeto
- Honestidad
- Transparencia
- Humildad
- Disciplina
- Empatía
- Sentido de pertenencia

1.4.1.2 Postura ética-Competencia. Cantera de Estrellas tiene un compromiso integral con

el ser humano como deportista. Los valores más importantes que van inmiscuidos en esta idea de negocio se basan en la honestidad y lealtad hacia nuestros jugadores, ya que, la propuesta de valor de Cantera de Estrellas no solo se fundamenta en representar buenos futbolistas, sino que también en representar deportistas con buena formación integral.

1.4.1.3 Etapas del proyecto. Cantera de Estrellas nace principalmente como una idea de negocio que requiere, en un inicio contar con recursos tangibles e intangibles, con el fin de cumplir con cada uno de los objetivos planteados en este emprendimiento. Por ende, es necesario elaborar y/o construir un camino coherente para suplir las necesidades que surjan en el mismo.

Como agencia de representación integral de futbolistas y teniendo en cuenta, además, un propósito social, Cantera de Estrellas nace debido a la falta de oportunidades y herramientas que se presentan en los jóvenes futbolistas que buscan un futuro promisorio en este deporte a nivel profesional. Es esa la motivación primordial para constituir un plan de negocios, a través de una agencia de comunicación y relaciones públicas dirigida a la representación de futbolistas, con el fin de crear y fortalecer estrategias comunicativas que impulsen el talento futbolístico, consolidando un puente entre los jugadores y clubes profesionales.

De acuerdo a lo anterior se establecen las etapas generales del proyecto con sus recursos tanto tangibles como intangibles:

Tabla 1

Etapas del Proyecto

Etapa	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles
1. Consolidación de la idea de negocio a través de la propuesta de un plan de negocios en comunicación para la construcción de una agencia de representación	- Computador portátil - iPad - Papelería - Propuesta de negocios	- Conocimiento frente al marco legal basado en la representación hacia futbolistas. - Conocimiento financiero

Etapa	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles
integral de futbolistas		<p>en cuanto al mercado futbolístico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en el área de comunicación, en el campo organizacional y en la creación de estrategias para la promoción de los futbolistas.
2. Gestión de recursos y capacidades para la capitalización y sostenimiento de la propuesta de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto - Proyección de costos - Propuestas de vinculación - Solicitudes para establecer convenios 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de relaciones públicas tipo Lobby para conseguir la capitalización - Capacidad de liderazgo y gestión
3. Estructuración del modelo de negocio a través de propuestas comerciales y portafolios de promoción y divulgación, mediante sitios web y medios digitales.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicaciones - Propuesta comercial - Portafolio de servicios - Diseño de E-book - Software de diseño 	<ul style="list-style-type: none"> - Creatividad - Innovación - Trabajo en equipo - Conocimiento en temas relacionados con comunicación digital
4. Puesta en marcha del negocio a través de la representación integral de futbolistas con la Agencia Cantera de Estrellas.	<ul style="list-style-type: none"> - Sede física de la agencia - Sub Áreas distribuidas de acuerdo a la estructura organizacional planteada - Identidad visual 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento estratégico - Conocimiento en administración de las organizaciones - Identidad conceptual - Filosofía corporativa - Ideología - Valores corporativos

1.4.1.4 La comunicación y su aporte al negocio. Cantera de Estrellas, como una agencia

de comunicación y relaciones públicas dirigida a la representación futbolística integral, pretende aprovechar al máximo la mayoría de los campos de la comunicación.

En primera medida, es importante mencionar que esta agencia aparte de representar deportistas, pretende ser el eje estratégico para crear y fortalecer la comunicación en relación a la gestión de representación de aspirantes que buscan jugar fútbol a nivel profesional, de manera que estos tengan mayores canales de visibilidad y mayores oportunidades para cumplir sus sueños de ser futbolistas profesionales, integrando los grandes clubes futbolísticos existentes en el país.

Por otro lado, la comunicación interna es de vital importancia, ya que el óptimo desarrollo de la misma es el reflejo de una buena comunicación externa. Todos los miembros de la organización deben reflejar una buena imagen corporativa, como lo menciona Capriotti (2009):

A nivel externo, influirá decisivamente en los demás públicos de la entidad, ya que para estos, los empleados “son” la organización, y los valores y creencias de los empleados “son” los valores y creencias de la organización, por lo cual el comportamiento de los empleados contribuirá, en gran medida, a la imagen corporativa que tengan los demás públicos sobre la entidad. (p.25)

Es así como desde la estructura estratégica de Cantera de Estrellas se pretende coordinar los mecanismos de comunicación necesarios para que exista coherencia entre los procesos comunicativos.

Para Capriotti (2009), en una empresa:

La comunicación va más allá de las campañas publicitarias, la comunicación en una organización, no sólo comunica los anuncios publicitarios, las acciones de marketing directo o las campañas de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la entidad, desde la satisfacción que generan sus productos y/o servicios, pasando por la atención telefónica, hasta el comportamiento de sus empleados y directivos. (p. 27)

(Capriotti, 1999; Van Riel, 1997; Bernstein, 1986), mencionan que ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice, ósea, una organización todo comunica. Por ello, la atención al cliente hace parte de la comunicación externa del proyecto. Se debe tener en cuenta que cumplir con los valores y principios organizacionales de Cantera de Estrellas, es vital para el relacionamiento con sus públicos de interés.

La idea principal de este punto, es que los clientes se sientan seguros cuando pregunten por los servicios que ofrece Cantera de Estrellas, que la comunicación externa refleje seriedad, transparencia. Crear un “lenguaje futbolero” que a la misma vez genere confianza y atracción al cliente. Prestar una buena atención al cliente es un punto importante que se pretende lograr a través de todos los valores corporativos utilizados como eje estratégico para la creación de contenido atractivo.

La creación de contenidos y manejo de redes sociales es otro de los campos de la comunicación que se consideran importantes en esta idea de negocio. Contenido de calidad sumado a las buenas estrategias de marketing, le darían a Cantera de Estrellas el plus que se busca para llegar de manera más certera al cliente.

1.4.2 Marco teórico

Dentro del marco teórico se destaca lo siguiente:

1.4.2.1 Producto o servicio. Cantera de Estrellas define como Producto a los jugadores de fútbol interesados en el impulso de su talento a través de la gestión integral de su representación, siendo esta última, la acción encaminada a la prestación de dicho acompañamiento que inicia con el registro, valoración médica, física, psicológica y deportiva; además de una asesoría legal en términos de su representación.

De acuerdo a lo anterior, y según la nómina del Deportivo Pasto, la capital del departamento de Nariño no proyecta un número de jugadores provenientes de esta ciudad, que sea significativo para

el impulso del talento futbolístico. Históricamente se ha carecido de futbolistas que lleguen al desempeño del fútbol profesionalmente hablando; y los que han llegado, han sido muy pocos. Casos como el de Carlos Hidalgo, Sebastián Villota y Juan Narváez, (éste último con vinculación por la cantera del Real Madrid), son pocos en comparación con el talento que existe en la región. (Dimayor, 2022)

No obstante, y teniendo en cuenta lo anterior, el hecho de que no exista un número significativo de representantes futbolísticos profesionales pastusos, no se debe a la ausencia de talento o disciplina, sino a la falta de oportunidades y/o herramientas para promover a los jugadores dentro de la ciudad. Lo más alarmante es que Pasto, al contar con un club profesional, debería tener un promedio mayor de futbolistas pastusos que integren el equipo profesional, pero según la estadística de la Dimayor (2022), tan solo 4 de los 34 futbolistas inscritos en la liga, son pastusos en comparación con otros clubes de fútbol del país como el Deportivo Cali, donde su número es mucho más elevado, contando con 13 futbolistas inscritos a su plantilla.

Por otro lado, realizando una estadística con información tomada de los datos alojados en la web oficial de la División Mayor del Fútbol Colombiano, DIMAYOR (2023), se encontró que del 100% de jugadores inscritos en la Liga BetPlay, el 4% son jugadores oriundos de Tumaco (Nariño), mientras que tan solo el 0.7% son oriundos de Pasto (Nariño).

Cabe destacar que el porcentaje arrojado de jugadores de Tumaco (Nariño) permite deducir que todos los equipos de la liga local podrían tener al menos un jugador de este municipio. Otro punto importante es que el único equipo que tiene jugadores pastusos en su plantilla es el Deportivo Pasto, confirmando que la presencia de jugadores pastusos en el mercado de clubes profesionales a nivel nacional es extremadamente baja.

Las razones anteriores, permiten vislumbrar una oportunidad de negocio precisa para la creación de una Agencia de Representación Integral de futbolistas, la cual promueve su talento deportivo ante los clubes profesionales del país, en la que se pretende realizar una representación integral de futbolistas profesionales, mediante negociaciones, valoraciones físicas y psicológicas, pruebas físicas de desempeño, diagnósticos médicos, asesoría legal, promoción y divulgación.

1.4.2.2 Características del producto y/o servicio. Cantera de Estrellas es una Agencia Integral de Representación Futbolística en la Ciudad de San Juan de Pasto, a través de la cual, su producto, que son los jugadores de fútbol que se encuentren en etapa de formación y/o que sean profesionales, pueden encontrar una oportunidad de vinculación futura a todos los clubes de fútbol profesional existentes en el país y fuera de él.

La representación integral será el servicio prestado, a través del acompañamiento a cada uno de los futbolistas que integren cantera de estrellas, se define de acuerdo a las siguientes acciones:

Registro de futbolistas profesionales El registro de futbolistas profesionales es de vital importancia para Cantera de Estrellas, ya que, a partir de ahí, se pretende observar quiénes y cuántos futbolistas hacen parte del negocio, logrando entablar una relación directa con los deportistas allegados.

Valoraciones integrales Las valoraciones integrales es el acompañamiento de parte de Cantera de Estrellas al deportista en áreas que potencien su desempeño y/o rendimiento futbolístico profesional, tales como:

- **Valoración física:** permite que, a través nuestro aliado estratégico llamado Vitality que es un centro de acondicionamiento físico y fisioterapéutico, tener argumentos claros del desempeño del futbolista y qué se puede mejorar para lograr el rendimiento óptimo profesional.
- **Valoración y diagnóstico médico y nutricional:** permite promover la salud y los buenos hábitos alimenticios como ayuda al potenciamiento del rendimiento.
- **Acompañamiento psicológico:** permite promover hábitos de disciplina que permiten enfocarse en los objetivos planteados, además se contribuye a la salud mental de los futbolistas para que todo el acompañamiento integral tenga sentido y haya un rendimiento óptimo de los deportistas.

- **Acompañamiento y asesoría legal:** permite garantizar y promover la confianza y la transparencia como valores y principios organizacionales de Cantera de Estrellas, permitiendo que los deportistas tengan certeza de que cualquier procedimiento en su representación integral se haga acorde con la ley y velando por la seguridad tanto del futbolista como de Cantera de Estrellas. Además de acompañar en asesorías en diversas situaciones contractuales o de temas legales.

Negociación de talentos futbolísticos La negociación de los talentos futbolísticos se hará comprendiendo el marco legal del fútbol profesional colombiano, regido en la Dimayor, Conmebol y FIFA, contribuyendo a la transparencia legal como uno de los valores y principios de Cantera de Estrellas. De esta manera, una vez vinculado el deportista con la agencia de representación, a través de las valoraciones integrales; la negociación es directa con el futbolista, es decir, a través de los derechos deportivos. Cantera de Estrellas, gestiona la vinculación y fichaje del deportista a uno de los clubes profesionales interesados, por consiguiente, se llega a un acuerdo sobre el porcentaje que irá a Cantera de Estrellas y esto dependerá exclusivamente del valor de la transferencia y la negociación que el futbolista tenga con el club profesional sobre sus derechos deportivos.

Por ejemplo, una vez logrado que un club profesional se interese y se acerque al deportista, Cantera de Estrellas gestiona el vínculo profesional con quienes el futbolista crea sea lo mejor para su futuro, una vez acordado los términos de su contrato, un porcentaje del valor de la transferencia irá a Cantera de Estrellas; con ello se garantiza la sostenibilidad de la agencia de representación integral.

Diseño de perfil para Book: permite, desde el área de diseño elaborar un perfil a los futbolistas para su publicación y difusión en redes sociales y página web en donde ayudará a posicionar a Cantera de Estrellas como marca y empresa.

1.4.2.3 Productos o servicios similares en el mercado (Benchmarking). Cantera de Estrellas es una agencia de comunicación y relaciones públicas dirigida a la representación integral de futbolistas, que ofrece ser un puente entre el deportista y los diferentes equipos de fútbol interesados.

El objetivo principal de esta idea de negocio es que nuestros futbolistas lleguen al profesionalismo o se vinculen a un club profesional, por lo que la empresa más similar en el mercado es la Escuela de Fútbol Carlos Sarmiento Lora, ya que promueve futbolistas a nivel profesional, esta escuela de formación se diferencia de Cantera de Estrellas ya que aparte de promover el talento de los deportistas, ofrece formarlos desde edades tempranas. De igual manera, a nivel local se encuentra que la Asociación Club Deportivo Pasto, a través de la formación, reclutamiento y negociación de talentos futbolísticos, realiza labores similares a las planteadas en el presente proyecto, pues genera negociaciones con otros clubes profesionales para transferir sus derechos.

Cabe destacar que esta idea de negocio nace en un campo prácticamente inexplorado en la región, ya que en la ciudad de San Juan de Pasto no existe una empresa que se dedique a promover y representar futbolistas de manera integral. Las opciones que tienen los jóvenes deportistas para llegar al fútbol profesional se resumen en pertenecer a la cantera del equipo de la región (Deportivo Pasto) y esperar su oportunidad, o participar en los diferentes torneos de fútbol que se realizan a nivel nacional, donde suelen llegar muchos cazatalentos.

En la siguiente tabla se relacionan los puntos de referencia y servicios de los competidores mencionados.

Tabla 2

Puntos de servicios de competidores

Puntos de referencia Servicios	Cantera de Estrellas	Escuela Sarmiento Lora	Asociación Club Deportivo Pasto	Colombiagol	La Tope (Agencia de marketing)
Registro de futbolistas.	Cumplirá satisfactoriamente con el registro actualizado	Realiza registro de manera adecuada.	Realiza registro de manera organizada, pero le falta actualización.	Realiza registro de futbolistas de manera organizada y actualizada, sin embargo, la información de cada deportista la desarrolla una plataforma tercerizada (Soccer Way). y, solo registra a futbolistas profesionales activos.	Realiza registro de los futbolistas de manera organizada y legible.
Negociación de talentos futbolísticos	Cumplirá con las negociaciones	Cumple con las negociaciones ya	Cumple con las negociaciones una	Cumple con la gestión de las	LaTope, representa a los futbolistas

Puntos de referencia Servicios	Cantera de Estrellas	Escuela Sarmiento Lora	Asociación Club Deportivo Pasto	Colombiagol	La Tope (Agencia de marketing)
	teniendo en cuenta el marco legal vigente.	que su principal activo es la venta de jugadores.	vez el club tenga los derechos deportivos de los jugadores.	negociaciones de cada futbolista profesional representado conforme a los intereses del mismo, teniendo en cuenta que debe estar activo.	de como marca y negocian los diferentes contratos con las diferentes empresas que pautan con los deportistas, bien sea Nike, Adidas y/o Puma.
Valoraciones integrales	Cumplirá con el acompañamiento integral en todas las valoraciones a los jugadores.	Cumple con las valoraciones integrales a mediano plazo	No cumple con una valoración integral para el futbolista, únicamente se limitan a realizar la prueba física	No cumple con garantizar una valoración integral del futbolista.	No cumplen con una valoración integral, ya que su trabajo se centra en futbolistas profesionales activos reconocidos a nivel mundial, tal es el caso de Lizandro Martinez,

Puntos de referencia Servicios	Cantera de Estrellas	Escuela Sarmiento Lora	Asociación Club Deportivo Pasto	Colombiagol	La Tope (Agencia de marketing)
					vigente campeón del mundo.
Pruebas de desempeño físico	Cumplirá con una prueba de desempeño físico el cual será parte de las valoraciones integrales.	Si cumple con una prueba de desempeño físico para formar parte de su institución.	Si cumple con una prueba de desempeño físico para formar parte de su institución .	No cumple con una prueba de desempeño físico, pues solo se dedican a representar jugadores profesionales activos.	No cumple con pruebas de desempeño físico.
Diagnósticos médicos	Cumplirá con un diagnóstico inicial medico el cual será parte del acompañamiento integral del futbolista	Cumple con un diagnóstico médico inicial, el cual se extiende a mediano plazo.	No cumple con un diagnóstico médico inicial. Dicho diagnóstico y acompañamiento mé dico se cumple solo para jugadores inscritos en la plantilla	No cumple con un diagnóstico médico.	No cumple con diagnósticos médicos.

Puntos de referencia Servicios	Cantera de Estrellas	Escuela Sarmiento Lora	Asociación Club Deportivo Pasto	Colombiagol	La Tope (Agencia de marketing)
				profesional.	
Asesoría y transparencia legal	Si cumplirá con la asesoría de jugadores y acompañamiento legal durante su proceso de vinculación y profesionalización	No cumple con un acompañamiento legal ni asesoría profesional jurídica.	No cumple con un acompañamiento legal ni asesoría profesional jurídica.	Cumple con brindar una asesoría legal pero se limita a las negociaciones ya iniciadas, no previas, con un club de futbol profesional.	Cumple con brindar asesorías legales pero basadas en el nombre del deportista como marca.
Diseño de perfil para Book	Si cumplirá con un diseño del boom de perfil para el futbolista	No cumple con un diseño de perfil para book .	No cumple con un diseño de perfil para book.	Cumple con el diseño de perfil, sin embargo, el servicio encargado de los perfiles es tercerizado y se llama Soccer Way.	Cumple con el diseño del perfil, con nula información del deportista (nombre y foto).

1.4.2.4 Ventaja competitiva sostenible. Una propuesta de valor, según Osterwalder y Pigneur (2019) se define como: “constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes” (p. 22). Al margen de lo dicho este modelo de negocio se define como innovador, puesto que en la región no hay una organización que se dedique a representar de manera integral al futbolista. Según (Organización para la cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] y Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas [EUROSTAT], 2005) “Una innovación de producto es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles” (p.51). Dicho esto, Cantera de Estrellas es una agencia de comunicación dirigida a la representación integral de futbolistas y una de las ventajas competitivas sostenibles es la innovación que hace parte de la estructura del negocio, pues de acuerdo al acercamiento anterior Benchmarking, se puede afirmar que en la ciudad de San Juan de Pasto, no hay una competencia directa que se asemeje a la propuesta de Cantera de Estrellas, la cual se enfoque en representar de manera integral a los deportistas, teniendo en cuenta la comunicación como estrategia principal, a través de las relaciones públicas logrando así establecer un puente entre el jugador y los clubes de fútbol profesional.

Otra ventaja competitiva sostenible es el registro actualizado a través del acercamiento que tengan los futbolistas con la agencia, que si llevará un registro actual de sus talentos.

Por otro lado, una parte innovadora de esta idea de negocio, se basa en el uso de herramientas digitales, que a su vez serían de gran ayuda a la hora de promover un futbolista. El uso de los medios digitales hace parte de la representación integral que ofrece Cantera de Estrellas.

Además, es importante recalcar que la transparencia, el acompañamiento y asesoría legal de Cantera de Estrellas significa un plus y/o valor agregado para generar confianza en los deportistas, permitiendo viabilidad empresarial sustentada, en gran medida, en el marco legal del fútbol profesional en el campo de representación de derechos deportivos.

1.4.2.5 Aporte del modelo de negocio en términos de innovación. Este emprendimiento

nace de una investigación en donde se descubrieron las necesidades presentes en un mercado poco explorado en la región. Es por ello que más que mejorar un producto o servicio, lo que Cantera de Estrellas busca es ofrecer un servicio nuevo en Nariño. Así como lo afirma (Kim y Mauborgne, como se citó en Osterwalder y Pigneur, (2019): quienes mencionan: “En lugar de superar a la competencia en cuanto a rendimiento Kim y Mauborgne abogan por la creación de espacios nuevos y desatendidos mediante lo que llaman, innovación en valor” (p. 226)

Esta idea de negocio se considera innovadora desde todo punto de vista, pues Cantera de Estrellas sería la primera Agencia de Comunicación y relaciones públicas dirigida a la representación integral de jugadores de fútbol en la ciudad de San Juan de Pasto y el departamento de Nariño.

Entre los puntos fuertes de innovación, la representación integral que esta empresa ofrece, sería la que se lleve mayor protagonismo, debido a que todo jugador de fútbol que haga parte de Cantera de Estrellas contaría con el debido acompañamiento legal, psicológico, médico y deportivo. Este tipo de servicios no los ofrecen las medianas competencias presentes en el mercado.

En el caso de las escuelas de fútbol, el acompañamiento médico va por cuenta de las EPS inscritas de cada jugador.

Por otro lado, el Deportivo Pasto como otra posible competencia, solo ofrece atención médica a los jugadores profesionales inscritos en la plantilla, jugadores que tengan un contrato vigente con el equipo, de lo contrario, para quienes hacen parte del club sin un contrato vigente, los gastos médicos irían por cuenta también de la EPS de cada futbolista.

En cuanto a lo legal, cada jugador del Deportivo Pasto tiene su representante, quien se encarga de hacer las negociaciones acerca de salarios, traspasos y demás. El equipo solo ve por la solvencia económica de la institución, y no brinda un acompañamiento legal a cada jugador.

Por último y no menos importante, la parte digital es un punto de innovación del negocio, puesto que este proyecto también tiene como fin utilizar los medios digitales como una manera diferente

de exhibir el talento y captar la atención de los clubes por medio del Book que Cantera de Estrellas ofrece.

1.4.2.6 Solución única del producto y/o servicio. La representación integral que ofrece Cantera de Estrellas posee una solución única que no ofrece ninguna competencia en el mercado.

Partiendo del término “integral”, esta idea de negocio está al frente en todo tipo de situaciones presentadas con el deportista. En lo legal es quién representa al jugador y le hace el debido acompañamiento, con el fin de realizar todos los trámites y negocios de la manera más transparente posible. En cuanto a lo médico, Cantera de Estrellas debe garantizar que el deportista cuente con las condiciones óptimas para jugar al fútbol de manera profesional.

En cuanto a lo deportivo, se hace el debido acompañamiento con pruebas físicas que registren sus principales habilidades que irán inscritas en el book. Esto con el fin de garantizar a los posibles clubes interesados un deportista que cumpla con todos los requisitos y así mismo ofrecer un futbolista con buenas condiciones de manera integral.

1.4.2.7 Equipo de trabajo y sistema de negocio

Tabla 3

Equipo de trabajo, roles y responsabilidades

Junta Directiva			
Nombre	Perfil	Responsabilidades	Rol / Cargo
Camilo Acosta	Comunicador Social, con enfoque en creación de contenidos multimedia y manejo de medios digitales. Persona capaz de liderar procesos con enfoque	- Dirigir las reuniones de la junta directiva - Representar a la organización ante la sociedad. - Supervisar el desempeño de la organización y asegurar que se	Presidencia.

Plan de negocios para la creación de una agencia de comunicación

	comunicación social de manera asertiva, responsable y con compromiso por cumplir los objetivos planteados.	cumplan los objetivos.	
Adrián Góngora	Comunicador Social con enfoque en el campo organizacional, idóneo para la creación y manejo de la identidad corporativa de la empresa. Persona capaz de liderar estrategias comunicativas que promuevan el crecimiento empresarial de manera asertiva, responsable y dedicada.	- Reemplazar al presidente en sus faltas temporales y/o absolutas. Dar cumplimiento a lo establecido en los reglamentos internos expuestos en los estatutos y en la ley Negociar con los clubes los traspasos de los futbolistas. Cocreación e impulsar estrategias comunicativas para la creación de una agencia de comunicación y relaciones públicas dirigida a la representación futbolística en el municipio de Pasto denominada "Cantera de Estrellas".	Vicepresidente.
Cristian Chaves	Comunicador Social capaz de liderar procesos sociales con poblaciones vulnerables. Apto para la creación de	- Asistir a las reuniones de la asamblea y de la directiva - Elaborar las actas	Secretario

estrategias que correspondientes, combinen de manera firmarlas asertiva y coherente conjuntamente con lo comunicativo y lo el presidente y social. ponerlas a disposición de los integrantes.

- Refrendar la firma del presidente en los actos que se requieran y firmar en ausencia de él.

- Notificar, comunicar y publicar según el procedimiento que deba seguirse en cada caso.

- Crear estrategias de comunicación con enfoque social.

- Registrar a los nuevos jugadores.

- Hacer el debido acompañamiento en los procesos tanto psicológicos como físicos de los deportistas.

Dirección General

Dirección General.	Área capaz de supervisar, dirigir y coordinar los proyectos y de esta manera asegurar que los objetivos de la	Dirigir y coordinar los diferentes procesos en torno a los proyectos empresariales.	Profesional afín a las áreas administrativas
--------------------	---	---	--

Plan de negocios para la creación de una agencia de comunicación

	empresa se cumplan.		
Coordinación de comunicaciones	Apoyar el desarrollo de los proyectos y liderar los procesos de comunicación interna y externa de la empresa en coordinación con las demás áreas.	Elaboración de estrategias comunicativas para el desarrollo organizacional de Cantera de Estrellas.	Comunicador Social Organizacional
Publicidad	Área capaz de diseñar y ejecutar estrategias para elevar el valor de la marca Cantera de Estrellas y de esta manera captar un público objetivo para promover el servicio de la empresa.	- Generar estrategias a través de la comunicación con el fin de posicionar la marca de Cantera de Estrellas.	Publicista
Marketing Empresarial	Área capaz de explorar, crear y aprovechar el valor agregado de Cantera de Estrellas para satisfacer las necesidades mercadológicas de la empresa.	- Principalmente lograr el reconocimiento de la marca Cantera de Estrellas. - Captación y fidelización de nuevos clientes.	Profesional con conocimientos en procesos mercadológicos
Coordinación Comercial	Área capaz de desarrollar estrategias de promoción y publicidad de los deportistas adscritos a Cantera de Estrellas., con el apoyo del área de publicidad.	- Diseñar el plan de promoción para futbolistas	Profesional en Marketing deportivo
Gestión Futbolística	Área encargada de	- Establecer	Mercadólogo con

Plan de negocios para la creación de una agencia de comunicación

	<p>coordinar la vinculación de los futbolistas adscritos a Cantera de Estrellas hacia los clubes deportivos, en términos administrativos.</p>	<p>la contactos, alianzas y negociaciones con agencias y clubes deportivos, - Reunir los documentos solicitados por Cantera de estrellas y aquellos solicitados por los clubes deportivos.</p>	<p>conocimientos y experiencia en Marketing deportivo.</p>
Marketing Futbolístico	<p>Área encargada de la gestión y manejo del proceso de promoción, divulgación, publicidad, marketing y negociación para la vinculación de los futbolistas representados por Cantera de Estrellas.</p>	<p>- Liderar los procesos de negociación de los futbolistas con los clubes profesionales.</p>	
Área Jurídica	<p>Área encargada de garantizar que la empresa actúe conforme a las leyes, tanto en la asesoría para la representación legal; y así mismo la elaboración contractual de los compromisos establecidos entre los futbolistas y los clubes, mediante convenios, acuerdos de voluntades y otro tipo de trámites</p>	<p>- Debe ser capaz de anticiparse a los problemas legales y resolver los eventuales conflictos que puedan surgir. - Asimismo, velar porque la empresa y sus trabajadores cumplan con la normativa mercantil, laboral, tributaria y cualquier ítem legal que afecte la operación de Cantera de Estrellas.</p>	<p>Representante legal (contrataciones) Revisor Fiscal Auditor Interno Representante de Gestión Humana.</p>

	legales vigentes.	- Ser capaz de representar a la empresa ante cualquier requerimiento legal por parte de las autoridades legales y administrativas.	
Área Contable y Financiera	Área encargada de administrar los recursos materiales, bienes tangibles y demás recursos de tipo financiero para garantizar el buen funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta: ingresos, gastos, inversiones, inventarios, patrimonio, deudas, nóminas y demás.	Actualizar de manera permanente el estado financiero de la empresa	- Contador Público - Auxiliar Contable - Tesorero
Atención Integral	Área encargada de atender todas las necesidades de los futbolistas adscritos a Cantera de Estrellas, en torno a la atención integral (médica, física y psicológica) de dichos deportistas.	- Acciones coordinadas interdisciplinariamente, con el fin de atender las necesidades principales de los futbolistas adscritos, para potenciar el desarrollo de sus capacidades. - Ofrecer acompañamiento médico, físico y psicológico con el fin de preservar y desarrollar las	Psicólogo Fisioterapeuta Deportólogo

		capacidades de los deportistas
Área Administrativa	<p>Área responsable de llevar a cabo de manera eficiente las tareas administrativas, tales como, seguridad laboral, servicios operacionales, auxiliar administrativo y gestión documental, así mismo, la seguridad y vigilancia es un servicio tercerizado de Cantera de Estrellas.</p>	<p>- Servir de apoyo a todas las áreas pertenecientes a Cantera de Estrellas.</p> <p>- Asistir en las tareas diarias de la oficina y gestionar las actividades administrativas.</p>

Tabla 4

Aliados del negocio

Nombre	Contacto
Elizabeth Portilla Abogada, asesora externa jurídica.	315 449 9523
Jairo Acosta Mercadólogo, asesor externo en marketing.	315 761 8704
Vitality Centro de acondicionamiento físico y fisioterapia. Valoración médica y deportiva.	304 663 8588

Ventajas de las alianzas

- Consolidar el marco legal en todos los procesos de adquisición, asesoramiento y venta de futbolistas en la empresa.

- Posicionar la transparencia como eje estratégico comunicativo.
- Adquirir más herramientas, desde campos allegados a la comunicación, para el crecimiento empresarial a través del marketing.
- Garantizar la salud y estado físico óptimo de todos los futbolistas.

Recursos adicionales

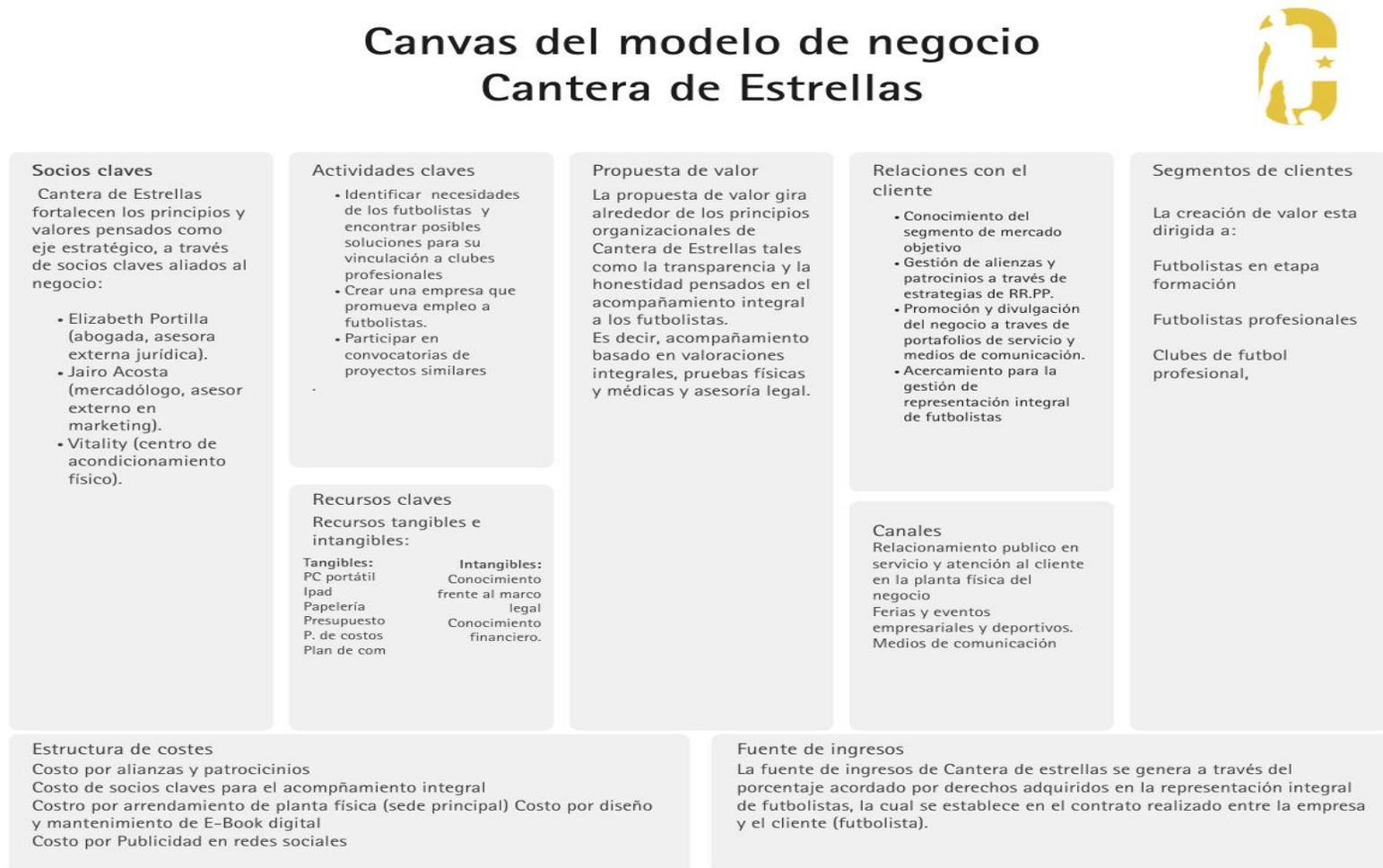
- Página web
- Redes sociales
- Presupuesto para el mantenimiento digital
- Presupuesto para el apoyo de las alianzas del negocio.

Figura 1
Organigrama



Figura 2

Modelo de Negocios Cantera de Estrellas



1.4.3 Marco legal

El marco legal se rige bajo cierta normatividad. Como primer paso, se requiere determinar el tipo de empresa o forma jurídica de esta idea de negocio.

Cantera de Estrellas sería una Sociedad por Acciones Simplificada - S.A.S., la cual está reglamentada según la Ley 1258 de 2008. Dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Verificación de la disponibilidad del nombre de la empresa, ante la Cámara de Comercio de Pasto. Así mismo, el registro de la empresa ante esta entidad, toda vez que se cumplan con los requisitos establecidos para normalizar su funcionamiento.

Teniendo en cuenta el Reglamento sobre las Relaciones con Intermediarios de la Federación Colombiana de Fútbol, FCF, el marco legal en el que Cantera de Estrellas se basa, fomenta la transparencia como eje estratégico, es decir, solidifica la puesta en marcha de la empresa con el fundamento normativo necesario para cumplir con los objetivos planteados.

De acuerdo a lo anterior, se relaciona dicho documento FCF (Resolución 3330, marzo 31 de 2015).

Reglamento sobre las relaciones con intermediarios. Según la Federación Colombiana de Fútbol, comprende:

Artículo 1. Ámbito de aplicación: Las disposiciones del presente reglamento se dirigen a jugadores y clubes que contratan los servicios de un intermediario con el fin de negociar o renegociar un contrato de trabajo entre el jugador y el club. Cerrar un acuerdo de transferencia entre dos clubes.

Artículo 2. Principios generales: Los jugadores y los clubes tendrán derecho a contratar los

servicios de intermediarios cuando negocien o renegocien un contrato de trabajo o un acuerdo de transferencia. De conformidad con el art. 3, todo intermediario que participe en una transacción deberá estar previamente registrado en la Federación Colombiana de Fútbol.

Artículo 3. Requisitos para el registro de intermediarios. Para proceder con el registro del intermediario, la Federación Colombiana de Fútbol deberá constatar que dicho aspirante a intermediario goza de una reputación intachable y que no ostenta vínculos con entidades deportivas que pudieran generar un conflicto de intereses.

Artículo 5. Contrato de representación. Con objeto de que el contrato de representación sea lo más explícito posible, los clubes y los jugadores deberán especificar en él la naturaleza de su relación jurídica con los intermediarios, por ejemplo, si las actividades del intermediario constituyen un servicio o un asesoramiento recogido en el art.1.1 del presente Reglamento, o si se trata de servicios de colocación de empleo u otros.

El contrato de representación deberá incluir como mínimo los siguientes datos:

- Los nombres de las partes
- El alcance de los servicios;
- La duración de la relación jurídica
- La firma de las partes.

Si el jugador es menor de edad, su representante legal deberá firmar conjuntamente el contrato de representación, de conformidad con la legislación vigente de la República de Colombia.

Artículo 7. Pagos a intermediarios: La remuneración del intermediario contratado para actuar en nombre del jugador deberá calcularse porcentualmente sobre el salario bruto a devengar por el jugador durante toda la vigencia del contrato con su nuevo club. Los clubes que contraten los servicios de un intermediario deberán remunerar mediante el pago de una cantidad global, acordada antes de llevar a cabo la transacción correspondiente, sin perjuicio de que las partes puedan pactar el pago de la suma global en varios contados.

1.5 Metodología

1.5.1 Paradigma de investigación

El proyecto estará basado dentro de un paradigma cualitativo porque busca por medio de la investigación, explorar, indagar y conocer las dinámicas que se presenten dentro del ámbito deportivo, teniendo como fin analizar los procesos y significado de lo investigado.

Ésta investigación es de corte cualitativo teniendo en cuenta que según Hernández Sampierí (2011):

Parte de un esquema inductivo, expansivo. Se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación. Se basa en descripciones y observaciones. Parte de la premisa de toda cultura o sistema social para entender cosas y eventos. Su propósito es reconstruir la realidad, tal como la observan los investigadores. Se llama holístico, porque considera el todo, sin reducirlo a sus partes. Es individual. Método de análisis interpretativo, contextual y etnográfico. (p. 110)

1.5.2 Enfoque de investigación

El investigador está directamente involucrado con las personas que estudia y sus experiencias, por lo que adquiere un punto de vista “interno”, aunque mantiene una perspectiva analítica. Utiliza técnicas de investigación flexibles. Produce datos en forma de notas extensas. Se analiza tanto los aspectos explícitos como los implícitos e inconscientes. La realidad subjetiva es parte del objeto de estudio. Se va de lo particular a lo general, exploran y describen y luego generan teoría (Hernández, 2011). Esto conlleva a mantener un enfoque investigativo directo con los personajes y sus distintas miradas, su enfoque interpretativo será considerado de los deportistas a analizar y sus necesidades.

1.5.3 Plan de Mercadeo.

Esta investigación de mercados pretende determinar las condiciones y oportunidades que tienen

los futbolistas en la ciudad de San Juan de Pasto para desempeñarse en este deporte a nivel profesional, así como aquellas que se encuentran en sus contextos sociales, legales y de condiciones físicas; además de la participación de sus agentes y todo el proceso que se debe llevar a cabo a la hora de ingresar a un nuevo club. Esto con el fin de implementar una nueva idea de negocio que solucione y facilite en gran medida las dificultades que presentan los futbolistas pastusos para llegar al desempeño profesional de esta disciplina deportiva, lo que permitirá conocer las causas de éste o cualquier otro tipo de problema que suelen tener los deportistas inmersos en el fútbol profesional.

1.5.3.1 Problema de la investigación de mercado. El problema principal surge debido a la falta de medios y oportunidades que tienen los futbolistas pastusos para llegar al profesionalismo, así como también las difíciles condiciones que presentan los jugadores profesionales para mantenerse en la élite de este deporte. El entorno de un futbolista pastuso profesional lleva consigo problemas legales, problemas de salud, dificultades para mostrar su talento más allá del club de la región (Deportivo Pasto). Dichos percances son los que esta nueva idea de negocio pretende solucionar, ofreciendo una representación integral. Por ende, el reto de este proyecto es de innovación, puesto que este tipo de negocio nace en un campo prácticamente inexplorado en la capital nariñense.

La idea de este nuevo modelo de negocio, es ofrecer una representación integral al jugador, la cual cuenta con asesoría legal, pruebas médicas, físicas, asesoramiento deportivo, registro fotográfico y de video del futbolista. Este último con el fin de también promover el talento mediante un book digital.

Todo deportista que haga parte de Cantera de Estrellas deberá garantizar sus óptimas condiciones tanto físicas como médicas, esto con el fin de asegurar a todo club interesado, que todo jugador que haga parte de esta empresa, aparte de tener habilidades suficientes para desempeñar este deporte a nivel profesional, cuenta con el aval médico para ser un deportista de alto rendimiento.

Una vez se haya garantizado de manera positiva todo el entorno del deportista, Cantera de

Estrellas se convertirá en un puente comunicativo entre el jugador y los clubes interesados. La representación integral, también incluye estrategias comunicativas para la gestión de las relaciones públicas que ayuden a que el futbolista pueda captar la atención de varios equipos de fútbol, a través de herramientas digitales (Book), así como también a través del acompañamiento debido para las posibles visitas con el fin de participar en las pruebas físicas de un club interesado.

Lo anteriormente mencionado constituye no sólo una problemática o reto de emprendimiento, sino también una contribución que organizaciones como esta pretende entregar para fortalecer el mercado de fichajes futbolísticos, lo que no existe en la región.

1.5.3.2 Objetivos de la investigación de mercado. Determinar la viabilidad para la creación y apertura de una agencia de representación futbolística integral denominada Cantera de Estrellas.

El estudio de mercado a aplicar se basa en determinar los aspectos relacionados con la gestión de los futbolistas pastusos y su entorno deportivo. Esto con el fin de validar y precisar si esta nueva idea de negocio podría solucionar de manera considerable las dificultades que tienen los deportistas pastusos para llegar o mantenerse en la élite del fútbol.

Dado que este estudio de mercado pretende abordar una nueva idea de negocio en un campo prácticamente inexplorado, el objetivo es exploratorio, y por ello las posibilidades de cumplir el reto de innovación resultan incrementadas.

1.5.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información

1.5.4.1 Fuentes de recolección de información. Las fuentes para la recolección de información en este caso son primarias, debido a que los datos requeridos son obtenidos mediante un instrumento de recolección de información bajo la técnica de grupo focal.

1.5.4.2 Grupo focal. Es una técnica de estudio cualitativa que pretende recoger las opiniones o actitudes de un público determinado, también tiene como fin alentar a los participantes a discutir

acerca de sus reacciones sobre un concepto de producto o servicio. En este caso el grupo focal dirigido a futbolistas, pretende recoger información acerca del entorno del jugador, validar la idea de negocio y explorar acerca de las problemáticas que viven los deportistas con el fin de determinar cuán viables son las soluciones que esta idea de negocio propone.

2 Presentación de resultados

2.1 Análisis e interpretación de resultados

2.1.1 Definir la oportunidad de negocio para la puesta en marcha de una agencia de representación integral de futbolistas denominada “Cantera de Estrellas

Los futbolistas profesionales activos e inactivos, amateur y los clubes profesionales son los clientes potenciales, ya que el servicio que Cantera de Estrellas ofrece es principalmente la representación integral de los deportistas para llegar al profesionalismo.

Tabla 5

Necesidades más significativas del cliente

Necesidad 1	Necesidad 2	Necesidad 3
Obtener los medios y herramientas necesarias para potenciar las posibilidades de llegar al fútbol profesional, mediante la gestión de relaciones públicas.	Tener asesoría y acompañamiento legal durante todos los procesos de negociaciones de sus derechos deportivos con los clubes profesionales.	Contar con acompañamiento físico que garantice el entrenamiento y acondicionamiento del futbolista, además, médico y psicológico con el fin de potenciar las habilidades y condiciones del mismo.

Tabla 6

Problemas más significativos del cliente

Problema 1	Problema 2	Problema 3
Baja tasa de futbolistas pastusos en el fútbol profesional nacional e internacional, debido a la falta de herramientas y medios para demostrar el talento, llegar y mantenerse en el profesionalismo.	Desconocimiento del marco legal relacionado con el futbolista dado que muchos deportistas resultan estafados por “representantes legales”.	Existe un solo club profesional en la región y su mala gestión empresarial se ve reflejada en el bajo número de jugadores pastusos en su plantilla profesional.

Tabla 7

Razones por las que compra un cliente

Cumplimiento	Transparencia	Servicio integral	Personal
<p>Cantera de Estrellas pretende que todo futbolista que cuente con óptimas condiciones para desempeñarse en este deporte a nivel profesional, pueda encontrar un club donde, si bien se le cumpliría el deseo de debutar como profesional, también se cumplirían los deseos de quienes siendo profesionales están en búsqueda de otro club. No sin antes mencionar que también se cumplen las expectativas de futbolistas que el club busca, así pues, el beneficio es tanto para jugadores como para clubes.</p>	<p>En todo tipo de negociación (club-jugador) en donde Cantera de Estrellas esté presente, se garantizarán todas las condiciones legales, que se rigen de acuerdo a las leyes actuales de la Federación Colombiana de Fútbol (FCF) y de la FIFA. Esto con el fin de que todo movimiento financiero como legal que se haga tenga equidad para ambas partes. Dicho esto, todo jugador que haga parte de Cantera de Estrellas puede estar seguro de que sus derechos están bien protegidos, así como</p>	<p>Lo que esta idea de negocio ofrece es algo nuevo e innovador en el mercado, no solo se garantiza transparencia en todo tipo de negociación entre club y jugador, sino que también se garantiza que todo jugador que haga parte de Cantera de Estrellas, cuente con óptimas condiciones para jugar al fútbol a nivel profesional. Sin dejar atrás que cada deportista también incluye un aval médico para completar el servicio integral. Es decir, el servicio integral ofrece representar, asesorar y acompañar</p>	<p>La empresa cuenta con un personal altamente calificado para desempeñar todo tipo de funciones en beneficio del futbolista. Teniendo en cuenta el manejo y la gestión de las relaciones públicas que ayudan a cumplir con la representación integral, el manejo técnico de los medios digitales. Además, la organización empresarial de Cantera de Estrellas es fundamental para el cumplimiento de los objetivos donde la comunicación social tiene una gran responsabilidad para el funcionamiento</p>

Cumplimiento	Transparencia	Servicio integral	Personal
	también todo club futbolista en el	que se lleve un ámbito legal,	óptimo.
	jugador de esta médico, físico y	agencia, tendrá psicológico esto con	
	garantizado un el fin de promover el	futbolista integral. talento de manera	
		adecuada.	

2.1.2 Determinar la viabilidad económica para la creación y apertura de una agencia de representación futbolística integral denominada Cantera de Estrellas a través de un estudio de mercado

2.1.2.1 Validación de la idea de negocio (clientes). La idea de negocio promete ser una potencia en el mercado y, para ser exactos, en el nicho; ya que al ser una agencia de representación integral tiene la innovación como reto y como valor agregado. Los clientes son futbolistas profesionales y amateur que, en primer lugar, quieran y puedan volver a un equipo profesional, y, en segundo lugar, demuestren el desempeño suficiente para ser representados integralmente por Cantera de Estrellas, no obstante, el acompañamiento hacia ellos es de vital importancia para lograr el objetivo planteado.

2.1.2.1.1 La competencia. Cantera de Estrellas al ser una idea de negocio innovadora en la ciudad de San Juan de Pasto, no contempla una competencia directa, sin embargo, en Colombia existe una agencia de representación llamada Colombiagol ubicada en Barranquilla y ha sido uno de los pilares en la transferencia de jugadores, teniendo en cuenta lo anterior, Cantera de Estrellas, no solamente sigue teniendo el reto de innovación, también contempla aquellos referentes del mercado futbolístico para crecer organizacionalmente, de tal manera Colombiagol es una competencia indirecta.

Tabla 8

La Competencia

Competencia indirecta	
Asociación Deportivo Pasto	
<p>Perfil: Es una asociación dedicada a brindar el espectáculo del fútbol a nivel profesional y aficionado en competencias nacionales e internacionales, en la búsqueda del esparcimiento y aprovechamiento del tiempo libre de la hinchada en general y los asociados en particular.</p>	
<p>Aliados estratégicos: Al ser un club profesional, cuenta con 13 sponsors dedicados al patrocinio de la marca en diferentes campos del mercado.</p>	
<p>Análisis del entorno: Está ubicado en la ciudad de San Juan de Pasto y está posicionado como el único club profesional tanto de la ciudad, como del departamento de Nariño. Cuenta con una sede administrativa ubicada en el sector norte de la ciudad.</p>	
Colombiagol	
<p>Perfil: Es la agencia de representación de jugadores líder de Colombia con 20 años de trayectoria. Orgullosos de haber realizado el mayor número de transferencias internacionales en la historia del país, desde y dentro de diferentes países de Europa”.</p>	
<p>Aliados estratégicos: Cuenta con academias de formación futbolística como aliados estratégicos, ubicadas en Barranquilla, Medellín, Cartagena y Santa Marta.</p>	
<p>Análisis del entorno: Está ubicada con sede principal en Barranquilla, Atlántico y está posicionada como uno de los pilares del mercado a nivel local, regional, nacional e internacional.</p>	

2.1.2.2 Diferencial del producto o servicio frente a la competencia. Cantera de Estrellas es una agencia de representación integral y al serlo, promete y garantiza un producto completo hacia el manejo de los futbolistas en general, ofreciendo servicios de acompañamiento legal, físico, médico, psicológico y a través de un Book como eje estratégico mediático. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante comprender que estos servicios hacen parte del valor agregado de Cantera

de Estrellas, siendo este aspecto el factor diferenciador del producto o servicio frente a la competencia.

2.1.2.3 Precio del producto y servicio. Cantera de Estrellas, al ser una agencia de representación integral se basa en el marco legal de la FIFA y la Dimayor para tener un porcentaje de ganancias tanto de fichajes como del sueldo del jugador al que se represente. Esto varía según el acuerdo al que se haya llegado con el deportista; es decir, que los precios del producto y servicio se enfatizan según los términos a los que se llegue con el jugador cuando el posible fichaje se realice a través de la regulación legal, prometiendo y garantizando transparencia y fomentando la confianza. De esta manera es como Cantera de Estrellas obtendrá los porcentajes mencionados anteriormente.

Cabe destacar que, según el reglamento sobre las relaciones con intermediarios de la FIFA, recomienda que los porcentajes de ganancia para los representantes no superen el 3% del ingreso bruto del jugador, sin embargo, esta cifra puede variar según el contrato que se haga entre agente deportivo y futbolista FIFA (2022).

La contratación de representantes deportivos es cada vez mayor, dado que tanto clubes como jugadores requieren de este servicio para llegar a un acuerdo de transferencia o salario acordado entre clubes y jugadores. Según el informe *Intermediaries in International Transfers* publicado por la FIFA (2022), los clubes presentaron un aumento del 22.4% que corresponde a los gastos en honorarios por los servicios de intermediarios.

Los contratos entre futbolistas y representantes deportivos son de carácter privado, sin embargo, un caso muy conocido en el mundo del fútbol, según la información del diario Marca, fue el traspaso de Erling Haaland que dejó ganancias significativas a quien era su agente deportivo Mino Raiola. El traspaso desde el *Borussia Dortmund hacia el Manchester City* tuvo un costo total de 350 millones de euros, de los cuales 40 millones fueron destinados a comisiones de representación, por lo cual, la ganancia que obtiene un agente deportivo en estos traspasos, es bastante considerable.

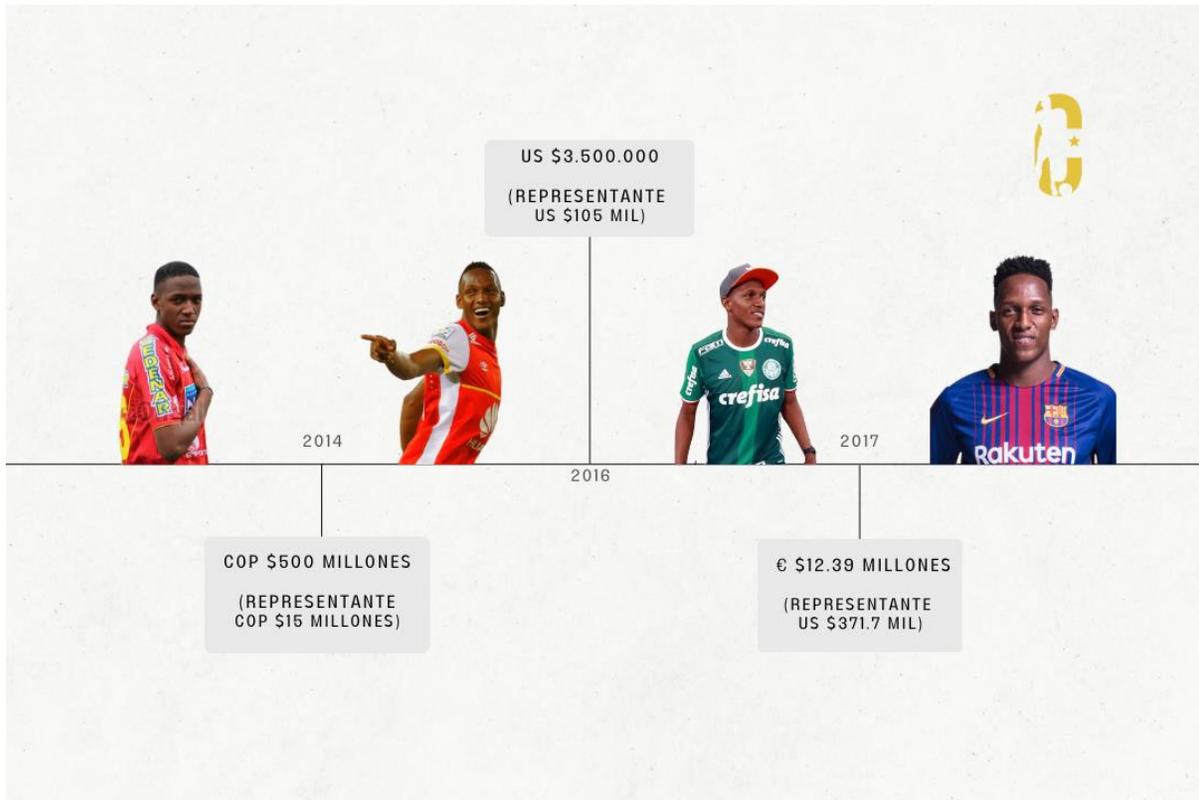
Los datos anteriores corresponden a transferencias de carácter internacional entre clubes reconocidos en Europa, no obstante, en la presente propuesta se elabora un ejercicio de aproximación basado en las leyes de la Federación Internacional de Fútbol Asociación - FIFA (2023), con el caso real del traspaso en el fútbol colombiano, del jugador Yerry Mina, quien desde que salió del Deportivo Pasto hacia el Independiente Santa Fe, y de acuerdo a los cálculos basados en el porcentaje mínimo del 3% sugerido por la entidad mencionada (cifra que puede ser mayor, dependiendo del contrato entre agente deportivo y futbolista), logró establecer una cantidad significativa de ganancia para la agencia que representa los trámites e intereses del jugador.

Así, cuando Yerry Mina dejó al Deportivo Pasto para llegar a Santa Fe, la cifra acordada fue de 500 millones de pesos, de los cuales le corresponden como mínimo 15 millones de pesos a su agencia de representación. Posterior a ello, Yerry salió hacia Palmeiras de Brasil por una cifra de 3.5 millones de dólares, que dejaron de ganancia a sus representantes 105 mil dólares (509 millones de pesos), cuando Barcelona F.C puso su radar en el central desembolsó 12.39 millones de euros que a su vez dejaron 371 mil euros (1903 millones de pesos) de ganancia al intermediario.

Si bien Cantera de Estrellas pretende también llegar al mercado europeo donde las cifras de traspasos y contratos son bastante altas, en el mercado local, y teniendo en cuenta que esta agencia va a representar a más de un futbolista, la cantidad de ganancias sería representativa considerando los casos mencionados anteriormente.

Figura 3

Línea de tiempo de costos de traspaso y representación del jugador Yerry Mina por cada temporada



2.1.2.4 Precio del producto y servicio de la competencia. El precio que el Deportivo Pasto paga por sus jugadores depende del tipo de jugador, es decir, si es profesional o no. Para el primer caso, se basa estadísticamente en el rendimiento del futbolista, en su posición, en sus números en las temporadas previas y en su hoja de vida, ligada a su trayectoria; de esta manera hay una organización llamada Transfermark (2017) que se dedica a la valorización monetaria tanto de clubes como de jugadores y arroja un precio basándose en el mercado de fichajes.

Por otro lado, para los futbolistas no profesionales, es decir, que van a debutar, el Deportivo Pasto abre una negociación directa con el jugador y dependiendo de su posición, establece una oferta formal. Colombiagol, al ser una agencia de representación, establece un porcentaje durante las negociaciones que se hagan con el equipo profesional. Es decir, si Colombiagol establece una

relación con un equipo profesional, el jugador y la entidad negocian un porcentaje para cubrir con los honorarios de la empresa.

2.1.2.5 Precio que el cliente está dispuesto a pagar. El precio que el cliente está dispuesto a pagar esta netamente ligado a las negociaciones que se establecen con los clubes profesionales por los derechos deportivos de dichos futbolistas. De este modo, el precio que el cliente pagaría por el servicio, varía dependiendo del precio de la negociación.

Figura 4

Métodos de pago ofrecidos por el modelo de negocio



2.1.2.6 Canales de distribución del producto y/o Servicio, captación de clientes y posicionamiento de la marca

2.1.2.6.1 Canales de distribución del producto y/o servicio. Cantera de Estrellas al ser una

agencia de representación integral tendrá un establecimiento propio con el fin de generar feedback con los clientes de manera directa, sin intermediarios, a través de herramientas gráficas que impulsen el quehacer de la organización. Además, los clientes podrán acceder al producto transmedia de Cantera de Estrellas que proporciona una amplia gama de información y servicios sobre la empresa.

En una organización no solo comunican los elementos publicitarios, sino también como actúan sus empleados, la cultura organizacional es de vital importancia a la hora de comunicar. Una buena atención lleva consigo la buena recomendación del cliente, es ahí donde la voz a voz vendría a ser otro punto de impulso a la empresa. Así lo afirma Ávalos (2010) “Cuando se adopta una marca, no solo se resuelve un problema o se satisface una necesidad, también se cumplen sueños y se obtiene la posibilidad de contar a los demás quiénes somos y en qué creemos” (p. 19). Esta agencia al representar también a jugadores que no han llegado al profesionalismo pretende vislumbrar su marca como una manera de alcanzar las metas que muchos jugadores jóvenes buscan, es por ello que, desde la atención al cliente, crear una “cultura futbolera” hace que el vínculo con el futbolista sea más cercano.

Asimismo, los canales de distribución del servicio de Cantera de Estrellas es la gestión de relaciones públicas para poder representar integralmente a un jugador de fútbol y conseguir que el enlace directo con los equipos profesionales, es decir, no es netamente instrumental hablar de canales de distribución, sino establecer y elaborar estrategias para lograr las relaciones públicas con los diferentes equipos profesionales.

Atraer clientes de forma pagada es una de las estrategias comunicativas que se plantea Cantera de Estrellas. Esto se refiere a publicidad física ubicada en vallas publicitarias y puntos estratégicos en la ciudad, tales como: Paraderos de autobús, alrededores de colegios, escuelas deportivas, canchas sintéticas, tiendas deportivas, centros comerciales.

Dicha publicidad se diseñará con jugadores jóvenes que claramente no son referentes deportivos, jugadores de la ciudad que tendrán un trabajo fotográfico destacado, con el fin de mostrarlos como si fuesen estrellas. Esto con el fin de demostrar que quién haga parte de Cantera

de Estrellas, ofrece un servicio profesional teniendo como principal objetivo la representación y promoción de su talento.

En estos afiches publicitarios, cada deportista se verá identificado con ropa deportiva que contenga la marca de la organización, acompañada de una frase común que se conoce en el mundo futbolístico. Asimismo, la participación en ferias deportivas, empresariales es parte fundamental de Cantera de Estrellas para la captación de clientes, teniendo en cuenta campeonatos locales, regionales y nacionales.

Tabla 9

Análisis de Riesgo

Tipo de riesgo	Riesgos	Impacto			Acciones estratégicas
		Alto	Medio	Bajo	
Financiero	Bajo presupuesto de la agencia para garantizar el acompañamiento y solventar los gastos de los futbolistas con bajos recursos. (médicos, nutricionales, físicos, psicológicos, gastos en transportes).	X			Implementar acciones en torno a la financiación de la agencia a través de préstamos, gestión de patrocinios y concursos a programas y fondos nacionales de emprendimiento.
	Futbolista con contrato vigente de representación en Cantera de Estrellas, con finalización contractual en su club actual, lo cual incurre en gastos que puedan implicar el garantizar el acompañamiento integral una vez encuentre otro club interesado en sus servicios.			X	Promover el buen manejo de los recursos del futbolista para solventar los gastos de representación mientras este no tenga club. Así como también mantener los buenos hábitos de nutrición y salud que Cantera de Estrellas brinda en su representación integral.
Legislativo	No establecer un vínculo confiable con el futbolista, pues los deportistas consolidados o con proyección prefieren tener como representante un profesional cercano a su contexto.	X			Garantizar la transparencia legal al inicio y en todos los procesos contractuales con el jugador.

Plan de negocios para la creación de una agencia de comunicación

Tipo de riesgo	Riesgos	Impacto			Acciones estratégicas
		Alto	Medio	Bajo	
	Informalidad y falta de comunicación en la adquisición de nuevos jugadores.	X			Garantizar, formalmente, la contratación con los diferentes jugadores, a través de estrategias de comunicación que promuevan el profesionalismo de la agencia.
	Falta de garantías legales en el acompañamiento hacia los jugadores.	X			Expresar, con claridad y transparencia, el acompañamiento en todos los procesos legales que tenga el jugador con los diferentes clubes profesionales. Que el futbolista se sienta profesionalmente acompañado en todos sus procesos legales y deportivos.
	La Gestión contractual entre la agencia de representación y los deportistas, en relación al incumplimiento de los contratos que estos manejan con sus clubes deportivos.			X	Establecer acápites legales de permanencia y comunicar claramente a los jugadores las implicaciones sobre la deserción.
Mercado	No proyectar confianza y lealtad a través de los medios, canales y soprtes de comunicación.	X			Crear estrategias de mercadeo a través de los medios de comunicación digitales y físicos con el fin de promover el quehacer organizacional y generar confianza y fidelización.
	No posicionar la marca	X			Crear estrategias de posicionamiento de la imagen corporativa, para fortalecer la reputación de la marca.
	No generar ni fortalecer las relaciones públicas corporativas	X			Establecer vínculos con clubes de fútbol, clinicas, centros deportivos, eventos deportivos, entre otros para promover el quehacer de la marca en sus publicos de interés.

2.1.2.7 Plan financiero. El año cero, comprende específicamente al periodo de iniciación y formalización de Cantera de Estrellas, teniendo en cuenta que dicho periodo de trabajo se enfoca en la capitalización, formación y lanzamiento de la empresa en el mercado del fútbol. De tal manera, los ítems mencionados en la tabla se enfatizan en los valores y/o precios promedios de la ciudad de San Juan de Pasto tales como: arriendo de una oficina en donde estará ubicada Cantera de Estrellas, que empezará a regir a partir de los seis meses; servicios públicos que comprende acueducto, energía eléctrica, telefonía e internet de dicha oficina. Además, asesoría contable que enfatiza en el manejo de los recursos económicos de la empresa, asimismo la creación de la página web y las estrategias de lanzamiento de la marca; lo anterior es planificado como un costo fijo y no periódico (mes a mes). (Ver tabla 10)

Tabla 10

Año Cero

Costos de formalización de la empresa	Precio (COP)
Arrendo	\$ 12.000.000
Servicios	\$ 3.600.000
Asesoría contable	\$ 4.000.000
Creación de la web	\$ 5.000.000
Estrategia de lanzamiento de marca	\$ 7.000.000
Total	\$ 31.600.000

Los costos fijos son gastos que no varían en función de la empresa. Estos costos se mantienen constantes y se deben garantizar, por lo tanto, son parte fundamental de la estructura de gastos de Cantera de Estrellas.

Tabla 11

Costos fijos

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Arrendo y Administración Oficina	\$2.000.000	24000000
Papelería	\$1.000.000	12000000
Servicios públicos (energía eléctrica, acueducto, telefonía e internet)	\$600.000	7200000
Servicios operacionales	\$1.350.000	16200000
Asesoría jurídica	\$2.500.000	30000000
Auxiliar administrativo	\$1.500.000	18000000
Area contable y financiera	\$4.000.000	48000000
Dirección general	\$2.700.000	32400000
Impuestos	\$0	0
Web Master	\$1.350.000	16200000
Total	\$17.000.000	\$204.000.000

Los costos fijos empiezan a regir a partir del primer año teniendo en cuenta las nóminas necesarias para el funcionamiento de la agencia, planificadas a través del organigrama (citar la tabla del organigrama). Además, los impuestos no generan un costo fijo ya que la ley 1780 del 2016 y la ley 2069 del 2020 apoyan el emprendimiento juvenil y mencionan que en el año cero y en el año uno no se pagan impuestos de renta.

Tabla 12

Costos variables - Representación Integral de Futbolistas

Concepto	Valor	Valor anual
Arriendo futbolista	\$300.000	3600000
Alimentación futbolista	\$500.000	6000000
Transporte futbolista	\$300.000	3600000
Valoración Deportólogo	\$250.000	3000000
Sesión Fisioterapia	\$130.000	1560000
Ganancia	\$1.480.000	\$17.760.000

Los costos variables fluctúan directamente en función de la representación integral de futbolistas, estos costos aumentan a medida que crece el número de futbolistas representados y viceversa, por lo tanto, son fundamentales para el funcionamiento de la agencia, teniendo en cuenta el quehacer organizacional. De esta manera, los costos variables hacen parte del valor agregado de Cantera de Estrellas ya que funcionan directamente con la representación integral de futbolistas.

Tabla 13

Proyección de Ganancias Transferencias Nacionales

	Año	N° Transferencias de jugadores	Ganancia contrato (15%)	Ganancia transferencia (15%)	Valor total 15% ganancia	Punto de equilibrio
Transferencias Nacionales	1	3	\$ 67.500.000	\$ 108.000.000	\$ 175.500.000	
	2	5	\$ 112.500.000	\$ 180.000.000	\$ 292.500.000	
	3	7	\$ 157.500.000	\$ 252.000.000	\$ 409.500.000	PE
	4	9	\$ 202.500.000	\$ 324.000.000	\$ 526.500.000	
	5	15	\$ 337.500.000	\$ 540.000.000	\$ 877.500.000	

Tabla 14

Proyección de Ganancias Transferencias Internacionales

	Año	N° Transferencias de jugadores	Ganancia transferencia (10%)	Ganancia contrato (10%)	Valor total 10% ganancia	Punto de equilibrio
Transferencias Internacionales	1	0	0	\$ 0		
	2	0	0	\$ 0		
	3	1	1.573.000.000	\$ 123.921.000	\$ 1.696.921.000	PE
	4	3	4.719.000.000	\$ 371.763.000	\$ 5.090.763.000	
	5	5	7.865.000.000	\$ 619.605.000	\$ 8.484.605.000	

Las tablas 13 y 14, de proyección de ganancias, reflejan el porcentaje de utilidad que la empresa tendrá tanto por transferencias como por los contratos de los jugadores. Se tomaron cifras por debajo del promedio del valor de los sueldos y traspasos de los futbolistas en el Fútbol Profesional Colombiano, así como también de los deportistas que salen a jugar al exterior, en este caso, solo a la MLS (*Major League Soccer*) de Estados Unidos. Cabe aclarar que, si el futbolista sale a Europa o Asia, las cifras se incrementarían significativamente. El sueldo base que se tomó de un futbolista profesional de la liga local es de \$150.000.000 COP por año, mientras que el precio de una transferencia se calculó por \$240.000.000 COP.

En el apartado de transferencias internacionales el sueldo base de un jugador se calculó en \$1.239.210.000 COP al año y si se habla de transferencias, el valor promediado es de \$15.730.000.000 COP.

En principio la agencia no generará ganancias sino hasta el año 3, ya que en los primeros años de iniciación se espera sólo representar jugadores a nivel local, a partir del año 3, la meta es lograr representar a 5 futbolistas al fútbol internacional; una sola representación de un futbolista que parta al exterior permitiría recuperar la inversión en un solo año.

2.1.3 Diseño un plan de comunicaciones que permita la promoción, divulgación y posicionamiento del negocio; y así mismo de los talentos futbolísticos que están presentes

2.1.3.1 Plan de comunicaciones. El plan de comunicaciones inicia con la creación de la marca *Cantera de Estrellas*, y su concepción de la identidad conceptual y visual, adicionalmente, se compone de canales de distribución y estrategias de posicionamiento. Así, la agencia pretende promover su quehacer.

Nombre de la empresa: El nombre "*Cantera de Estrellas*" sugiere la idea de un lugar donde se descubren, cultivan y mantienen talentos brillantes, como las estrellas en el deporte que refiere a grandes talentos consolidados. En el contexto de la agencia de representación integral para futbolistas, este nombre refleja el enfoque de encontrar, desarrollar y potenciar a los futbolistas profesionales y a los jóvenes talentos con potencial para convertirse en estrellas en el mundo del

fútbol. "Cantera" evoca la idea de una cantera de talentos, palabra muy habitual en el mundo del fútbol, mientras que "Estrellas" resalta el objetivo final de destacar en el campo deportivo.

Identidad corporativa:

Identidad conceptual:

Es una combinación de los siguientes elementos:

- **Pasión por el descubrimiento:** representa la pasión y dedicación por encontrar talentos prometedores en el fútbol con el fin de acompañar integralmente a futbolistas profesionales y en formación.
- **Confianza y compromiso:** Refleja la relación de confianza y compromiso entre Cantera de Estrellas y los futbolistas.
- **Integridad y conocimiento:** representa los valores éticos que guían a Cantera de Estrellas en relación con los futbolistas, fomentando el crecimiento y desarrollo en todos los aspectos deportivos.
- **Visión y futuro:** Simboliza la mirada al futuro y la aspiración de convertirse en una referencia en la industria de representación deportiva.

Considerando y relacionando estos aspectos ya mencionados, se construye una identidad conceptual sólida que representa la esencia y los valores de Cantera de Estrellas, teniendo en cuenta la misión, visión, valores y la cultura e ideología del quehacer organizacional.

Misión: En Cantera de Estrellas, la misión es representar y promover el talento de los futbolistas de la ciudad de San Juan de Pasto, a través de la gestión de Relaciones Públicas corporativas que permitan proyectar un futuro profesional de los deportistas.

Visión: Ser una empresa líder y reconocida en el mercado de representación futbolística integral y lograr un posicionamiento tanto nacional como internacional, fortaleciendo el mercado futbolístico en la ciudad de San Juan de Pasto, de manera que la capital nariñense se convierta en

una de las principales ciudades exportadoras e importadoras de futbolistas del país.

Valores

- Respeto
- Honestidad
- Transparencia
- Humildad
- Disciplina
- Empatía
- Sentido de pertenencia

Identidad visual

Logotipo: El logotipo de Cantera de Estrellas representa visualmente elementos relacionados con el fútbol. Utiliza el color dorado para evocar un sentido de prestigio, éxito y disciplina. El futbolista y el balón en relieve sugieren movimiento y acción, mientras que la estrella agrega un toque de excelencia o logo destacado. La letra “C” que encierra al logo hace referencia a la inicial de Cantera de Estrellas con el fin de comunicar la pasión por el fútbol, el alto rendimiento y la marca distintiva de la entidad representada.

Figura 5

Logo



2.1.3.1.1 Canales de comunicación para llegar a los clientes.

- **Marketing digital:** Cantera de Estrellas, a través de la comunicación 3.0 podrá generar espacios de mercadeo con estrategias que promuevan la empresa en los diferentes campos del marketing digital.
- **Marketing directo:** Cantera de Estrellas estará al frente de todas las gestiones entorno a las relaciones públicas con el fin de generar el Feedback necesario para el crecimiento organizacional y así, fortalecer el Top of Mind.
- **Eventos deportivos:** Cantera de Estrellas participará en eventos deportivos con el fin de alcanzar y captar la atención tanto de jugadores como de equipos profesionales.
- **Campeonatos locales, regionales y nacionales:** Cantera de Estrellas participará en eventos deportivos con el fin de alcanzar y captar la atención tanto de jugadores como de equipos profesionales.

2.1.3.1.2 Estrategias comunicativas para la persuasión del cliente. *Entre estas estrategias se encuentran:*

- Hacer uso del manual de identidad corporativa de la marca en todos los medios tanto digitales como físicos. Esto con dos propósitos:
 - proyectar seriedad y seguridad al cliente.
 - Posicionamiento de la marca (Top of Mind).
- Presentarse y participar en eventos deportivos, con el fin de divulgar y promocionar esta idea de negocio.
- Publicidad tanto en internet como en redes sociales, con el fin de llegar de manera más certera al público objetivo y aumentar el alcance de esta nueva idea de negocio.

- Realizar alianzas estratégicas con centros de acondicionamiento deportivo, centros de fisioterapia, escuelas de fútbol. Que permitan tener un alcance directo con los futbolistas que tengan proyección profesional.

2.1.3.1.3 Medios de comunicación para captar la atención del cliente. Estos serán una página web llamada Cantera de Estrellas, donde el cliente potencial podrá encontrar toda información acerca de la idea de negocio y su contacto, además del book digital de futbolistas que se alojaría en este dominio. Redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, Tik Tok) en donde se buscará publicar contenido relacionado con Cantera de Estrellas y sus futbolistas, con el fin de atraer más a los deportistas de la región, además de ser un vínculo con la página web para quienes estén interesados en el Book. Y las líneas telefónicas y herramientas de mensajería instantánea para tener un contacto directo con el cliente potencial que esté interesado en cualquiera de los servicios que Cantera de Estrellas ofrece.

Otro de los medios de comunicación fundamentales para Cantera de Estrellas es la radio ya que, teniendo en cuenta la cobertura e importancia de la misma, es necesario divulgar y promover el quehacer organizacional, en especial en las zonas rurales de la región, donde el acceso a los medios digitales es más limitado. (El Espectador, 2022)

2.1.3.1.4 Estrategia de posicionamiento. Cantera de Estrellas se posiciona a través de estrategias basadas en los beneficios que obtiene el cliente potencial, contando con la comunicación como eje estratégico, a través de los servicios que la empresa ofrece, teniendo en cuenta la representación integral como valor agregado; además Cantera de Estrellas contará con herramientas de presentación para oficializar ofertas a futbolistas con potencial de ser acompañados en el proceso de consecución de club profesional.

A través de las herramientas de presentación, en primer lugar, es contribuir de manera profesional a la empresa, y, en segundo lugar, es impactar sobre el cliente para fortalecer la atención de Cantera de Estrellas hacia el público objetivo.

De esta manera, la publicidad exterior fija es fundamental para atraer la atención de los clientes

potenciales, tanto de jugadores como de clubes, por lo que es importante ocupar espacios estratégicos que den visibilidad a la marca de Cantera de Estrellas. Por lo tanto, la importancia de tener modelos que no son reconocidos en cualquier tipo de publicidad, puede servir para comprender que cualquier jugador de fútbol con talento y disciplina, puede ser parte de Cantera de Estrellas con frases en torno a la motivación que los modelos le dan a los clientes potenciales.

Por ejemplo: “Quiero jugar en La Bombonera ¿y tú?”, “Yo puedo, tú puedes”, “Quiero la Copa del Mundo con mi selección”, “Quiero dedicarle un gol a mi mamá” “Yo quiero ser el MVP de mi debut”, “Quiero jugar en Europa”; y demás que salgan del sentir y de los sueños de los futbolistas que quieran el profesionalismo o que deseen regresar a serlo.

2.1.3.1.5 Estrategia para adquirir nuevos clientes denominada Yo puedo, tú puedes, que pretende motivar a los clientes potenciales a pertenecer a Cantera de Estrellas. Cantera de Estrellas, con una estrategia de Branding de impacto, pretende posicionarse en el mercado, a través de la gestión de imagen y publicidad de los futbolistas adscritos a la empresa de manera profesional. Por ende, es de gran valor la identidad visual y/o los conceptos de color e imagen, que propician un conglomerado de elementos para lograr unidad y conexión entre los distintos medios en los cuales se va a publicitar; de esta manera, la marca Cantera de Estrellas, a través de la estrategia denominada Yo puedo, tú puedes; tendrá presencia mediática constante, para lograr *Top Of Mind* en los clientes que deseen adquirir los servicios de representación integral y formar parte de la empresa.

Cantera de Estrellas, con una estrategia de Branding de impacto, pretende posicionarse en el mercado, a través de la gestión de imagen y publicidad de futbolistas profesionales que sean referentes en Colombia. Esto con el fin de motivar, en especial a los futbolistas que están en proceso para llegar al profesionalismo a seguir luchando por cumplir esa meta, haciendo parte de esta agencia de representación integral. En esta estrategia, el punto más importante está en mostrar a estos futbolistas profesionales, en los momentos donde hacían parte de una cantera o escuela deportiva, para que los clientes potenciales los observen en condiciones similares a las que ellos se encuentran y puedan visualizarse jugando en las grandes ligas para lograr el objetivo de motivación. De esta manera, la marca Cantera de Estrellas, a través de la estrategia denominada Yo puedo, tú puedes; tendrá presencia mediática constante, para lograr *Top Of Mind* en los clientes

que deseen adquirir los servicios de representación integral y formar parte de la empresa.

La creatividad y persuasión para captar nuevos clientes a través de los medios de comunicación es un punto clave para llevar a cabo la estrategia y así cumplir con su objetivo.

2.1.3.1.6 Estrategia para vender jugadores. Para este se tiene en cuenta dos tipos de estrategias, una, consiste en crear una estrategia de Storytelling, y la otra, el E-book como una herramienta digital, de ayuda importante dentro del estudio.

Estrategia 1: Al ser una empresa con sentido humano, Cantera de Estrellas pretende crear una estrategia de Storytelling para tocar el corazón de los clientes potenciales que puedan comprar los jugadores o adquirir los derechos deportivos de estos. De esta manera se puede evidenciar que existe un antes y un después del jugador, llegando a tocar sus emociones, entendiendo que ya no se trata de una relación de oferta y demanda, sino de una experiencia de consumo de tipo demostrativo, en la cual los servicios que ofrece Cantera de estrellas transformarán la vida de los futbolistas y sus representantes.

Estrategia 2: El E-book es una ayuda importante, dado que es una herramienta digital que permite a Cantera de Estrellas, mostrar a todos los jugadores vinculados a la agencia. En este portafolio se encontrará toda la información relacionada con cada jugador; así los datos encontrados van desde sus fortalezas, su talla, posición, edad, nacionalidad, perfil (diestro o zurdo, ambidiestro), habilidades destacadas, entre otras. Todo esto con el fin de facilitar la gestión para la vinculación entre jugador y club. Esta herramienta también permite que cualquier interesado en contratar a un futbolista, lo pueda ver desde cualquier lugar del departamento, país y del mundo, lo cual aumenta las posibilidades de captar el interés de varios clubes a nivel nacional e internacional.

3 Conclusiones:

La representación integral para los futbolistas profesionales y promesas es esencial, ya que les permite gestionar tanto su carrera deportiva como su imagen pública de manera efectiva y coordinada, teniendo en cuenta el acompañamiento legal y la potencialización y desarrollo físico y psicológico de los futbolistas, lo anterior permite tener un punto de partida para el mejoramiento y la aplicación de la comunicación estratégica en el mundo del fútbol.

La colaboración estrecha entre el futbolista y la agencia de representación integral a través de la comunicación, es fundamental para definir objetivos claros y estrategias que deben ser alineadas con la visión del jugador, propiciando el progreso de las relaciones públicas y potenciando la comunicación como un campo ideal para el desarrollo de los deportistas.

La gestión de la imagen y la reputación deportiva en medios online, es crucial en el mundo actual, donde las redes sociales tienen un gran impacto en la percepción pública de los futbolistas. De esta manera, se contribuye al uso adecuado de las redes sociales desde un punto de vista social y educativo, teniendo en cuenta que los deportistas son personas influyentes en la toma de decisiones de los diferentes públicos objetivos.

La negociación de contratos y/o fichajes sobre los derechos deportivos de cara a futuras negociaciones con los diferentes clubes de fútbol profesional son fundamentales para alcanzar el éxito empresarial. Teniendo en cuenta que desde el campo de la comunicación estratégica se puede aprovechar el deporte del fútbol como un modelo de desarrollo social, sostenible y sustentable, que contribuya a la generación de empleo, al avance deportivo y económico de la ciudad de San Juan de Pasto; y del departamento de Nariño.

Garantizar las óptimas condiciones físicas, psicológicas y deportivas hacen que el futbolista tenga mejores posibilidades para captar el interés de varios clubes. Esto en conjunción con la comunicación y gestión de relaciones públicas concluye en una doble propuesta de valor para la agencia, una de las razones por la cual Cantera de Estrellas se ha visto como un plan de negocios viable y económicamente sostenible.

Se determinó que una agencia de representación integral de comunicación y relaciones públicas debe proporcionar un enfoque completo que combine la gestión deportiva y la estrategia de comunicación para maximizar el éxito y la proyección pública de futbolistas profesionales y promesas en la industria del fútbol.

La aplicación de instrumentos como entrevistas y grupo focal, permitió vislumbrar que uno de los principales obstáculos para llegar al profesionalismo en el fútbol es la falta de gestión de recursos para los deportistas, donde el único camino que tienen es participar en torneos nacionales para que sean observados por representantes o cazatalentos.

Al ser un puente entre jugador y club, Cantera de Estrellas pretende manejar las relaciones públicas, explorando en el entorno digital, un canal más para llegar al cliente potencial, haciendo uso de la comunicación estratégica como principal herramienta para contribuir a la solución de uno los problemas principales que tiene el futbolista nariñense para surgir y ser profesional.

Se identifica carencia de métodos que presentan los futbolistas para captar el interés de los clubes. La manera más efectiva que tienen los jugadores es participar en torneos preferiblemente a nivel nacional para poder ser vistos por los equipos y managers, esto argumenta el bajo porcentaje de jugadores pastusos profesionales en la liga local, dado que no tienen las condiciones económicas que esto implica para dar el salto al fútbol profesional.

El término representación integral fue bien acogido tanto por los jugadores profesionales como por los futbolistas con potencial profesional. Bajo su experiencia se llegó a la conclusión de que, si se tiene un representante desde joven, las posibilidades de debutar se incrementan y el camino para llegar a la élite de este deporte no se vuelve tan complejo, por ende, en el fútbol regional es más que necesaria la presencia de una agencia que lo represente integralmente.

El Proyecto permitió validar el quehacer de la empresa, el cual no solo se traducirá en representar a un futbolista, el término integral que se añade a la propuesta de valor de Cantera de Estrellas, conlleva una relación más estrecha con el jugador. La creación de un vínculo de confianza entre el deportista y la agencia, le brindará la tranquilidad que el jugador necesita para

ser representado, ya que para ellos no es fácil confiar en cualquier persona para que maneje sus derechos deportivos. Así, la organización promueve y resalta seriedad y transparencia en todos sus procesos.

El modelo de negocio presentado en este proyecto permitió confirmar que los procesos comunicativos de la agencia no se basan solamente en estrategias publicitarias, de marketing, las relaciones públicas de los futbolistas, el book digital, sino también en su cultura organizacional, en implementar un “lenguaje futbolero” con los jugadores interesados en ser representados, puesto que esta cultura organizacional refleja el trabajo comunicativo interno que debe ser pertinente para evidenciar la confianza que los clientes potenciales necesitan. Todo en la organización debe comunicar algo, y siempre se debe tener en cuenta el manual de identidad en cada espacio tangible e intangible de la empresa.

4 Recomendaciones

Desarrollar un plan estratégico personalizado: Cada futbolista debe contar con un plan integral que incluya objetivos deportivos y de comunicación, así como estrategias específicas para alcanzarlos. Se recomienda monitorear y gestionar la presencia en línea del futbolista, asegurando una imagen positiva en redes sociales y otros medios digitales, promoviendo el e-Book del mismo con el fin de promocionar su carrera.

Se recomienda no solo atender a las oportunidades de ganancia en cuanto a lo deportivo, sino también observar en los campos de patrocinio y marketing. Identificar y negociar acuerdos de publicidad y colaboraciones que estén alineados con la imagen y los valores del futbolista.

Se recomienda asesorar al deportista y planificar su carrera a largo plazo. Ayudar al futbolista a tomar decisiones estratégicas para su carrera deportiva y comunicativa, considerando aspectos como transferencias, contratos y retiro.

Incentivar la modalidad de emprendimiento en los trabajos de grado del Programa de Comunicación Social, puesto que esto puede generar no solo el aval para graduarse, sino una oportunidad para emprender como profesional.

Se recomienda investigar más sobre las oportunidades que tienen los futbolistas en el departamento de Antioquia para llegar al profesionalismo, dado que este departamento es la referencia que exporta en mayor medida a los deportistas y tiene más clubes profesionales, esto con el fin de visualizar y repensar en qué estrategias similares se podrían implementar en la región.

La revisión de antecedentes de futbolistas que han recurrido a metodologías digitales para captar el interés de varios clubes y revisar posibles estrategias comunicativas para incentivar el uso de estas herramientas en el campo futbolístico, es fundamental para promover el quehacer del deporte y en sí mismo de los deportistas.

La inclusión de género es importante en el presente proyecto, sin embargo, ofrecer

representación integral en el mercado futbolístico femenino no resulta ser rentable por la enorme diferencia salarial en el fútbol femenino. Se recomienda investigar, proponer o diseñar una estrategia que permita encontrar rentabilidad en este campo con la misma representación integral que la agencia ofrece.

Se recomienda investigar más sobre los procesos de selección de futbolistas en la región pacífica nariñense. La presente investigación refleja que para estos deportistas es más factible probarse en equipos fuera de Nariño a pesar de que la distancia es considerablemente mayor, pero argumentan que las probabilidades de ser observados y de ganarse el puesto en un club profesional son mayores.

Referencias Bibliográficas

- Ávalos, C. (2010). *La marca, identidad y estrategia. Recetas para mejorar la relación entre la marca y sus públicos*. La Crujía.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Ariel.
- Comunidad de Madrid. (2009). *Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa e información*. <https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Congreso de la República. (2023) Ley 1258 de 2008. *Diario Oficial No. 47.194 de 5 de diciembre de 2008*. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html
- Diario El Tiempo. (2022). *Cuadrado, James y Díaz, las estrellas se rencuentran*. <https://www.eltiempo.com/deportes/futbol-internacional/cuadrado-comparte-foto-con-james-y-diaz-en-la-seleccion-631222>
- Federación Colombiana de Fútbol (2015). *Resolución 3330, marzo 31 de 2015*
- FIFA (2022). *Intermediaries in International Transfers*. <https://digitalhub.fifa.com/m/47f91ee983ed2199/original/FIFA-Intermediaries-Report-2022-2023.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (5ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Transfermarkt (2017). *Colombiagol información general*. <https://www.transfermarkt.co/>

Van Riel, C. y Balmer, J. (1997): Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Managemen. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), pp. 340-355.

/

Anexos

Anexo A. Grupo Focal

**UNIVERSIDAD MARIANA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

GRUPO FOCAL PARA ESTUDIO DE MERCADO

**Plan de negocios para la creación de una agencia de comunicación y relaciones públicas
dirigida a la representación futbolística integral en el municipio de Pasto, denominada
Cantera de Estrellas**

Objetivo: Recolectar información pertinente para determinar la viabilidad de la propuesta de negocios denominada Cantera de Estrellas.

Población Objetivo: Jugadores de fútbol profesionales (activos e inactivos), jugadores de fútbol con potencial para llegar al profesionalismo, jugadores de fútbol que hayan tenido experiencia en la élite profesional.

Ejes Temáticos: Gestión deportiva, marco legal del futbolista, entorno situacional del jugador profesional, oportunidades para llegar al profesionalismo en la región, representación integral de futbolistas.

Datos institucionales:	Universidad Mariana - Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales - Programa de Comunicación Social.
Título del proyecto:	Plan de negocios para la creación de una agencia de comunicación y relaciones públicas dirigida a la representación futbolística integral en el municipio de pasto, denominada Cantera de estrellas.
Técnica/ Instrumento:	Grupo Focal para estudio de mercado.

Objetivo:	Recopilar información acerca del entorno del jugador, validar la idea de negocio y explorar acerca de las problemáticas que viven los deportistas con el fin de determinar cuán viables son las soluciones que este proyecto propone.
Población objetivo / Muestra:	16 actores: 7 jugadores profesionales pertenecientes a clubes deportivos. 3 jugadores profesionales inactivos que no pertenezcan a ningún club deportivo. 3 jugadores amateur con potencial futbolístico profesional.
Metodología:	En primera medida se explicará en qué consiste la nueva idea de negocio, posterior a ello, los investigadores proponen una serie de preguntas con el fin de contrastar la idea de negocio con los contextos actuales, situaciones y dificultades que han presentado los deportistas; y a su vez determinar la viabilidad del proyecto denominado Cantera de Estrellas.
Ejes Temáticos:	Gestión deportiva, marco legal del futbolista, entorno situacional del jugador profesional, oportunidades para llegar al profesionalismo en la región, representación integral de futbolistas.

Grupo 1. Futbolistas profesionales (activos)

Fecha: jueves 15 de junio de 2023

Participantes:

David Guerrero: DG (Deportivo Pasto) jugador profesional

Mateo Castaño: MC (Deportivo Pasto) jugador profesional

Andrés Cabezas: AC (Deportivo Pasto) jugador profesional

Vicente Prado: VP (Deportivo Pasto) jugador profesional

Johan Caicedo: JC (Deportivo Pasto) jugador profesional

Dayana Diaz: DD (Deportivo Pasto) jugadora profesional

Karla Bolaños: KB (Deportivo Pasto) jugadora profesional

Posiciones o puntos de vista:

¿De qué manera logró llegar al fútbol profesional?

DG: Ha sido un paso fuerte, ya que vengo de una familia de escasos recursos en la ciudad de Pasto, pero llegué al fútbol profesional porque llegó un empresario español y me brinda la oportunidad de jugar en mi primer club en República Dominicana, después eso me abre las puertas para ir al fútbol colombiano y exterior.

MC: Cuando tenía 10 años llegué a la Equidad, hice todo el proceso de divisiones menores hasta llegar al fútbol profesional.

AC: Después de un proceso muy largo 8 o 7 años de entrenos, de sacrificios, empecé desde la sub 12 pagando la escuela de fútbol, de ahí hice procesos de selección Nariño, los mejores de la selección se iban para las divisiones menores del club que ya no eran pagadas y de ahí seguí mi proceso sub 15, sub 20, hasta firmar mi primer contrato profesional.

VP: Empecé en una escuela y tuve la oportunidad de jugar en selecciones Nariño, de ahí fui a jugar a Cali la copa de las américas, me vio el veedor de Junior, me dieron la oportunidad de ir allá, luego me llevaron a préstamo a Jaguares y allá pude debutar.

JC: Hice todo el proceso de formación en Deportivo Pasto, lo pude lograr a través de esfuerzo, dedicación y disciplina.

DD: Por mi familia, su apoyo fue muy importante, jugaba desde los 6 años y ya llevo 12 años en el fútbol. Jugué Intercolegiados, me observó un profesor en un torneo e hice los procesos de selección Pasto y Nariño, todo fue por esfuerzo propio.

KB: Llegué gracias a la disciplina y perseverancia, estuve en selección Pasto, selección Nariño hasta que me presenté en una convocatoria del Deportivo Pasto y pasé.

Todos los gastos que implicaron este proceso contaron por mi cuenta, ya en el Deportivo Pasto los gastos son pagados a pesar de que el apoyo es escaso para el fútbol femenino.

¿Cómo cree usted que se puede llegar al profesionalismo en el Fútbol colombiano?

MC: Trabajando con paciencia, luchando, ser perseverante. Los recursos económicos son necesarios para el tema de los guayos, instrumentos deportivos, pero considero que va más por el talento, si uno es talentoso no necesita muchos recursos.

AC: Hay muchas maneras, depende del club, en el Deportivo Pasto como todos lo saben es un poco más difícil, es el único equipo de la ciudad, son muy pocos los que de verdad llegan. El punto de inflexión es ese, si eres un buen sub 20, vas a poder sobresalir y llamar la atención del equipo profesional, sino es muy complicado.

VP: Primeramente, tener disciplina, sacrificio, esmerarse, ponerse metas y dar todo en los entrenamientos.

JC: Hay que ser constante y disciplinado, valorar todas las oportunidades que se dan.
Demostrar con trabajo.

DD: En Colombia no hay mucho apoyo en el fútbol femenino, las chicas de la Selección Colombia están ayudando a encontrar más apoyo para el fútbol femenino, es importante tener el apoyo económico para salir como futbolista, los gastos de transporte para entrenos, buena alimentación y demás es de vital importancia. En mi caso siempre tuve presente la ayuda de mis padres.

KB: Actualmente el fútbol femenino está avanzando mucho y se empieza a apoyar más, en la región hace tres años aproximadamente no se hacía equipo profesional, por lo cual quien quisiera mostrarse debía viajar a otras ciudades y buscar la oportunidad. Ahorita se lleva el proceso, aunque sigue siendo escaso dado que no hay continuidad tanto de entrenamientos como de contratos, por lo que muchas jugadoras deciden partir.

¿Su llegada al fútbol profesional contó con algún tipo de gestión en términos de representación?

DG: Sí, un empresario se acercó a mí y me dio la oportunidad de ir a equipos en Colombia y el extranjero.

MC: No, fue por mi cuenta.

AC: No, personalmente me tocó ser uno de los mejores sub 20 del equipo, de hecho, yo era el capitán entonces tenía como mayor visibilidad ante los directivos y eso me ayudó a que pudiera firmar más rápido un contrato con el equipo.

VP: En ese entonces no tenía representante, muchos jugadores sub 20 tienen la fortuna de contar con un representante, yo no conté con eso, yo lo hice con sudor, trabajo, dedicación.

JC: No, yo vine desde el pueblo, me presenté al equipo, pasé todos los filtros y realicé todas las categorías.

Si la pregunta anterior es afirmativa, ¿qué dificultades se presentaron en ese proceso?

DG: No, para nada, el representante me habló de manera clara y puntual, lo que a ellos les interesa es que uno juegue, después ya se ven términos económicos y demás, pero lo que a ellos les importa es que el jugador donde esté, esté contento.

¿Cómo influye la representación legal en su carrera como jugador profesional?

DG: Es muy buena, ya que en Pasto no tenemos veedores. Entonces, nosotros como futbolistas no tenemos ese plus, ese apoyo para llegar al fútbol profesional. Si hay alguna venta ellos se benefician obviamente.

MC: Es duro tener representante, porque antes de ser representante se tiene que ser amigo, tener un vínculo fuerte. Con los representantes que estaba trabajando no tenía ese vínculo, ya que ellos tenían proyectos con otros jugadores y por eso se terminó el contrato.

AC: Es muy importante, hay jugadores que tú ves que llegan a equipos más grandes, a Europa y eso lo hace posible un empresario que tenga buenos contactos.

VP: Antes de ser representante tiene que ser amigo del jugador, para que haya confianza, influye bien cuando el representante tiene contactos, influencias que te pueden ayudar a mejorar como jugador.

JC: Ellos están al pendiente de todo lo que pueda pasar, si hay alguna oferta o algo, están pendientes de todos los temas contractuales.

DD: Influye para bien porque nos mantiene pendientes del bienestar de nosotras como futbolistas, si la temporada termina nos puede buscar otros clubes, entonces es importante la función de un representante.

KB: Considero que influye para bien, ya que es bueno tener a alguien que te asesore en tu carrera y en tus decisiones, salarios, integridad y demás.

¿Según su consideración, qué importancia tienen las condiciones físicas y médicas de los futbolistas para la negociación futura entre clubes deportivos?

DG: Mis representantes manejan un plus de alto rendimiento, ellos hacen alianzas en las ciudades donde estemos jugando, en donde uno entrena con el club actual y aparte de eso, tienes en las tardes tu gimnasio, tu lugar de recuperación, te sustentan todo.

AC: Cuando el futbolista ya es profesional ya depende del jugador. El deportista debe asumir todos los gastos de gimnasio, alimentación. Pero pienso que es más importante que cuando el jugador está en formación que el club se haga cargo, ya que en esta etapa ellos no cumplen un contrato, no tienen un sueldo. Entonces sí deberían tener un apoyo más grande del club o quizá mayor presencia de la alcaldía para tratar de ir formando jugadores desde pequeños con buena alimentación y buena salud. Si como futbolista sub 17, sub 20 tienes unos padres que tienen las condiciones y te apoyan con tu salud física y tu

alimentación vas a poder garantizar estas condiciones, para quienes no tienen recursos pues va a ser más difícil acceder a un gimnasio, unos buenos guayos, buena alimentación.

JC: Es muy importante porque ellos nos aportan mucho, a la hora de ir a un partido siempre es importante estar bien preparados.

KB: Los entrenamientos van por cuenta del equipo, el cuidado nutricional y físico si va por cuenta propia, siendo así las condiciones físicas y médicas las debe garantizar cada jugadora, el club solo hace chequeos para ver que todo vaya en orden y te da recomendaciones para mejorar.

¿Cree que, en la región, una agencia de representación integral de futbolistas, permitiría potenciar en mayor medida a los deportistas pastusos?

MC: Claro que sí, en Nariño hay mucho talento, hay jugadores muy buenos.

AC: Sería importante, Pasto es una ciudad muy olvidada para este tipo de proyectos, en otras ciudades es mucho más fácil ser profesional, hay jugadores que salen de Antioquia, del Valle, hasta de Bogotá, porque hay proyectos, hay empresas que se encargan de potenciar jugadores, en Pasto lastimosamente cada jugador que sale como profesional es gracias a su propio esfuerzo.

VP: Sí, creo que hay muchos jóvenes que necesitan esa oportunidad, necesitan de alguien que sepa del tema para que los guíe, porque muchas veces cuando no encuentran ese apoyo pues no saben a qué dedicarse los jóvenes.

¿Cómo jugador profesional, qué dificultades considera son las más recurrentes para mantenerse en la élite de este deporte, en términos de representación integral?

DG: Es difícil ser profesional y más difícil mantenerse, por la competencia interna, a pesar de que es bueno tener una competencia difícil, esto se vuelve una lucha interna por

mantenerse en el buen nivel.

VP: Muchas veces se toman malas decisiones por temas de no ser fuerte, perder la tranquilidad, por ello la mala toma de decisiones los lleva a no mantenerse y por ende a perder vínculos con buenos representantes.

JC: Muchas veces después del debut uno se estanca, temas de mentalidad.

DD: Los apoyos son muy necesarios, sin apoyo es muy difícil trascender en este deporte. Por ejemplo, lo económico ha sido un problema grande, en mi caso cuando participé en la Pony fútbol los gastos incrementaron y no todas podían participar allá a pesar de contar con buenas condiciones. Es muy necesaria la representación, más aún cuando uno tiene potencial para ser profesional.

KB: La disciplina y las ganas que tengas de jugar, es algo difícil de mantener.

¿Qué opinión le merece esta nueva idea de negocio dedicada a la Representación integral de futbolistas (profesionales) denominada Cantera de Estrellas?

AC: Interesante que puedan ejecutarla, que tuvieran el apoyo y los recursos para poder lograrlo. Es un proyecto a largo plazo que si se da sería bastante interesante.

VP: Es muy buena, se trata de ayudar al fútbol nariñense, me parece una idea fenomenal, ya que el jugador nariñense necesita ese tipo de cosas.

DD: Me parece una buena idea, dado que el fútbol femenino está avanzando. Los torneos femeninos solían ser muy cortos, por ende, muchas jugadoras cuando terminaban los torneos debían buscar otro trabajo y demás, no había continuidad y no se respetaban los procesos. Ahora los torneos son de 6 meses y se espera que el próximo sea de un año para poder tener más constancia en el trabajo.

Me parece una buena idea, a pesar de que el fútbol femenino no ha contado con el debido apoyo, hoy en día está avanzando y tomando mayor protagonismo. En Colombia los

torneos duran apenas 6 meses, entonces una vez finalizado el torneo, hay muchas jugadoras que se quedan sin trabajo, porque solo es un torneo anual. La idea para el próximo año es que los torneos duren toda la temporada, para al menos garantizar el empleo de las jugadoras por todo el año.

KB: Me parece muy buena, porque nosotras como jugadoras profesionales necesitamos asesoría y representación para que nos ayuden a que no se aprovechen de nosotras.

¿Considera que los medios digitales pueden ser una herramienta a tener en cuenta para promover el talento de los jugadores?

DG: Es importante, el mundo digital es un plus que se debe aprovechar, es una buena herramienta para darse a conocer.

MC: El tema de los videos es fundamental, hoy en día las redes sociales mueven muchas cosas, si ves un jugador bueno por redes sociales, ver videos de él, de los partidos que ha jugado, siento que eso ayuda a que la gente lo conozca más y sea más fácil buscar un equipo.

JC: Claro, siempre la tecnología y las redes van a ser muy importantes, porque como se ha visto a través de videos y los medios muchos jugadores han podido demostrar talento y por ende conseguir una buena representación.

DD: Sí, dado que con videos o contenido te pueden ver desde varios lugares sin necesidad de verte físicamente.

KB: Sí, por la facilidad al acceso de estas plataformas, considero que las dos partes deberían fusionarse, el contenido digital y la observación física.

¿Se siente atraído con la identidad corporativa de esta nueva idea de negocio?

DG: Sí, muy buena, los felicito en realidad.

MC: Está muy bonito, con el balón y todo y el jugador.

AC: El nombre con la estrella creo que puede ser un buen logo que va de la mano con el nombre, si se da considero que puede ser un buen proyecto.

VP: Sí, está bien planificada, espero que puedan trabajar en esta idea y que las cosas salgan bien.

JC: Sí claro, el nombre me transmite que van a haber futuras estrellas, me parece muy bien.

DD: Me gusta lo simple, el balón, de solo ver el logo uno lo asemeja con el fútbol.

KB: Me gusta, me gusta la silueta del jugador, me gustaría también que hubiera la silueta de una jugadora.

¿Consideraría usted a Cantera de estrellas como una oportunidad para ser representado a nivel futbolístico?

DG: Sí claro, la idea sería hablar, ver qué alianzas se manejaría, qué estrategias tienen a futuro. Como ustedes saben el jugador profesional está vigente por un tiempo, por un tiempo no y también ver qué cuidado le manejan al futbolista en ese tiempo, porque conozco muchos agentes que cuando el jugador no tiene club lo dejan solo.

MC: Sí claro, si está bien estructurado sí, es bueno contar con el apoyo de agencias que te aporten y te sumen como futbolista.

AC: Para lograr un gran éxito se necesitan varios contactos, eso se logra a través del tiempo, a un jugador lo que más le interesa es su bienestar, su futuro y eso depende de los contactos que tenga el empresario o la empresa de representación. Si es de la ciudad y uno sabe que la agencia lo puede ayudar a uno obvio sería parte de este proyecto.

JC: Claro porque son oportunidades que abren caminos, eso es lo que uno busca en el pueblo, tener posibilidades de que alguien lo represente para ir a un equipo y poder mostrar el talento.

DD: Sí, pues sería para tener una guía y estar más pendiente de nuestro bienestar como futbolistas.

KB: Sí, como lo dije anteriormente es necesario para nosotras que tengamos un apoyo y que nos ayuden a potenciarnos como futbolistas y a llegar a equipos más grandes.

Grupo 2. Futbolistas profesionales (inactivos)

Fecha: Martes 8 de agosto de 2023

Participantes:

Duván Riascos: DR jugador profesional

Roymar Arboleda: RA jugador profesional

Jacobo Martinez: JA jugador profesional

¿De qué manera logró llegar al fútbol profesional?

DR: Con sacrificio, juicioso, trabajando y mucha disciplina. Me probé en diferentes clubes hasta que hice el proceso de divisiones menores con el Deportivo Pasto y se dio la oportunidad.

RA: Yo salí del Charco a mis 15 años para probarme en un club en Barranquilla, por mis condiciones quedé y gracias a Dios he ido escalando poco a poco, luego me hicieron un traspaso a Independiente Medellín donde duré dos años y en este momento me encuentro haciendo mi proceso en el Deportivo Pasto.

JA: Hice el proceso de cantera en el Pasto desde el sub 15 hasta hace dos años que firmé mi primer contrato profesional con el equipo.

¿Cómo cree usted que se puede llegar al profesionalismo en el Fútbol colombiano?

DR: Con el esfuerzo de uno, con disciplina y haciendo las formativas en un club hasta llegar al primer equipo

RA: Lo primordial es la disciplina y la constancia, pero en el fútbol como en todo se manejan muchas influencias por lo cual creo que sería muy importante la representación de personas que lo quieran ayudar a uno.

JA: Más que talento es disciplina, en mi experiencia he visto jugadores muy buenos, excelentes, mucho mejores que algunos jugadores de este equipo, pero la mala cabeza y la indisciplina hizo que no lleguen al profesionalismo.

¿Su llegada al fútbol profesional contó con algún tipo de gestión en términos de representación?

DR: No, fue solo.

JA: No, todo lo hice solo, desde que hice mi proceso con divisiones menores con el equipo.

¿Cómo influye la representación legal en su carrera como jugador profesional?

DR: Es muy importante porque lo apoya a uno en las cosas que uno necesita, lo ayuda a uno y eso me motiva más.

RA: Es importante, porque no me ayudaría solo en lo deportivo sino en lo económico, eso aporta a que físicamente yo esté bien y podría darme a conocer a diferentes equipos.

¿Según su consideración, qué importancia tienen las condiciones físicas y médicas de

los futbolistas para la negociación futura entre clubes deportivos?

DR: Es muy importante, es vital para tener un buen rendimiento en la cancha. Los gastos para mantenerse físicamente bien y tener buenas condiciones médicas corren por mi cuenta.

RA: Es importante, el equipo aporta de una manera muy mínima, en este momento los recursos salen de mi padre.

JA: Para estar en el profesionalismo, que es un nivel diferente físicamente, se tiene que estar al 100% para demostrar y ganarse un lugar en el equipo.

¿Cree que, en la región, una agencia de representación integral de futbolistas, permitiría potenciar en mayor medida a los deportistas pastusos?

DR: Sí claro, es una idea que apoya más a los futbolistas de la región.

JA: Sí claro, es importante tener un apoyo o un respaldo. Nosotros en el tema legal y de contratos no somos muy expertos, solo jugamos y trabajamos en la cancha. Creo que este apoyo ayudaría mucho a que los jugadores no solo jueguen en la ciudad sino en otras partes, es el apoyo que muchos talentosos necesitan.

¿Como jugador profesional, qué dificultades considera son las más recurrentes para mantenerse en la élite de este deporte, en términos de representación integral?

DR: Sin representante es muy difícil, bajo mi experiencia me he dado cuenta que las dificultades que mayormente se presentan son por falta de disciplina, falta de apoyo, pues porque no alcanzan los recursos. Yo tuve que costear todo para probarme en clubes profesionales, cuando llegué a Pasto no tenía donde quedarme, arrendé solo una pieza, mi papá me colaboraba, pero me tocó duro.

JA: La mentalidad de los jugadores pastusos es algo que considero una dificultad, dado que nos tienen en un concepto de dormidos, conformistas, no hay mentalidad ganadora.

¿Qué opinión le merece esta nueva idea de negocio dedicada a la Representación integral de futbolistas (profesionales) denominada Cantera de Estrellas?

DR: Yo pienso que es una buena idea, ayudan a muchos muchachos que quieren cumplir su sueño, me parece una buena idea.

RA: Sería muy bueno, porque hay muchos buenos jugadores, por ejemplo en la costa pacífica nariñense los jugadores necesitan de mucha ayuda, aporte económico y pues ayudaría también en lo mental para sentir ese apoyo, ese compromiso que esa persona podría sentir.

¿Considera que los medios digitales pueden ser una herramienta a tener en cuenta para promover el talento de los jugadores?

DR: Sí claro ayuda a que el jugador pueda ser observado desde varios lugares.

RA: Claro, sería muy importante porque por medio de ellos se mostraría más al jugador, se conocería al jugador no solo a nivel nacional sino también internacional.

JA: Sí, los medios digitales mueven el mundo, y obviamente se puede sacar provecho con estas herramientas, para captar el interés de clubes no solo de acá sino de afuera, para dar una buena primera impresión estaría excelente, sin embargo, considero que para la negociación final si sería más que necesario verse de manera personal.

¿Se siente atraído con la identidad corporativa de esta nueva idea de negocio?

DR: Sí, me parece bien, atractivo y sencillo.

RA: Me parece muy bueno, es un buen proyecto.

JA: Me parece un logo sencillo y llamativo que expresa su idea de negocio, pienso que es muy acertado.

¿Consideraría usted a Cantera de estrellas como una oportunidad para ser representado a nivel futbolístico?

DR: Sí claro, es una idea interesante.

RA: Sí, sería muy importante para uno como jugador porque eso podría potencializar nuestra carrera futbolística.

JA: Sí claro, me gustaría saber más a fondo sobre las garantías que tiene uno como jugador y así poder llegar a una negociación.

Grupo 3. Futbolistas amateur con potencial futbolístico profesional

Fecha: Martes 29 de marzo de 2023

Participantes:

Diego Caicedo: DC (Falcons) jugador amateur

Estiven Jurado: EJ (Falcons) jugador amateur

Amauri Paz: AP (Club La Unión) jugador amateur

¿Cómo cree usted que se puede llegar al profesionalismo en el Fútbol colombiano?

DC: Aquí en Nariño se necesitan más oportunidades para los jóvenes, dado que acá solo hay equipos y campeonatos hasta sub-20 y un joven a los 20 años puede que no haya desarrollado todas sus capacidades para llegar, por lo que se necesitan campeonatos sub-23 o sub-25, o más apoyo en la primera C para que los jugadores puedan dar el salto.

EJ: Por medio de las convocatorias, yo he ido dos veces a Selección Nariño y una vez me probé en la cantera del Pasto.

AP: Entrenando duro y saliendo de aquí a otro club, donde me den oportunidades y así poder ser visto por otros equipos.

¿Cómo cree que influye la representación legal en la carrera de un jugador profesional?

DC: Influye mucho, puesto que hay personas que por su trabajo tienen muchos contactos o vínculos con personas que puedan brindar más apoyo para que un futbolista pueda ser profesional.

EJ: Influye de manera positiva, ya que te da un apoyo económico y te orienta en cualquier duda que puedas tener.

AP: Es muy importante, ya que con este apoyo se abren muchas puertas, la representación influye mucho en este deporte.

¿Según su consideración, qué importancia tienen las condiciones físicas y médicas de los futbolistas para la negociación futura entre clubes deportivos?

DC: Es una parte muy importante que depende de cada uno, de cuidarse, alimentarse bien, entrenar de manera constante en el club, gimnasio, tener un buen fisioterapeuta. Hasta no ser profesional los gastos que puedan implicar estos cuidados deben correr por cuenta del futbolista.

EJ: Las buenas condiciones de un futbolista las debe garantizar uno mismo, con entreno diferenciado, buenos hábitos de salud, todo esto corre por cuenta del jugador.

AP: Las condiciones físicas y médicas son muy importantes, ya que determinan la valoración del futbolista, aquí se puede evidenciar las buenas condiciones del jugador y el valioso aporte que puede hacer en la cancha.

¿Cree que, en la región, una agencia de representación integral de futbolistas, permitiría potenciar en mayor medida a los deportistas pastusos?

DC: Pienso que sí, porque si existe una empresa dedicada a potenciar los talentos de jugadores que no tienen las mismas oportunidades que otros puede que haya más representación a nivel futbolístico en Nariño.

EJ: Claro que sí, en esta región las oportunidades son muy limitadas. En mi caso la única ventana que tengo para mostrarme es participar en torneos regionales, jugando contra otros municipios y muchas veces los gastos de viajes y demás deben correr por mi cuenta, por lo que no siempre puedo participar en dichos torneos.

AP: Sí, mucho, puesto que ayudaría mucho a los jugadores y clubes de la región, ya que son pocas esas oportunidades en la región.

¿Como futbolista, qué dificultades considera son las más recurrentes para mantenerse en la élite de este deporte, en términos de representación integral?

DC: Las dificultades son en la parte mental, porque muchos jugadores no tienen la mente fuerte, se desaniman y es donde el futbolista demuestra bajo rendimiento, un futbolista debe ser constante y no darse por vencido.

EJ: En la región se mira más la talla, por ejemplo, los que vienen del pacífico, no suelen ser buenos técnicamente pero su físico predomina en la opinión del profesor.

AP: La representación es muy importante, acá en la región podemos jugar y jugar, pero si

no hay un veedor o un representante es muy difícil salir adelante como jugador profesional.

¿Qué opinión le merece esta nueva idea de negocio dedicada a la Representación integral de futbolistas (profesionales) denominada Cantera de Estrellas?

DC: Es una idea muy interesante que habría que ponerla a prueba para que se empiece a potencializar el talento nariñense.

EJ: Me parece una buena idea, ya que este es el impulso que la región necesita para sacar más futbolistas adelante.

¿Considera que los medios digitales pueden ser una herramienta a tener en cuenta para promover el talento de los jugadores?

DC: Total, porque hoy en día muchos jugadores llegan a través de redes sociales, por medio de videos o se vuelven virales por una jugada o gol que hicieron y gracias a esta herramienta se pueden ver desde un equipo profesional.

EJ: Sí claro, en especial por medio de videos considero que se podría captar de manera más clara la atención de otros clubes.

AP: Son muy importantes, ya que por este medio se puede tener una oportunidad para que te puedan observar, mediante videos y así poder captar la atención de clubes o representantes.

¿Se siente atraído con la identidad corporativa de esta nueva idea de negocio?

DC: Sí, está interesante, la silueta da a entender claramente de que se trata.

EJ: Sí, es atractivo en especial para los jóvenes.

¿Consideraría usted a Cantera de estrellas como una oportunidad para ser representado a nivel futbolístico?

DC: La verdad sí, para ser representado lo importante es que esa persona esté interesada en ayudarte, y si ustedes tienen una buena propuesta de ayuda para el jugador sería muy interesante que hagamos equipo y salgamos adelante.

EJ: Sí, sería bueno, una ayuda así implica más oportunidades para el futbolista.

AP: Es una idea muy interesante, y si quisiera ser parte de esto si llegase a materializarse.

Conclusiones:

Para jugar en el fútbol profesional colombiano, en la mayoría de los casos, se necesita que el futbolista haya pasado por las divisiones menores de algún club profesional. Esto hace que tenga mayores posibilidades de ser visto en torneos regionales y nacionales, para ser ascendido al primer equipo, o para ir a préstamo a otro club y firmar el primer contrato formal como futbolista. Este proceso de participar en torneos y ser parte de las divisiones menores de un club requiere muchos gastos. Implementos deportivos, transporte para los entrenos, viajes para participar en torneos, buenos hábitos alimenticios, buen estado físico. Gastos que se convierten en uno de los principales obstáculos que tienen los jugadores que pretenden llegar al profesionalismo en el fútbol.

La presencia de un representante en el futbolista es de vital importancia, sobre todo cuando el jugador no ha llegado al profesionalismo, ya que el acompañamiento de este ayuda para bien en el entorno del jugador. Para quienes han llegado al fútbol profesional sin el acompañamiento de un representante, ha sido un camino arduo y difícil.

Se evidencia la necesidad del intermediario en la vida del deportista. Es importante mencionar que, si bien es necesaria la presencia de un representante en la vida de un jugador, el vínculo que debe haber entre las dos partes debe ser fuerte y amistoso, dado que un buen intermediario está para el bienestar del jugador, puesto que, en muchos casos, son los representantes los que dañan las carreras de los deportistas.

En Nariño hay solo un club profesional, por lo cual, las posibilidades de jugar al fútbol de primer nivel se reducen considerablemente, teniendo en cuenta que, desde el pacífico, hasta la capital nariñense hay un gran número de deportistas que buscan una oportunidad en un club que apenas puede albergar cerca de 30 futbolistas en su primer equipo. Este hecho conlleva a que muchos jugadores busquen suerte en otras ciudades del país, o tengan que representar otras regiones en torneos nacionales y puedan ser vistos por otros clubes o representantes para dar el salto al fútbol profesional.

La tecnología es otro punto a tener en cuenta, dado que se pretende reducir gastos e incrementar las posibilidades de visibilidad en los futbolistas. El contenido digital para ayudar a promover jugadores ha sido bien recibido, se evidencia lo positivo del uso de estas herramientas, puesto que ayuda a que los futbolistas puedan ser observados desde varios puntos, no solo en la región sino fuera de ella, lo cual aumenta las posibilidades de captar la atención de otros clubes sin la necesidad de viajar y probarse en equipos de otras regiones.

En el fútbol femenino el papel de un intermediario es aún más necesario, ya que, para las jugadoras profesionales, en especial en esta región mientras no participen en el torneo nacional no tienen un trabajo fijo, y es ahí donde el representante debe buscar la posibilidad de vincular a la futbolista con otro club y acompañar a la deportista para garantizar sus óptimas condiciones físicas y médicas.

Análisis:

En el departamento de Nariño el fútbol no cuenta con el apoyo necesario para que a futuro

sea parte importante de la economía local. Tanto el Pacífico nariñense como la capital cuentan con muchos chicos que ven al fútbol como una oportunidad para ser profesionales.

Ser parte de un club profesional desde su escuela, divisiones menores, sub-20 implica muchos gastos para los deportistas, gastos que se traducen en costos de viajes, buena alimentación, buenas condiciones físicas, buenos implementos deportivos. Todo lo que se menciona anteriormente va de la mano con el camino más común que tienen los jugadores para llegar a la élite en el fútbol, puesto que es así como los futbolistas tienen las ventanas necesarias para mostrar su talento y captar el interés de otros equipos deportivos.

En otras regiones, las condiciones económicas también son importantes, sin embargo, hay mayores ventanas para mostrarse, por lo que en ciertas ocasiones el talento basta para captar el interés de algunos equipos, como lo explica Mateo Castaño, futbolista profesional que hizo su proceso de divisiones menores en La Equidad F.C (Bogotá) hasta hacer su debut como profesional.

Dicho esto, se evidencia la necesidad de un apoyo que muchos deportistas presentan, apoyo que una agencia de representación integral puede ofrecer.

El entorno de los jugadores profesionales, en especial de quienes empiezan su carrera, muestra que el acompañamiento de un intermediario es necesario, dado que los futbolistas solo se encargan de cumplir sus funciones en la cancha, mientras que sus representantes cumplen con garantizar las mejores condiciones para sus jugadores, velar por el cumplimiento de sus contratos y mantener el bienestar del deportista en todos sus aspectos, lo que conlleva a un mejor rendimiento de este en la cancha.

Para los futbolistas profesionales que no están activos, la presencia de un intermediario les garantiza no perder sus condiciones físicas ante la posible llegada de otro club, este punto es de vital importancia, ya que cuando un futbolista termina contrato con un club, tiende a descuidar sus condiciones físicas, lo que le implica una baja en su rendimiento que se traduce en la reducción del interés que puedan tener otros clubes deportivos en adquirir

sus servicios.

Para los futbolistas que tienen proyección para llegar al profesionalismo, el acompañamiento de un intermediario es más que necesario, puesto que no todos tienen las condiciones económicas para mantenerse bien físicamente (el cumplimiento de los entrenamientos con un club aficionado no es suficiente), así como también llevar una buena nutrición, tener los recursos económicos para viajar y participar en torneos fuera de la región que requieren gastos de inscripción y demás. Toda esta problemática mencionada, hace que muchos deportistas queden estancados en la ciudad y sus ventanas para mostrar su talento, queden reducidas a la participación de torneos regionales en los cuales se evidencia la falta de veedores y las posibilidades de jugar a nivel profesional se reducen en gran medida.

Una agencia de representación integral que se encargue de garantizar el bienestar del futbolista en todos sus aspectos resulta atractiva para los participantes, puesto que en la región se evidencia que el mercado futbolístico no es ni cerca uno de los puntos más importantes en materia de economía como lo es en otras regiones del país.

Hablando del concepto de identidad corporativa, tanto el logo como el nombre resulta atractivo para los deportistas, la simpleza del logo y su semejanza con el nombre demuestran mayor seriedad en la idea de negocio. En especial fue de gusto para los jugadores más jóvenes.

Cantera de Estrellas es una agencia que nace en un campo prácticamente inexplorado en la región, por ello la idea antes mencionada fue recibida de manera muy positiva. La opinión de jugadores profesionales consolidados y que conocen la región fue demasiado provechosa, puesto que como futbolistas de primer nivel conocen todo lo que un jugador debe pasar en la región si quiere llegar al fútbol de élite. Por ende, se mostró el interés y las buenas opiniones que se tienen si esta idea de negocio llega a materializarse.

Fusionar los elementos de representación integral con las herramientas digitales y estrategias de comunicación supone una ventana mucho más grande para que los jugadores de fútbol puedan captar el interés de muchos clubes deportivos, ser una agencia de

representación integral y consolidarse en la región implica un plus en la economía local y mayor apoyo al deporte en la región, un punto que en este momento se encuentra muy caído.

Cantera de Estrellas, es una idea de negocio pertinente para fortalecer el fútbol en la región, para que los jugadores de fútbol nariñenses incrementen sus posibilidades de jugar a nivel profesional o para que encuentren un mejor club y todas sus condiciones físicas, médicas y legales se cumplan a cabalidad.

Anexo B. Entrevista semiestructurada

**UNIVERSIDAD MARIANA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Plan de negocios para la creación de una agencia de comunicación y relaciones públicas dirigida a la representación futbolística integral en el municipio de Pasto, denominada Cantera de Estrellas.

Preguntas dirigidas al director deportivo

Cruz Efraín Banguera, director deportivo

1. ¿Qué mecanismos utiliza para ver nuevos talentos?

Más que mecanismos son estrategias. En el club se tienen en cuenta los entrenamientos, en ellos es donde se observa con trabajos específicos las fortalezas y talentos de los jugadores, los fines de semana ya se entra en competencia con los partidos, para de esta manera observar las habilidades y destrezas que el joven puede ofrecer en un encuentro deportivo. Después de esto se empieza a observar lo que el futbolista necesita en materia de técnica, la fundamentación que es lo primordial, porque las condiciones físicas ya vienen en cada jugador.

¿Cómo es el proceso de negociación con un nuevo jugador?

Este proceso lo hacemos cuando empezamos a reclutar nuevos futbolistas. Como somos un club semiprofesional también terminamos de formar a los nuevos jugadores e infundir buenos valores. Cuando hay una negociación con un club profesional por lo general se empieza a hablar con los padres del “futbolista”, para así continuar con las negociaciones entre clubes, ya que los equipos se interesan por talentos muy jóvenes que por lo general no han cumplido la mayoría de edad. Entonces en estos escenarios, los que comúnmente hacen el papel de representantes vienen a ser sus padres.

¿Qué características puntuales debe cumplir un jugador para ser tenido en cuenta?

Lo primero a tener en cuenta es la capacidad física y técnica que el jugador demuestra en la cancha: la personalidad, su actitud y el compromiso, ya que hay muchos jugadores que tienen la destreza, son buenos en la cancha, pero se creen más determinantes que los demás y esto hace que su compromiso por el club empiece a perderse. Por ejemplo, cuando el club ya se encuentra en escenarios de competencia, este tipo de futbolistas no tienen la personalidad que se requiere para que puedan mostrar su potencial en instancias más importantes. Entonces un entrenador y formador debe infundir en un futbolista los valores deportivos y de personalidad para hacer de este un competidor integral.

¿Cómo determina el valor monetario de un futbolista?

El valor monetario del futbolista no se calcula simplemente por observar si no dependiendo de las necesidades que tenga el club y las características que el futbolista le pueda ofrecer. Si el jugador tiene proyección profesional si es un jugador hecho para trabajar en el fútbol nacional o extranjero. Por lo general siempre los atacantes, goleadores son los más costosos, o extremos con velocidad y desborde son los que más se llevan el interés, también depende de sus buenas condiciones físicas, este tipo de jugadores son los que pueden resultar más costosos en el mercado deportivo. Por lo general son sus características, su trascendencia en el juego, talla y edad determinan su valor en el mercado futbolístico.

¿Cómo se puede determinar la proyección de un futbolista en términos de derechos deportivos?

La proyección depende es de los convenios que, como club, se puedan realizar, entonces lo que se suele recomendar es nunca entregar el 100% de los derechos deportivos de un jugador, dado que ese porcentaje restante que le pueda quedar al club “formador”, es lo que puede beneficiar al equipo que también cumple la función de escuela formadora. Entonces, es recomendable vender el 90, 95 o hasta el 99% de los derechos, puesto que ese 1% de futuras ventas le puede significar una cifra bastante provechosa al club formador.

Esto se proyecta con trabajo, con el rendimiento del futbolista. Claro que, para esto, el club debe estar registrado en el “COMET” (Sistema Experto de Gestión de Competiciones), organización que le ofrece garantías y el aval a las escuelas de formación deportiva para ventas futuras de los futbolistas. Entonces la garantía que tiene el club para exigir esos derechos de porcentaje en futuras transferencias es el registro del jugador en el COMET. Por tanto, para los clubes es muy fácil ir a los municipios que cuentan con jugadores talentosos, llevarlos y hacer de cuenta que ellos tienen también los derechos de formación del jugador.

¿Cuál es el proceso para proteger los derechos deportivos de un jugador?

El proceso inicial es tener al jugador registrado en el COMET, todos los futbolistas deben tener este registro, con el fin de poder salvaguardar los derechos de formación del jugador. Entonces cuando llega un club profesional y se lo lleva, uno como club formador tiene derecho a acordar ese porcentaje por el tema de ser el club formador del futbolista.

¿Considera que, en la ciudad de San Juan de Pasto, es productivo u oportuno ser director deportivo?

La Federación Colombiana de Fútbol y la Federación de Fútbol Aficionado, han hecho unas alianzas que están permitiendo a los formadores deportivos, de escuelas de barrio o municipios tener la licencia tipo C, que es lo que les permite participar de torneos tanto regionales como nacionales. Esta licencia lo que les garantiza a los entrenadores es esa capacidad para poder competir en estos torneos. Entonces en Pasto o en Nariño considero que es productivo ser formador de jugadores, ya que Nariño es un departamento exportador de futbolista, la mayor parte de futbolistas profesionales de Nariño salen de la Costa Pacífica y si hubiese más apoyo de la liga departamental sería más viable aún ser formador deportivo o director deportivo. También algo que se requiere es que haya una tercera división de fútbol en Colombia. Esto abriría las puertas a muchos jugadores que tienen potencial para ser profesionales.

¿Es viable adquirir los derechos deportivos de un jugador?

Es muy viable adquirir los derechos deportivos del jugador, en nuestro caso, los derechos de

formación significan para el club la remuneración por todo el proceso y trabajo realizado con los jugadores que llegan desde que son niños, esta remuneración es provechosa para los gastos del club, de las mejoras de las herramientas que uno puede ofrecer para perfeccionar tácticamente a nuestros futbolistas, que tengan buenas condiciones fisicotácticas y sus oportunidades en el fútbol profesional puedan crecer.

Preguntas dirigidas a Representante de futbolistas:

José Cuadrado. Ex jugador y actual representante de futbolistas.

¿Cuál es el proceso para representar a un futbolista?

Lo primero es estar seguro qué clase de jugador se está buscando, qué tipo de perfil se quiere representar. Eso requiere de una labor de Scouting (ojeador), de veedurías, asistir a torneos y encontrar la clase de futbolista por el cual se va a perfilar. Esto depende de las capacidades, posiciones, edades. Entonces todas esas variables determinan el proceso para representar a un futbolista.

¿Qué papel juega el representante en las negociaciones entre futbolista y club?

Inicialmente y como objetivo principal es velar por los derechos del jugador, que el deportista se sienta bien asesorado y respaldado, que realmente se haga un trabajo en beneficio y desarrollo del futbolista.

¿Cómo se garantiza el óptimo rendimiento tanto físico como deportivo del jugador?

Cuando el jugador no tiene equipo la situación se torna más compleja, ya que conseguirle un club a un futbolista que no viene compitiendo es difícil, dado que hay unos ítems que los clubes van a pedir como lo son los minutos jugados. Entonces la no competencia es un primer obstáculo, sin embargo, creería que para un óptimo rendimiento hay cuatro pilares a tener en cuenta y son: el entrenamiento físico, entrenamiento mental, la nutrición y el descanso. Bajo esos cuatro pilares considero que un deportista debe tener un excelente rendimiento. lo que un representante hace es

asesorar a sus jugadores, aparte del entrenamiento que hace el club, pues se debe hacer un entrenamiento complementario para potenciar sus capacidades, una asesoría nutricional, un entrenamiento mental de la que se encargan los psicólogos deportivos y obviamente el descanso que 100% tiene que ver con la disciplina del jugador, que duerma las horas debidas y así pueda llegar en óptimas condiciones a la competencia.

¿Qué tan necesario puede llegar a ser un representante deportivo para un jugador?

Yo creería que la figura se torna necesaria cuando realmente una agencia o un agente hace la labor para potenciar el desarrollo y crecimiento de un futbolista, una asesoría integral, yo creo que sí es fundamental y necesaria, no solo para construir una carrera deportiva, sino también para que puedas construir una carrera integral y como nosotros en algún momento somos considerados viejos para el deporte pero jóvenes para la vida, construir un retiro a través de una asesoría que le permita entender al jugador que también hay que cuidar y optimizar sus recursos, saber invertir, educarse y todo esto también puede ser motivado por la persona que tiene al lado. Muchas veces se queda muy corta esta gestión de la llamada representación deportiva, porque solo se dedican al negocio, al jugador y no se ocupan del ser humano.

¿Cuál es el proceso para proteger los derechos deportivos de un jugador?

El representante lo que hace es un acompañamiento al jugador, yo le doy herramientas para que el jugador sea un buen deportista y una buena persona.

El agente se ocupa de conseguir nuevas oportunidades.

Para proteger sus derechos deportivos lo que hace un agente es brindar asesoría legal, por ejemplo hay clubes que incumplen hasta tres meses de salario y bajo la ley automáticamente los futbolistas quedan libres, el papel del representante es determinar si lo mejor es terminar el contrato o en algunos casos rescindir de este para ubicarlo en otro lugar, entonces se trata de una asesoría legal que cada agente o agencia debe tener cubierto, porque los contratos se constituyen de cláusulas para firmar y para disolverlos, dicho esto, las partes deben estar de acuerdo en muchas cosas cuando hay incumplimientos, además de que hay penalidades cuando se incumplen.

¿Cuántos y cuáles mecanismos conoce o utiliza para acordar los derechos deportivos de un jugador?

Los mecanismos que se han utilizado son a través de cesión de derechos por los préstamos de club a club, préstamo de los derechos deportivos para que un club pueda hacerse con los servicios de un jugador. Aquí son los clubes los que se ponen de acuerdo para acordar un monto específico por la transacción. Estos préstamos se dan con opción de compra, que es cuando el equipo al que se presta el jugador después de un periodo decide comprar la ficha completa, o sin opción de compra que es cuando el equipo solo quiere que el jugador tenga ritmo de juego y volver a utilizar al futbolista para la campaña siguiente. También existe la opción de recompra, que se da cuando el equipo decide comprar al jugador, sin embargo, el equipo que inicialmente lo vende, puede fijar un monto mayor por él efectuando la opción de recompra donde vuelve a contar con los servicios del futbolista.

Preguntas dirigidas a Periodista deportivo:

Sebastián Hurtado. Periodista de Win Sports.

¿Considera que los procesos de adquisición de los derechos deportivos de los jugadores o nuevos talentos en la ciudad de San Juan de Pasto son transparentes y están regulados por la ley?

Normalmente, se puede decir que la adquisición de los derechos deportivos de los jugadores en el equipo de fútbol profesional de la región, que es el Deportivo Pasto, si se manejan de una manera apropiada e indicada. Siempre apuestan a un desarrollo que genere beneficios en ambas partes, tanto para representantes como para el club. Hablando de los aspectos acorde a las leyes o normas que manejan en la FIFA, o el ente rector del fútbol profesional en Colombia si se hace acorde a la ley. Lo que sí hay que decir es que se sigue observando que en algunas ocasiones no se les da un manejo directo, muchas veces entre agentes, jugadores y directivos del club, ocurren disgustos, debido a que no se busca el bien de las tres partes sino de una sola. Hay dos casos actuales en el club que sirven de ejemplo, como el de Adrián Estacio, quien tenía contrato con el club hasta diciembre, sin embargo, no se presentó en la pretemporada, argumentando que el equipo no le

había cumplido con unos pagos específicos. Después de esto tanto el club como el jugador dieron declaraciones donde al final se terminó solucionando de manera verbal para no recurrir a instancias legales.

Con el tema de jugadores jóvenes también ocurren situaciones particulares, es el caso de Cristian Ferney Quiñones, un portero joven que alcanzó a estar convocado en un partido con el primer equipo. No tuvo minutos, pero sí fue inscrito por parte del club. Al día de hoy, el portero se encuentra en España, en el Real Oviedo para ser más específico.

Lo que hoy se ha desatado como noticia dice lo siguiente: Cristian Ferney Quiñones salió del Deportivo Pasto sin decir gracias, sin decir “hasta luego”, solo se ausentó y días después se supo que estaba en España. Lo que se conoce es que todavía no había un contrato firmado que lo convierta en jugador propiedad del Deportivo Pasto, y con esto lo que el equipo buscará es pelear por los derechos de formación del jugador, algo que seguramente va a desatar pleitos jurídicos entre club y deportista. Aquí es donde se observa que hay aspectos pendientes que deben tratarse de otra manera, ya que si él estuvo convocado con el primer equipo profesional lo más lógico es que tuviese un contrato firmado con el club, sin embargo, no fue así.

¿Cuál es la probabilidad de llegar al fútbol profesional de un nuevo talento futbolístico en la ciudad de San Juan de Pasto?

Hace algún tiempo atrás, este tema era complejo, no solo en la región sino a nivel mundial. Muchas veces el llegar a esta categoría ha implicado tener “padrinos dentro del fútbol” (patrocinadores). Estos padrinos generan una inversión económica para lograr este objetivo de llevar nuevos talentos a la élite del fútbol. En los últimos años o en las últimas campañas del Deportivo Pasto se ha evidenciado nuevamente que la cantera empieza a tener ese trabajo real de formar, preparar y dar a conocer en el fútbol profesional. Antes se quejaban mucho respecto a las escasas oportunidades en el Deportivo Pasto con los futbolistas de la Costa Pacífica nariñense.

Recientemente, hay más nombres nariñenses en el club, han encontrado mayores oportunidades los jugadores de la región, como Johan Camilo Campaña, Johan Caicedo, también Duván Riascos,

Ederson Cabezas, Víctor Palacios. De tal manera, hoy en día el número de jugadores nariñenses que hay en el equipo es mayor.

Además, en la presente campaña, el equipo ha apostado por integrar jugadores jóvenes, armar un equipo prometedor y competitivo que pueda darle cabida a más jugadores pertenecientes a su cantera, lo que significa mayores créditos para el club en caso de presentarse futuras ventas.

Entonces, considero que hoy la opción para el jugador local es grande, más allá de que han llegado jugadores jóvenes de otros lugares, la competencia se hace más intensa y son los futbolistas regionales los que muchas veces se ganan su puesto.

Así que todo esto se va dando con el fin de aprovechar esta cuna del fútbol como lo es la Costa Pacífica nariñense.

De los jugadores jóvenes que dejaron buenos resultados económicos y deportivos están Yerry Mina, un jugador que empieza a sus 16 años a jugar con el Deportivo Pasto, se queda en la casa hogar del club y termina debutando en la categoría profesional, pasa a jugar al Santa Fe, luego pasa al Palmeiras, después llega al Barcelona y posteriormente da el salto a Inglaterra jugando para Everton. En los arreglos que el club hace con los representantes del jugador pues hasta la venta que Palmeiras le hace al Barcelona del futbolista, el Deportivo Pasto recibe una parte de esa transacción por parte de los derechos federativos y de formación.

¿Considera que existe ética y transparencia en los procesos de traspaso de jugadores en la ciudad de San Juan de Pasto?

Este es un tema complejo, no solo en la ciudad de Pasto sino en el mundo del fútbol, ya que muchas veces he escuchado de varios directivos en Colombia que el mercado quizá está muy corrupto últimamente. Esto se da, ya que por lo general tanto el representante del jugador, el deportista y hasta el club buscan sus propios beneficios económicos, sin importar el incumplimiento de los contratos que se hayan firmado.

Un ejemplo real ocurrió hace poco con Adrián Estacio, jugador que tenía contrato vigente con el

club hasta diciembre del año 2023. Lo que sucedió fue que el Deportivo Pasto tenía la oportunidad de vender al jugador a México, de ser así, una buena cantidad de dinero le correspondía tanto al club, como al jugador. El equipo mexicano solicitaba que como mínimo el futbolista tenga un año de contrato vigente con el Deportivo Pasto para poder efectuar la compra, como a Estacio le quedaban solo 6 meses según el acuerdo legal, la única opción para vender al deportista era renovar su contrato por 6 meses más. Esto con el fin de dejar algo de dinero al club por su venta.

Finalmente, Adrián Estacio decide no presentarse con el Deportivo Pasto para el segundo semestre, y pagar una parte de su cláusula de rescisión del contrato para partir hacia Águilas Doradas, un acuerdo que se realizó de manera verbal para no afectarse legalmente, sin embargo, la falta de ética y transparencia es evidente.

Anexo C. Manual de Identidad





OBJETIVO.

El manual de identidad expone de manera clara y sencilla las directrices de como se deben utilizar los elementos gráficos con los cuales Cantera de Estrellas dispone.

Así mismo, estos elementos deben ser utilizados dentro de los parámetros que se exigen en la empresa para fines comerciales de marca.

Además, cualquier duda, puede ser consultada con el departamento del mercado que posee la empresa.

MISIÓN.

En Cantera de Estrellas, nuestra misión es representar y promover el talento de los futbolistas en Nariño, a través de la gestión de Relaciones Públicas corporativas que permitan proyectar un futuro profesional de los deportistas.

VISIÓN.

Ser una empresa líder y reconocida en el mercado de representación futbolística integral y lograr un posicionamiento tanto nacional como internacional, fortaleciendo el mercado futbolístico en la ciudad de San Juan de Pasto, de manera que la capital nariñense se convierta en una de las principales ciudades exportadoras e importadoras de futbolistas del país.

CULTURA E IDEOLOGÍA.

Cantera de Estrellas tiene como ideología organizacional, promover y garantizar el acompañamiento integral hacia los deportistas de fútbol con el propósito de coadyudar el proceso de formación y mantener las condiciones de un deportista profesional.

VALORES.

- Respeto
- Honestidad
- Transparencia
- Humildad
- Disciplina
- Empatía
- Sentido de pertenencia

LOGOTIPO.

El logotipo de Cantera de Estrellas representa visualmente elementos relacionados con el fútbol. Utiliza el color dorado para evocar un sentido de prestigio, éxito y disciplina. El futbolista y el balón en relieve sugieren movimiento y acción, mientras que la estrella agrega un toque de excelencia o logo destacado. La letra "C" que encierra al logo hace referencia a la inicial de Cantera de Estrellas con el fin de comunicar la pasión por el fútbol, el alto rendimiento y la marca distintiva de la entidad representada.

LOGOTIPO.



**CANTERA DE
ESTRELLAS**

LOGOTIPO. APLICACIÓN PRIMARIA

El logotipo se utiliza sobre cualquier formato sobre fondo negro.

Así mismo, la tipografía EXO 2 Bold debe ser aplicada sin cambios, modificaciones o cualquier elemento que altere el elemento principal del logo.



**CANTERA DE
ESTRELLAS**

LOGOTIPO. APLICACIÓN SECUNDARIA

En caso de tener que aplicar el logo sobre fondo claro, debe ser realizado sobre fondo blanco.



**CANTERA DE
ESTRELLAS**

LOGO.CANTERADEESTRELLAS

LOGOTIPO. BLANCO Y NEGRO

En caso de no tener otra opción de colores se puede utilizar el BLANCO Y NEGRO como opción terciaria.



**CANtera DE
ESTRELLAS**



**CANtera DE
ESTRELLAS**

LOGO.CANterADEESTRELLAS

ESCUDO. APLICACIÓN

El escudo representa la identidad de la empresa Cantera de Estrellas, por ende, debe ser utilizado de forma correcta siguiendo los parámetros establecidos.

Debe ser utilizado sobre fondo negro en cualquier formato y fondo blanco como segunda opción.



ESCUDO. BLANCO Y NEGRO

El escudo puede ser utilizado en blanco y negro en caso de que no haya tinta u otra opción en diseño.



LOGOTIPO. USO MÍNIMO PERMITIDO

Para permitir la legibilidad del logotipo, el uso mínimo permitido para la divulgación del mismo debe ser respetado y utilizado como se indica a continuación.

El logo debe ser utilizado como mínimo en un tamaño de 4cm de ancho y 2cm de largo.



**CANtera DE
ESTRELLAS**

ESCUDO. USO MÍNIMO PERMITIDO

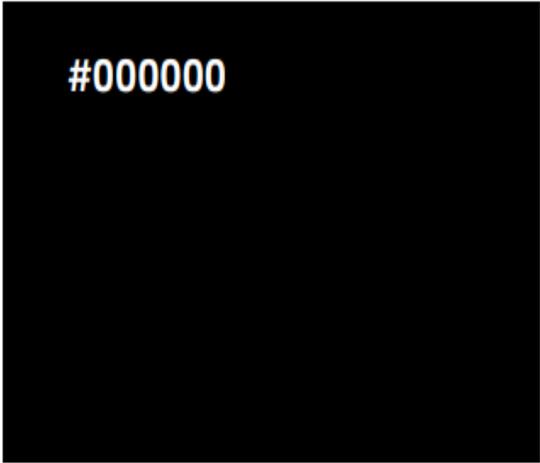
Para permitir la legibilidad del escudo, el uso mínimo permitido para la divulgación del mismo debe ser respetado y utilizado como se indica a continuación.

El escudo debe ser utilizado como mínimo en un tamaño de 1.5cm de ancho y 2.5cm de largo.



PALETA ACROMÁTICA.

La ausencia de color, el negro es nuestro color acromático que para su divulgación en piezas gráficas en general, debe ser utilizado y respetado para una mayor legibilidad.



#000000



TIPOGRAFÍA.

La tipografía sin excepción alguna debe ser EXO 2 Bold para la realización de títulos y EXO 2 Light para escritura en general

La fuente pertenece a la familia EXO (sobrefamilia Bold) el cual es una tipografía legible.

EXO 2 BOLD

EXO 2 BOLD

EXO 2 LIGHT

EXO 2 LIGHT

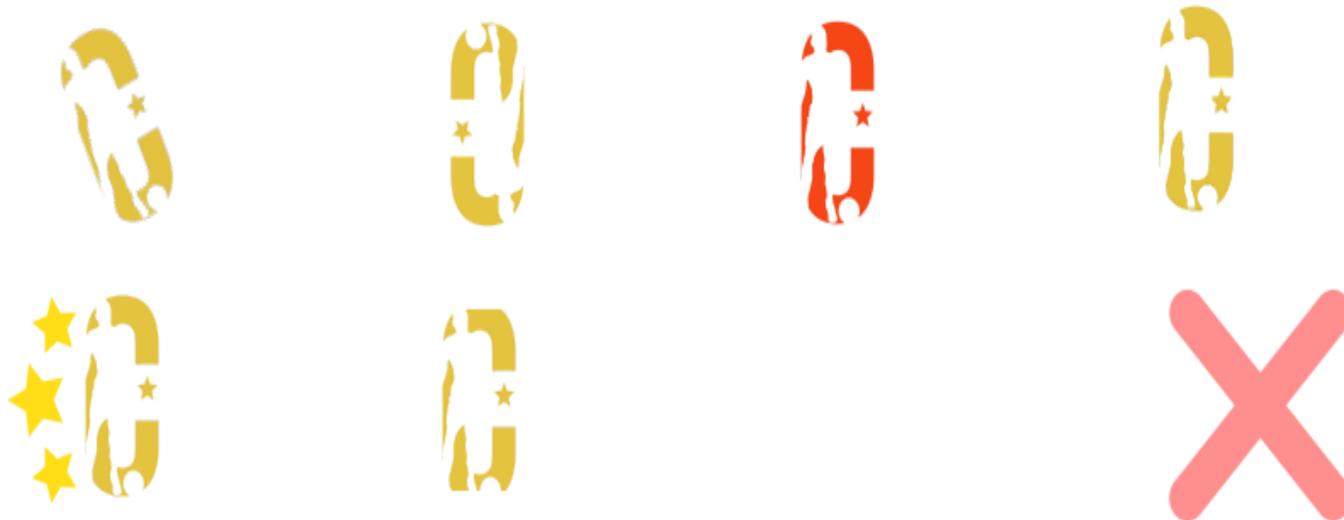
LOGOTIPO. USOS PROHIBIDOS

El logotipo NO debe ser usado ni manipulado con la intención de alterar sus dimensiones y generar una distorsión a la pieza original.



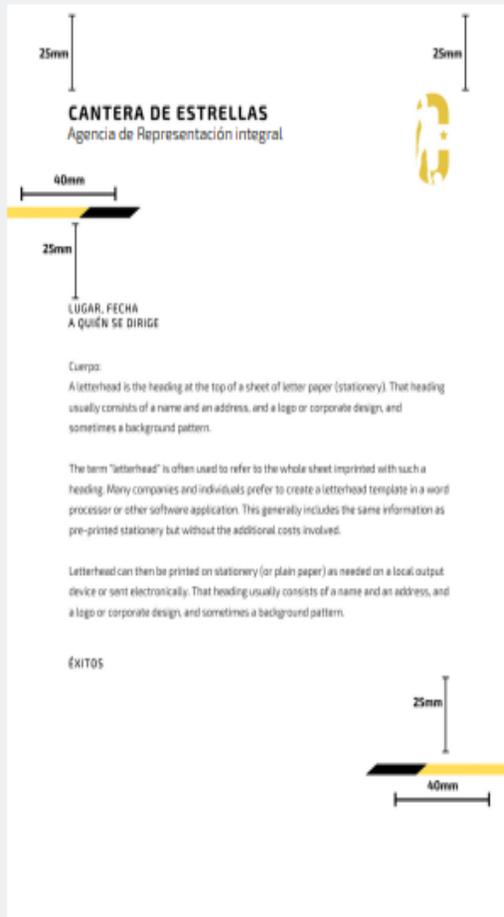
ESCUDO. USOS PROHIBIDOS

El escudo NO debe ser usado ni manipulado con la intención de alterar sus dimensiones y generar una distorsión a la pieza original.



MEMBRETE.

El membrete de Cantera de Estrellas tiene la obligación de ser una pieza comunicacional, el cual representa el diseño y el estilo de nuestra empresa.



DIMENSIONES

Escudo: tamaño legal mínimo (1,5mm x 2,5mm)

Tipografía:

Titulos - EXO 2 BOLD

Subtítulos - EXO 2 MEDIUM

Cuerpo - EXO 2 LIGHT



**CANTERA DE
ESTRELLAS**

Cantera de Estrellas
(+57)315 761 8704 - (+57)300 349 1738
Cl. 7 Oe. #35858, Pasto, Nariño
canteradestrellas@gmail.com