



**Transición de un Club Deportivo a una Empresa: Estudio de Caso del Club
“Dragones de Bello”**

Jeferson Mira Espinosa, Ricardo Emilio Puello González

Trabajo de grado presentado para optar al título de Profesional en Actividad Física y
Deporte

Asesora:

Ps. Zonaika Posada López

Magister en Ciencias del Deporte y la Actividad Física

Línea de Investigación: Tendencias contemporáneas del ocio, la actividad física y el
deporte

Grupo de Investigación: Familia, Desarrollo y Calidad de Vida

Universidad Católica Luis Amigó

Facultad de Ciencias Sociales, Salud y Bienestar

Programa Actividad Física y Deporte

Medellín, 2025

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Católica Luis Amigo y al programa de Actividad Física y Deporte por brindarme la oportunidad de desarrollar este proyecto, expresamos nuestra gratitud a nuestra asesora Zonaika Posada López, por su orientación académica y apoyo constante durante todo este proceso, extendemos nuestros agradecimientos a los miembros del Club Dragones de Bello, quienes participaron activamente en esta investigación.

Tabla de Contenido

Planteamiento del problema	7
Justificación	9
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos específicos	11
Marco de referencia	12
Antecedentes	13
Marco Teórico-conceptual	19
Marco normativo	22
Metodología	24
Diseño de investigación	26
Variables/categorías	28
Técnicas e instrumentos de recolección de la información	28
Delimitación y alcance	28
Plan de Análisis	29p
Resultados	31
Discusión	32
Conclusiones	33
Cronograma	34
Referencias	35

Lista de tablas

Tabla 1 Características de los participantes	25
Tabla 2 Criterios de inclusión y exclusión	26
Tabla 3 Categorías de análisis	27
Tabla 4 Cronograma de Gantt	45

Siglas, acrónimos y abreviaturas

APA	American Psychological Association
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
APO	Administración Por Objetivos
TQM	Total Quality Management
DO	Desarrollo Organizacional

Introducción

En el contexto deportivo colombiano, los clubes deportivos desempeñan un papel central en la formación de talentos, la promoción de valores y la dinamización social y económica de las comunidades. Sin embargo, la sostenibilidad y el crecimiento de estas organizaciones se ven frecuentemente limitados por estructuras administrativas informales, escasa profesionalización y dificultades para adaptarse a las exigencias legales y económicas contemporáneas. En respuesta a estos desafíos, algunos clubes han optado por evolucionar hacia estructuras empresariales que les permitan fortalecer su gestión, ampliar sus fuentes de financiamiento y garantizar mejores condiciones laborales para sus colaboradores.

La transición de un club deportivo a una empresa representa un proceso complejo que involucra transformaciones significativas en los ámbitos organizativo, económico, social y deportivo. Este cambio no solo busca mejorar la competitividad y sostenibilidad de la entidad, sino también profesionalizar la administración y ofrecer mayores beneficios a todos los actores involucrados, desde los entrenadores y deportistas hasta los patrocinadores y la comunidad en general.

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal identificar los cambios económicos, organizativos y sociales que experimenta el Club Dragones de Bello en su proceso de transición de club a empresa. Asimismo, se propone conocer el impacto deportivo derivado de esta transformación, verificar los ajustes organizacionales implementados y reconocer los aspectos económicos y sociales implicados antes y después del cambio.

Mediante un enfoque cualitativo y el estudio de caso etnográfico, esta investigación ofrece una visión integral de la experiencia vivida por el Club Dragones de Bello, aportando

un análisis crítico sobre las oportunidades y desafíos que conlleva este tipo de transición. Los resultados obtenidos no solo contribuirán al fortalecimiento de la gestión deportiva del club en cuestión, sino que también servirán de referencia para otras organizaciones deportivas que consideren emprender un proceso similar en el futuro.

Planteamiento del problema

En Colombia, los clubes deportivos desempeñan un papel fundamental en la formación de talentos, la promoción del deporte y la recreación comunitaria. Sin embargo, muchos de ellos presentan deficiencias en sus procesos administrativos y organizativos, lo cual impacta directamente en la calidad de su gestión y en el bienestar de los actores que los componen, tales como entrenadores, administradores y padres de familia. A pesar de que estas organizaciones deben cumplir con requisitos legales y administrativos para su funcionamiento, en la práctica, gran parte de los clubes operan de manera informal o con escasa supervisión.

Los clubes deportivos, según el Decreto 1228 de 1995 del Ministerio de Educación Nacional, son entidades de derecho privado organizadas por afiliados que promueven la práctica del deporte y la recreación, y que, además, apoyan programas de interés público y social. Sin embargo, la realidad dista de este ideal, dado que muchas de estas organizaciones no garantizan condiciones laborales dignas ni una gestión transparente, lo cual genera desequilibrios en su estructura y funcionamiento.

Uno de los principales problemas identificados es el desconocimiento o desinterés frente a las normas que regulan a las Organizaciones Deportivas Sociales (ODS), así como la débil veeduría y control sobre sus procesos. Esta situación se evidencia, por ejemplo, en la utilización inadecuada del contrato por prestación de servicios para evitar obligaciones laborales, una práctica que vulnera los derechos de los entrenadores y demás trabajadores del sector deportivo (Bernal, 2001). Como señala Arias (2019), una adecuada gestión administrativa debería propender por la mejora de las condiciones laborales, el fortalecimiento legal y organizacional, y la generación de beneficios estructurales para todos los involucrados.

Además de las carencias legales y administrativas, muchos clubes carecen de una visión empresarial que les permita evolucionar y consolidarse dentro del Sistema Nacional del Deporte. Para ello, es fundamental que estas organizaciones definan con claridad su propósito, estructura interna y modelo de gestión, integrando procesos confiables que aseguren un funcionamiento eficaz (Peña y Rodríguez, 2023).

En este contexto, el presente trabajo busca analizar el proceso de transición de un club deportivo hacia una estructura empresarial, tomando como estudio de caso al Club “Dragones de Bello”. Se pretende Analizar las transformaciones organizacionales, económicas y sociales que implica el proceso de transición de un club deportivo a una empresa, así como sobre la necesidad de una gestión profesional que fortalezca su sostenibilidad y cumplimiento legal., de allí que la pregunta que orienta el trabajo de grado sea ¿Cuáles son los cambios económicos, organizativos y sociales que experimentan los clubes en la transición de club a empresa?

Justificación

La transición de los clubes deportivos a empresas representa un cambio significativo en su estructura y operatividad, siendo un proceso clave para asegurar la sostenibilidad a largo plazo y la adaptación a un entorno cada vez más competitivo. Este fenómeno se ha vuelto crucial debido a la profesionalización del deporte, la diversificación de las fuentes de ingresos y la necesidad de una gestión más eficiente de los recursos.

La industria del deporte juega un papel fundamental en el crecimiento y desarrollo social, económico, cultural y tecnológico. La creación de entidades deportivas bien gestionadas genera empleo y contribuye al progreso de la sociedad. En este sentido, es importante que los futuros profesionales del área deportiva estén preparados para entender y participar en la regulación y el desarrollo del trabajo en el sector. Esta investigación, por lo tanto, es pertinente para los estudiantes que buscan comprender cómo la transición de un club a una empresa puede ayudar tanto a los trabajadores como a la estructura organizativa del deporte en Colombia (Gracia, 2021, p.6).

Es esencial destacar que la transición de un club deportivo a una empresa no solo involucra un cambio estructural, sino también un impacto directo en las condiciones laborales de los profesionales del deporte. Muchos clubes en Medellín, por ejemplo, emplean a sus trabajadores bajo contratos por prestación de servicios o, en ocasiones, sin ningún tipo de contrato formal. Esto genera inestabilidad laboral y consecuencias a nivel personal, social y económico para los profesionales del deporte. La vinculación a una empresa deportiva ofrece ventajas significativas, como estabilidad económica, acceso a vacaciones, primas, servicios de salud y pensión, lo cual mejora las condiciones de trabajo y bienestar para los empleados.

La presente investigación es esencial para comprender cómo la normativa colombiana en la creación y gestión de entidades de carácter empresarial, aportando a un mejor entendimiento de las dinámicas legales y administrativas que rigen el sector. La transición de los clubes deportivos a una empresa representa un fenómeno relevante que merece ser analizado, ya que implica cambios estructurales, económicos y sociales.

Asimismo, evaluar de manera crítica las ventajas y desventajas de este proceso permite dimensionar su impacto en el fortalecimiento del sector deportivo nacional. De esta manera, contribuye a la formación de profesionales más capacitados para enfrentar los retos contemporáneos de la administración deportiva.

Objetivos

Objetivo General

Identificar los cambios económicos, organizativos y sociales que experimenta el club Dragones de Bello en su transición de club a empresa

Objetivos específicos

- Conocer el impacto deportivo de la transición de club a empresa
- Verificar los cambios organizacionales requeridos para la transición de club a empresa.
- Reconocer los aspectos económicos y sociales que están implicados antes y después de la transición.

Marco de referencia

El conjunto de elementos que se relacionan directamente con el problema de investigación constituye lo que se denomina el marco teórico y conceptual de un estudio, el cual permite centrar la atención en los fenómenos específicos del contexto en el que se desarrolla la investigación. Este marco no solo define y contextualiza los fenómenos a investigar, sino que también proporciona una base sólida sobre la cual se asienta la investigación. Para ello, se recurre a los antecedentes, que son los estudios previos relacionados con el tema de investigación, así como a los fundamentos teóricos que explican los fenómenos en cuestión. (Cubillos 2024),

Antecedentes

En el marco de antecedentes, se realiza una investigación de los clubes deportivos que están conformados en su gran mayoría por deportistas enfocados a fomentar y a patrocinar prácticas de un deporte y/o modalidad, entidades que son de derecho privado y están organizados por afiliados, también se encargan de ejercer la recreación para aprovechar el tiempo libre a nivel local y así ayudar a la promoción de programas de interés públicos y sociales. La revisión documental tiene como objetivo revisar las investigaciones que son realizadas previamente sobre el problema formulado (MEN Decreto 1228 de 1995, p. 1).

La investigación de Colorado Arango, A. L. & López Jiménez, J. S. (2018).

Administración Deportiva: un Área con Retos y gran Futuro. Educación Física y Deporte. se puede concluir que existe una necesidad marcada, en el campo laboral, de educadores físicos competentes en el área de administración y gestión deportiva, dado que cada vez son más los escenarios en los que se requieren líderes con habilidades y conocimientos

gerenciales que conozcan el sector del deporte, para que de esta manera se pueda potenciar el accionar de las organizaciones. El rol del egresado del Instituto de Educación Física de la Universidad de Antioquia ha empezado a tomar protagonismo en el sector productivo, pasando de cargos operativos a ejecutivos y directivos, que van de la mano de mejores ingresos salariales, incremento en el estrato socioeconómico y mayores posibilidades de acceso a formación complementaria (cursos, diplomados y posgrados). Desde el pregrado es fundamental atender la formación en administración y gestión deportiva, con la estructuración de líneas temáticas dinámicas y pertinentes para cada contexto, además de ampliar la oferta de educación continua y los posgrados. Lo anterior con la intención de formar profesionales con mayor conocimiento y competencias para organizaciones del sector cada vez más exigentes, que necesitan gerentes deportivos capaces de impulsar el protagonismo del deporte y la actividad física en la dinámica económica de la sociedad actual. Es fundamental que las universidades continúen con la estructuración de redes de conocimiento a nivel nacional e internacional, donde se involucre no sólo a instituciones de educación superior, sino que se pueda integrar a organizaciones del sector de Administración Deportiva.

Por otro lado, en Ecuador en el 2019, se destacan “Fundamentos sobre la gestión de los clubes deportivos formativos” según la Revista OLIMPIA de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma. Vol.16 No.53, en su Edición especial. Se logra el Objetivo de determinar los principales fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la Gestión de los Clubes Deportivos en Ecuador. Además, su Análisis histórico-lógico ha sido para facilitar el proceso de sistematización del desarrollo teórico en el campo de esta investigación y precisar los principales fundamentos que conforman su marco teórico-referencial. En sus

resultados se examina el del club deportivo especializado formativo, tipo de organización que estudia la gestión en esta investigación. Se concluye con un máximo de efectividad, concretado mediante la planificación, la organización, la dirección y el control de los procesos que son contenido de su misma actividad donde se exige de los encargados de su conducción para el despliegue de un conjunto de roles donde se pueda asegurar una adecuada interacción con las restantes personas de la organización.

Otra investigación realizada en la capital de Soria en el 2020, llamada “Estudio de viabilidad de una empresa deportiva”, tuvo como objetivo comprobar y garantizar que sea posible implantarlo, La búsqueda de información fue encontrada a través de plataformas digitales, así como páginas web oficiales, observación directa, redes sociales. Se obtienen resultados después de ser conocidos los ingresos, cobros, pagos y gastos que permiten conocer si el análisis de club es favorable, para ello se analizan tres estados financieros, como es la cuenta de previsión de tesorería o los flujos de tesorería, la cuenta de resultados previsional y el balance de situación previsional. Se concluye poner en marcha en un futuro sabiendo que éste será un proyecto con un desarrollo y una evolución ascendente.

Por otro lado, un estudio realizado en Barcelona, España. En 2020 sobre “Rendimiento Financiero y Competitividad Deportiva de Los Clubes de Fútbol”. Se pudo examinar el impacto del nivel de rendimiento financiero de los clubes de fútbol en los resultados de la competitividad deportiva de los equipos que juegan en la primera división española. En los métodos de análisis utilizados se dieron diferentes conclusiones, basadas en diferentes datos de ligas y de años. Obteniendo como resultado el nivel de competencia deportiva del club, asegurando el nivel de rendimiento financiero donde fueron aplicando la muestra de calcular la media, la mediana y la desviación estándar de las puntuaciones de cada

factor y las puntuaciones financieras. Se concluye seleccionando entre 12 clubes de La Liga, con un rango de serie de cinco temporadas consecutivas entre 2016 y 2020; donde fueron observados indicadores de rendimiento financiero de la muestra de clubes para el análisis factorial, con tres componentes de gestión general, nivel de beneficio y el nivel de endeudamiento.

En Colombia según la investigación de Gutiérrez Aguirre Andrés Felipe en el 2020. En la ciudad de Santiago de Cali, el “Fútbol y Procesos Económicos”. El propósito ha sido la de comparar los estados financieros de los clubes colombianos con los ingresos de las ligas europeas más importantes, ya que se pueden abordar de su organización, sea sociedad anónima o cómo socios, con el Objetivo de Analizar cada uno de los estados financieros de los clubes colombianos y así realizar una comparación con los ingresos de las cinco ligas europeas más importantes en los diferentes rubros, tales como: publicidad, patrocinios, derechos deportivos, participación en eventos y demás. En el análisis de esta información se tiene en cuenta los datos cuantitativos de los informes. Lo que permite realizar el estudio sobre los principales componentes financieros de la liga colombiana de fútbol para que haya un contraste entre los ingresos de la liga colombiana y las ligas europeas. Concluyen en que los clubes de fútbol generan un gran impacto económico y social en el mundo moderno. Por lo que en Colombia predomina el poco conocimiento sobre las relaciones económicas que rigen el fútbol profesional en esta investigación se promueve el deporte cómo una actividad económica, en especial el fútbol, dado la trascendencia de este en la sociedad.

En el 2022 en un estudio llevado a cabo en la Universidad de Caldas, la “Administración, gestión y clúster en ligas y clubes deportivos”. El propósito ha sido caracterizar la administración, gestión e innovación de las ligas y clubes deportivos del

departamento de Caldas. Se obtuvo un estudio de tipo exploratorio de carácter cuantitativo correlacional con alcance descriptivo, muestra de 103 organizaciones deportivas, información que se obtuvo con una encuesta virtual. El propósito de este estudio fue caracterizar la administración y gestión deportiva de las ligas y clubes deportivos del departamento de Caldas, donde se hizo un análisis de técnicas multivariantes clúster y de correspondencia múltiple. Se encontraron resultados en las funciones de los administradores y gestores deportivos relacionados con la administración y falencias en los procesos de gestión. Se concluye con evidencia de dependencia, de ligas y clubes, a los entes rectores; mejorando la formación de administradores deportivos, en innovación y procesos investigativos que fortalezcan la fundamentación teórica y la gobernanza en red.

Así mismo en el 2022 la Corporación Universitaria Minuto de Dios en Colombia, con los “Modelos de responsabilidad social corporativa en el sector deporte”. Propuso que las organizaciones deportivas generen beneficios en los grupos de interés y promuevan valores. Cuyo objetivo ha sido: Identificar y describir los modelos de responsabilidad social corporativa implementados. Como método utilizado es una revisión sistemática en cuatro bases de datos (Sport Discus, Scopus, Scielo y Proquest, la búsqueda fue de 10 años (2011-2020) seleccionando un total de 15 artículos. Obteniendo unos resultados con escalas, cuestionarios y guiones de entrevista semiestructurada con el fin de conocer la opinión de los fanáticos, los deportistas y los gerentes. Se concluye identificando modelos que traen beneficios para las organizaciones deportivas con relación a la imagen corporativa teniendo en cuenta que la RSC es una plataforma para generar valor en la sociedad a nivel económico, social y cultural.

En el 2022 “La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales”. Tiene como propósito: llevar a cabo una revisión sistemática de los estudios publicados sobre gestión deportiva en la región desde 1990 hasta 2021. Los métodos y discursos provenientes de las ciencias económicas y sociales, las ciencias del deporte y las ciencias de la educación. Se concluye que hay una ambigüedad en la distinción entre administración y gestión deportivas. La administración deportiva es una rama de la administración aplicada al campo del deporte; la gestión deportiva es un campo de estudios interdisciplinario más amplio que contiene teorías, métodos y discusión.

Por otra parte, en el 2023 en una investigación llevada a cabo en Bogotá Colombia, sobre el “Flujos económicos del ecosistema del fútbol y su aporte social mediante la divulgación de información”. Se analizan los aspectos fundamentales de la divulgación de la información financiera y no financiera de los clubes de fútbol en Colombia, Se utiliza un método de tipo descriptivo bajo un enfoque cualitativo, donde se incluye la recopilación de los datos. Investigación que señala los clubes deportivos en Colombia y se convierten según la ley 1445 del 2011 en entes reguladores por la SUPERSOCIEDADES para que velen por la información financiera en lo dispuesto en la norma. Se Concluye, el negocio del fútbol en Colombia al paso de la historia donde se ve favorecido en muchos sectores de la economía, lo que ayuda al desarrollo de nuestro país, pero también impacta al mundo entero, lo que la norma refiere es una debilidad porque cada día el riesgo de cometer delitos se hace mayor en este sector, por eso es muy importante que en Colombia se muestre la autoridad para hacer cumplir las normas que estipula la ley.

Marco Teórico-conceptual

Bases Teóricas.

Las bases teóricas están formadas por “Las bases teóricas constituyen el conjunto de conceptos, teorías, enfoques y antecedentes que sustentan el estudio. Su función es construir un marco que permita explicar, interpretar y contextualizar el fenómeno de investigación, proporcionando fundamentos que orienten el planteamiento del problema, las hipótesis y la interpretación de los resultados”. Según Hernández et al. (2014) Las bases teóricas son las que respaldan el avance de una investigación, estas permiten corroborar conceptos de diferentes autores acerca de la variable de estudio del presente proyecto.

Teoría clásica de la administración: ve a la administración deportiva como un proceso lógico y organizado, donde cada miembro cumple un rol específico bajo una estructura jerárquica bien definida, priorizando la eficiencia, la disciplina y el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos deportivos. Fayol, H. (1916)

Teoría General de Sistemas: propuso que para comprender cualquier organización (como un club deportivo, una empresa, una federación), no basta con estudiar sus partes por separado, sino que hay que analizar cómo interactúan entre sí. “Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que trabajan de forma conjunta para alcanzar un objetivo común.” Bertalanffy, L. von. (1968)

Teoría Contingencial: la administración debe adaptarse a las características del ambiente, la organización y sus integrantes. No hay recetas únicas, cada grupo organizacional tiene un entorno diferente. “No existe una única forma óptima de administrar una

organización. La mejor manera de actuar depende ("contingente") de las condiciones internas y externas del entorno." Fiedler, F. E. (1967)

Teoría del Comportamiento Organizacional: esta teoría nos habla sobre como no solo es importante dar roles en una organización, sino también entender y gestionar el comportamiento humano "Para administrar correctamente una organización, no basta con diseñar estructuras y procesos; es fundamental comprender cómo se comportan las personas dentro de la organización, porque son las personas quienes finalmente ejecutan los procesos." Simón, H. A. (1947)

Teoría de la Administración por Objetivos (APO): Esta teoría sostiene que la gestión debe centrarse en establecer objetivos claros y medibles, tanto para los individuos como para los equipos y la organización en general. La consecución de estos objetivos debe ser la base para evaluar el rendimiento y tomar decisiones. Según Drucker (1954)

Teoría de la Calidad Total (TQM - Total Quality Management): se basa en la idea de que todos los miembros de una organización deben estar comprometidos con la mejora continua de los procesos, productos y servicios, buscando siempre superar las expectativas del cliente. En el contexto deportivo, el "cliente" no solo es el aficionado, sino también los jugadores, el cuerpo técnico, y todos los que participan en la organización. Según Deming (1986)

Teoría del Desarrollo Organizacional (DO): Esta teoría se basa en la premisa de que el cambio organizacional es un proceso continuo, y las organizaciones deben evolucionar de acuerdo con las necesidades del entorno. Según Lewin (1951)

Marco normativo

La Ley 50 de 1990 en Colombia introdujo reformas al Código Sustantivo del Trabajo. Su objetivo principal fue modernizar y flexibilizar las relaciones laborales, promoviendo un equilibrio entre los derechos de los trabajadores y las necesidades de los empleadores. Entre sus disposiciones, se destacan cambios en la contratación laboral, la estabilidad en el empleo y la regulación de los contratos a término fijo. Igualmente, es importante mencionar que el Código Sustantivo del Trabajo expresa y regula las actividades comerciales en Colombia, así mismo resaltar que el código regula la transparencia en las entidades comerciales del país.

En términos deportivos es muy importante hacerle un reconocimiento en el marco normativo a la Constitución Política de Colombia de 1991, en su artículo 52. Sin embargo, se debe resaltar la Ley 181 del Deporte de 1995, cuyo gran propósito fue la creación del Sistema Nacional del Deporte. Dicha ley se fundamentó bajo el Decreto Ley 1228 de 1995, que tuvo como iniciativa la organización y reglamentación de los organismos deportivos privados a partir de una jerarquía que se dividió en tres niveles de carácter nacional, departamental y municipal.

Igualmente, dicho decreto tuvo presente la importancia de regular los organismos deportivos a partir de la inspección, vigilancia y control, sujetos a estos criterios por parte del Ministerio del Deporte. El Ministerio del Deporte es el máximo organismo deportivo en Colombia que ejerce los lineamientos en términos de políticas públicas para el deporte en Colombia.

Luego de hacer una línea en el tiempo sobre el marco normativo, no se puede dejar a un lado otras entidades que fortalecen la creación de empresas con la Ley 1258 del año 2008, que fundamenta las Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.). Este tipo de sociedad busca facilitar la constitución y operación de empresas, reduciendo costos y trámites administrativos. Además, establece que los accionistas solo son responsables hasta el monto de sus aportes, promoviendo así el emprendimiento y la formalización empresarial.

En el ámbito deportivo, la Ley 1258 ha permitido la transformación de clubes deportivos en sociedades empresariales, facilitando su acceso a mayores recursos financieros y optimizando su estructura organizativa. Gracias a este modelo, los clubes pueden atraer inversionistas, mejorar su gestión administrativa y garantizar una mayor estabilidad económica, fomentando el desarrollo del deporte como una industria sostenible y competitiva en el país.

Asimismo, la normatividad vigente ha impulsado la profesionalización de la gestión deportiva, estableciendo criterios claros para la administración de entidades deportivas. Esto no solo fortalece la transparencia en la gestión de los clubes, sino que también mejora las condiciones laborales de los deportistas y empleados del sector. De esta manera, la regulación permite que el deporte en Colombia se consolide como un eje fundamental de desarrollo social y económico, promoviendo el bienestar de la comunidad y la generación de empleo en el sector deportivo.

También es fundamental resaltar la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud, la cual establece las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud con seres humanos en Colombia. Esta resolución es clave dentro del contexto

deportivo, ya que regula los procedimientos éticos para cualquier estudio que involucre personas, como investigaciones sobre rendimiento físico, salud mental de deportistas o evaluaciones médicas. La norma clasifica las investigaciones según su nivel de riesgo y exige la obtención del consentimiento informado por parte de los participantes, así como la aprobación de un comité de ética en investigación. Por tanto, cualquier club deportivo, federación o institución académica que realice estudios en el ámbito del deporte debe tener presente esta normativa, ya que garantiza la protección de los derechos, la dignidad y la integridad de los participantes en estudios científicos.

Se incluye la ley 181 de 1995, la cual proporciona el marco legal, para incentivar, organizar y fortalecer el deporte, aprovechando el tiempo de ocio y recreación en Colombia. Estas regulaciones establecen las diferentes estructuras deportivas (club, ligas y federaciones). sus objetivos sociales facilitan la participación de los clubes en competencias de alto rendimiento, destacando su importancia en la estructura deportiva del país.

Posteriormente, la Ley 1445 de 2011 representó un hito en la evolución normativa del deporte profesional, al modificar y adicionar disposiciones a la Ley 181 con el propósito de fortalecer el marco jurídico de los clubes profesionales, especialmente en el ámbito del fútbol. Esta ley estableció la transformación obligatoria de las asociaciones deportivas sin ánimo de lucro en sociedades anónimas para poder participar en competencias organizadas por la División Mayor del Fútbol Colombiano (Dimayor). Dicha transformación busca profesionalizar la gestión interna, fomentar prácticas empresariales transparentes y promover la responsabilidad financiera, otorgando a los clubes una estructura legal más sólida que facilite su sostenibilidad económica y operativa. congreso de Colombia. (2011). *Ley 1445 de*

2011, por la cual se modifican algunas disposiciones de la Ley 181 de 1995 y se dictan otras disposiciones en materia de deporte profesional. Diario Oficial No. 48.084.

Metodología

El enfoque cualitativo se utiliza para explorar y comprender el significado que las personas o grupos le atribuyen a un problema social o humano. Este proceso implica preguntas y procedimientos emergentes, los datos suelen recogerse en el entorno natural del participante, y el investigador interpreta el significado que otros le dan a la situación” (Creswell, 2013).

Este enfoque es de naturaleza inductiva, ya que explora y describe el fenómeno para posteriormente desarrollar interpretaciones que evolucionan de lo particular a lo general (Albert y Gómez, 2018), es posible afirmar que trasciende la simple cuantificación del fenómeno, permitiendo comprender cómo las personas experimentan la problemática; ofreciendo una perspectiva compleja y holística, al analizar discursos y captar las visiones detalladas de los participantes. (Creswell, 2013).

Este enfoque proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o el entorno, detalles y experiencias únicas (Hernández et al. 2014), que son elementos fundamentales en la comprensión del proceso de transición de un

club a una empresa en el sector deportivo, teniendo en cuenta cuales son los retos y los beneficios que desde la perspectiva de los implicados pueden darse.

Diseño metodológico

Enfoque

En consonancia con el enfoque cualitativo, esta investigación se enmarca dentro del método etnográfico, el cuál según Hernández et al. (2014) indaga sobre las características, estructura y funcionamiento de un sistema social (grupo, organización, comunidad, subcultura, cultura), en este caso el club “Dragones de Bello”, en el cuál a través de este método se espera describir y explicar los elementos y categorías que integran al sistema social: evolución, estructura (social, política, económica, etc).

Población / Muestra

La presente investigación pretende comprender la percepción en el club “Dragones de Bello” sobre la transición del club deportivo en una empresa, identificando las razones, beneficios y retos que este proceso supone. El club Dragones cuenta con 12 trabajadores y de estos se eligieron 8 para llevar a cabo las entrevistas por su cercanía con el objeto de estudio; se entrevista a 3 administradores que corresponden al presidente del club, la tesorera y la contadora, y por otro lado se realizaron 5 entrevistas individuales a entrenadores del club.

Tabla 1 Características de los participantes

Participante	Género	Cargo en el club	Tiempo en el club	Nivel de escolaridad
S1	Masculino	Presidente	10 años	Profesional
S2	Femenino	Tesorera	10 años	Profesional
S3	Femenino	Contadora	1 año	Profesional
S4	Masculino	Entrenador	4 años	Profesional
S5	Masculino	Entrenador	3 años	Profesional
S6	Masculino	Entrenador	1 año	Bachiller
S7	Masculino	Entrenador	10 meses	Profesional
S8	Femenino	Entrenadora	11 meses	Técnico

Criterios de exclusión e inclusión

Tabla 2 Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Sea parte del club Dragones	Padres y deportistas del club Dragones
Llevar por lo menos 8 meses o más en el club Dragones	Las personas que no estén de acuerdo con el consentimiento informado
Personas mayores de 18 años	Las entrevistas que no aporten información de relevancia para el estudio

Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Entrevista semiestructurada

La entrevista se entiende como una herramienta destinada a conversar e intercambiar información entre dos personas; el entrevistador y el entrevistado, o entre el entrevistador y varios entrevistados. En esta investigación se emplean entrevistas semiestructuradas, las cuales siguen una guía de temas o preguntas base, permitiendo al entrevistador añadir preguntas adicionales para aclarar conceptos o profundizar en la información (Hernández et al., 2014).

Este instrumento se ha seleccionado para recopilar información relevante sobre la experiencia de la parte administrativa del club "Dragones de Bello" en su transición, se

eligieron 5 entrenadores y 3 administrativos, ya que estos tienen una relación con el objeto de estudio (Ver anexo 1).

La entrevista semiestructurada consta de 24 preguntas relacionadas con la transición que realizará el club, las preguntas de la entrevista pasarán por la validación de 3 jueces expertos en el tema de gestión administrativa y en su quehacer académico.

Tabla 3 Categorías de análisis

Formulación del Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías/Referentes Teóricos	Subcategorías/Referentes Teóricos	Técnicas e Instrumentos Recolección de la Información
¿Cuáles son los beneficios económicos, organizativos y sociales que experimentan los clubes en la transición a una empresa en el sector deportivo?	Conocer los beneficios del club deportivo “Dragones de Bello” en su funcionamiento tradicional y el proceso de transición empresarial, para su sostenibilidad e impacto en los resultados económicos, organizacionales y sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la diferencia entre club y empresa, estudiando sus aspectos organizativos, normativos, económicos y funcionales. 	Beneficios Organizacional Teoría contingencial y Teoría de la administración por objetivos	Percepción de beneficios económicos, organizacionales y sociales	Técnica: La entrevista Instrumento: Cuestionario con preguntas semiestructuradas

Determ

inar los

motivos por

los cuales se va

a efectuar la

transición de

club a empresa

y si tiene las

características

adecuadas para

su desarrollo y

generar

fuentes de

ingreso.

Reconocer el

impacto de la

estructura

empresarial

del club

deportivo

“Dragones de

Bello” en la

masificación

de sus

recursos, la

profesionaliza

ción de su

Responsabilidad Social Corporativa y legales en Clubes Deportivos

Percepción de retos/dificultades económicas o beneficios por medio de los patrocinadores.

Técnica:

La entrevista

Instrumento:

Cuestionario con preguntas

semiestructuradas

Beneficios Sociales Teoría del desarrollo organizacional

Percepción de la transición desde el punto de vista de los entrenadores. Percepción de la transición desde el punto de vista de los administradores

Técnica:

La entrevista

Instrumento:

Cuestionario con preguntas

semiestructuradas

gestión y su
estabilidad
financiera.

Delimitación y alcance

Esta investigación se enfoca en el club “Dragones de Bello”, que actualmente ya culminó el proceso de transición de un club deportivo a una estructura empresarial. Para llevar a cabo el estudio, se seleccionan como participantes a miembros clave del club, específicamente tres administrativos (presidente, tesorera y contadora) y cinco entrenadores, lo que totaliza ocho entrevistas individuales. Las entrevistas semiestructuradas se realizarán en el año 2025, con el fin de explorar y comprender la percepción de estos participantes sobre los beneficios y desafíos que implica la transformación organizativa. La investigación se centrará en aspectos económicos, organizacionales y sociales, sin abordar la percepción de usuarios externos al club.

El estudio tiene un alcance descriptivo y exploratorio. A través de un enfoque etnográfico, busca documentar y analizar las percepciones de los participantes sobre el proceso de transición, destacando su postura frente a los beneficios y retos asociados con este cambio. El análisis de los datos se limita a las percepciones individuales y colectivas de los participantes en función de las categorías propuestas; sirviendo como punto de referencia para otros clubes que inicien un proceso de transición a una empresa.

Plan de Análisis

El proceso de análisis considera varios momentos, comenzando con la agrupación y organización de los datos en categorías o conceptos; es un proceso de categorización, donde las categorías poseen una naturaleza abierta y adaptable, susceptibles a cambios, dictados por la teoría o los datos- (Buendía et al. 1998).

Según Galeano (2004), estas unidades de análisis pueden interpretarse como ordenadores epistemológicos o campos de agrupación temática, que segmentan la información en unidades significativas que otorgan significado a los datos, facilitan su reducción y comparación, y finalmente posibilitan el proceso de codificación, que implica una segunda etapa del análisis, en la que se definen ciertos códigos, que son etiquetas o rótulos que se otorgan a unidades de significado. Es posible asignarlos a diferentes tipos de información — palabras, expresiones, párrafos—, lo crucial es que tengan un significado pertinente para el análisis. Su objetivo es simplificar la organización y recuperación de los datos. (Buendía et al. 1998).

Tras la categorización y codificación de la información para facilitar su entendimiento, es imprescindible contrastar las diversas fuentes que proporcionan perspectivas, voces y argumentos variados de la situación analizada. El objetivo es vincular, contrastar y corroborar los resultados logrados con los equivalentes analizados en el marco teórico referencial, En otras palabras, se compara la información adquirida con la teoría plasmada en la investigación, con el fin de generar ideas. Estas ideas surgen de la realidad hallada y el marco teórico del que disponemos, que nos ayuda a reflexionar, para investigar

y entender los fenómenos, y, finalmente, elaborar un esquema explicativo que fusiona la experiencia y la teoría. (Leslibeth 2019).

Proceso

Se llevaron a cabo unas entrevistas semi estructuradas siguiendo los lineamientos establecidos como clave para comprender el proceso de transición de un club a una empresa, dichas preguntas fueron consultadas desde el marco administrativo deportivo desde las necesidades que se buscan en este trabajo de grado. Las preguntas de la entrevista fueron revisadas por tres jueces, quienes verificaron y ajustaron algunas de ellas para garantizar que fueran claras y comprensibles para los entrevistados. La entrevista se realizará durante la visita al Club Dragones, donde se aplicará la versión final de la entrevista estructurada y se procederá a la recolección de la información proporcionada por los participantes.

Resultados

Tras realizar las entrevistas a los participantes del Club Dragones de Bello, incluidos entrenadores y personal administrativo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Ámbito económico

En las entrevistas realizadas, se destacó la importancia de mejorar el servicio actual, en el cual se está trabajando desde el área de metodología. El objetivo es asegurar que todos los entrenadores estén alineados hacia una misma filosofía de juego, que se siga de manera consistente a través de todas las categorías. Además, se busca el desarrollo de nuevos servicios que complementen los entrenamientos de baloncesto, tales como entrenamientos personalizados, servicios de nutrición, fisioterapia, entre otros. Como se expresa en la siguiente cita:

"A largo plazo, la empresa intentará seguir expandiéndose por todo el Valle de Aburrá, con el objetivo de abarcar un sector más amplio en baloncesto. También se enfocará en mejorar la calidad del servicio que se ofrece, implementando nuevos servicios de forma gradual en el club." (Sujeto 6, comunicación personal, 14 de abril de 2025).

Esta visión está en consonancia con las ideas de Henri Fayol (1916), quien resalta la importancia de contar con una unidad de dirección que guíe a la organización hacia un objetivo común. Asimismo, subraya la relevancia de fomentar el trabajo en equipo, priorizando la eficiencia y la calidad dentro de la estructura organizacional. Una gestión adecuada en estos aspectos puede ser clave para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del club.

Por lo tanto, se puede afirmar que el Club Dragones de Bello busca mejorar sus procesos administrativos y elevar la calidad de sus servicios para atraer a nuevos usuarios. En este contexto, las palabras de Edwards Deming (1986) resultan pertinentes: la calidad de una organización no debe limitarse a áreas específicas, sino que debe ser distribuida y

aplicada integralmente a lo largo de toda la organización. Esto se refleja en la siguiente declaración:

"La primera medida será la población con la que ya se cuenta, garantizando una buena calidad en la metodología del club, para que crezca la población y el baloncesto en Bello. Por otra parte, se realizarán proyectos para conseguir apoyo de otras empresas que nos brinden recursos (económicos, materiales o capacitaciones) tanto para el talento humano de la empresa como para la comunidad cercana." (Sujeto 4, comunicación personal, 16 de abril de 2025).

Como organización, Dragones de Bello debe seguir un enfoque que busque la mejora continua de sus servicios, ya que actualmente existe una fuerte competencia en Bello para atraer usuarios. Para sobresalir, el club necesita demostrar un diferenciador clave que lo haga atractivo para los potenciales usuarios. En este sentido, la búsqueda de apoyos externos es un elemento estratégico, ya que puede fortalecer la parte económica del club, permitiéndole así contar con más recursos y la capacidad para continuar desarrollando sus ideas a largo plazo. En su búsqueda de hacer dicha transición Dragones busca apoyo por medio de patrocinadores que no solo ayudan desde lo económico sino también desde material necesario para seguir fortaleciendo sus procesos, desde estos mismos patrocinadores buscan un apoyo a esos proyectos que necesitan de esa inversión para iniciar o para mejorar como puede ser el festival internacional que se hace a final de año en la unidad deportiva Tulio Ospina de Niquia, como lo afirma la siguiente declaración:

"Ah, bueno, como te decía antes, este proceso ayuda a que se abran otras oportunidades, ya que ahora pueden llegar apoyos de diferentes maneras. Eso es justamente

lo que busca el club: al convertirse en empresa privada, se abre la puerta a nuevas inversiones. Por ejemplo, uno de los objetivos actuales es desarrollar un centro de acondicionamiento físico, lo cual evidentemente debe verse reflejado en la estructura del club. En segundo lugar, creo que ya se ha comenzado a invertir en lo que tenemos, pero con un enfoque en mejorar lo existente. Un ejemplo claro es la oficina, que necesita una transformación completa. Se requiere un espacio para bodega y otro para lo que será el consultorio. Es decir, se vienen cambios importantes y también inversiones en otros espacios que ya se están planeando.” (Sujeto 2, comunicación personal, 14 de abril de 2025).

Ámbito Organizacional

Equipo administrativo Dragones 2025

Desde el área administrativa de Dragones, se ha trabajado en la expansión del equipo de trabajo con el objetivo de cubrir todas las necesidades operativas mediante personal capacitado para atenderlas. A diferencia de años anteriores, cuando el equipo solo contaba con entrenadores, una tesorera y el presidente, actualmente Dragones cuenta con entrenadores, tesoreras, contadora, abogado, personal especializado en comunicaciones, logística y relaciones externas, un metodólogo, jefe arbitral y presidente. Según Fiedler (1967), la administración debe adaptarse al contexto, su funcionamiento y los integrantes de la organización. Este enfoque cobra relevancia al observar cómo Dragones ha integrado personal con roles específicos dentro de su estructura organizacional. Algunos de estos roles, como el jefe arbitral o el encargado de la logística de los escenarios deportivos, pueden no

ser comunes en otras organizaciones; sin embargo, debido a que Dragones organiza eventos durante todo el año, se hace necesario contar con dicho personal.

Como expresa el sujeto 6:
"Su cambio será mayormente en la cantidad de personal que tendrá la empresa para asumir las nuevas responsabilidades que surgirán con el tiempo" (Sujeto 6, comunicación personal, 14 de abril de 2025).

Para los miembros de la organización, es crucial tener responsabilidades bien definidas, ya que esto les permite enfocarse en sus tareas específicas. En línea con esta idea, Drucker (1954) plantea que los cambios deben ser planificados y que la organización debe estar en un proceso constante de mejora mediante la división del trabajo y la eficacia de sus procesos. Además, la búsqueda de un objetivo común y la retroalimentación continua para mejorar, cómo se realiza desde el rol del metodólogo, son esenciales para el buen funcionamiento del grupo. Esta perspectiva se refleja en la siguiente afirmación:

"Los cambios que se experimentarán incluirán el orden de las responsabilidades de cada persona dentro de la empresa. Las tareas serán mejor distribuidas entre los miembros del equipo (presidente, tesorera, etc.), y, debido a la transición del club, algunas responsabilidades se eliminarán, mientras que se agregan otras nuevas" (Sujeto 4, comunicación personal, 16 de abril de 2025).

Si Dragones logra orientar adecuadamente todas sus áreas, su transición hacia una empresa será exitosa. Es importante tener en cuenta que los objetivos metodológicos pueden evolucionar en función de las nuevas tendencias del baloncesto, un deporte en constante cambio, con tendencias muy marcadas en la forma de jugar.

Ámbito Social

Desde el ámbito social, los entrevistados destacaron la importancia que tiene para Dragones el apoyar a su comunidad, integrándose directa o indirectamente a la empresa mediante acciones como publicidad, ayudas o la creación de eventos de recaudación. Como se menciona en la siguiente intervención:

"Se podrá acercar más a sus usuarios, ya que la empresa planea convertirse en un facilitador para las pequeñas empresas aliadas, ofreciéndoles la oportunidad de presentar sus productos o servicios en los eventos que realiza a lo largo del año. Además, se contemplan becas deportivas, lo que permitirá ayudar a futuros talentos o a chicos de escasos recursos" (Sujeto 7, comunicación personal, 17 de abril de 2025).

Desde este enfoque social, también se espera proporcionar becas deportivas a jóvenes de escasos recursos, así como a deportistas destacados que hayan obtenido logros en selecciones de Bello o Antioquia. En línea con la teoría de Desarrollo Organizacional de Lewin (1951), es fundamental el enfoque humano y participativo dentro de una organización. La colaboración con la comunidad permite crear una familia deportiva que apoye el deporte de manera sana, a la vez que contribuye a la atracción de nuevos usuarios, al percatarse del vínculo existente entre las familias y la empresa. En este enfoque participativo, se busca dar voz a los miembros de la comunidad que tengan emprendimientos y deseen participar o recibir apoyo en los eventos organizados por Dragones, como se expresa en la siguiente perspectiva:

"Lo positivo es que todo está interrelacionado, y como mencionaba anteriormente, lo social juega un papel crucial. Para que la empresa tenga un impacto significativo, es

esencial que la oferta de servicios sea diferente a lo que ya se ofrece, ya que esto genera un impacto social positivo. Al trabajar con 200 o 300 niños, el impacto se refleja en el tipo de trabajo que se realiza con ellos. Además, al ampliar la oferta, se atraerá a un público más amplio, lo que incrementará la participación y la demanda de los servicios. A su vez, la empresa realizará inversiones, pues, como mencioné, invertir en lo social les otorga descuentos fiscales. Esto beneficiará al club, no solo al recibir estos recursos, sino también al abrir nuevas oportunidades para acceder a instituciones educativas y otros espacios. De esta manera, se facilita que personas de escasos recursos puedan acceder a actividades deportivas y otras ofertas del club, promoviendo una mayor inclusión y beneficio para la comunidad" (Sujeto 2, comunicación personal, 14 de abril de 2025).

Ámbito Deportivo

El principal servicio de Dragones es la competencia a nivel local y nacional. Para ello, la planificación adecuada de los procesos juega un papel fundamental en el logro de los objetivos establecidos. Como señala Drucker (1954), en su teoría de la administración por objetivos, es crucial establecer metas medibles y alcanzables que permitan a la organización centrarse en su cumplimiento. En el contexto de la transición que está llevando a cabo Dragones, el objetivo es trasladar el cambio administrativo de manera que impacte positivamente en la competitividad del club, mejorando los procesos metodológicos, la calidad de las sesiones de entrenamiento y la preparación de los entrenadores. Esto queda reflejado en la siguiente intervención:

"Va a cambiar la metodología de enseñanza porque ahora se tendrá un fin y objetivo más claro. La ruta de enseñanza busca que todos los grupos persigan el mismo objetivo,

mejorando así la estructura del entrenamiento." (Sujeto 4, comunicación personal, 16 de abril de 2025).

Otro de los entrevistados destacó la importancia de contar con entrenadores bien preparados dentro de la organización:

"La cualificación del entrenador marca una diferencia significativa en la calidad del trabajo que realiza. Un entrenador con formación y experiencia posee un conocimiento más estructurado y profundo que uno que recién comienza o que ha aprendido de manera empírica. No se trata de desmerecer a quienes aún están en proceso de formación, pero es evidente que una sesión dirigida por un entrenador calificado será muy distinta en su enfoque, estructura y efectividad. La preparación académica y la experiencia permiten ofrecer un entrenamiento más completo y adaptado a las necesidades de los deportistas." (Sujeto 2, comunicación personal, 14 de abril de 2025).

Discusiones

Los resultados obtenidos reflejan cómo los cambios económicos, sociales, deportivos y organizativos pueden tener un impacto positivo en el futuro crecimiento de la empresa. Este proceso de transformación, de club a empresa, tiene su mayor reflejo en el ámbito organizativo, donde se ha logrado una reestructuración significativa. En primer lugar, se ha incrementado el número de empleados, lo que ha permitido la creación de nuevas áreas que fortalecen tanto el desarrollo como la calidad de la organización. Entre estas áreas destacadas se encuentran las de comunicaciones, legal, logística y metodológica, que son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa. Este tipo de cambio administrativo no solo permite mejorar los procesos internos, sino que también incide positivamente en la competencia que

la empresa enfrentaba como club, ya que facilita la optimización de los procesos de formación y competitividad en el ámbito deportivo.

Según Zabala (2024), uno de los aspectos clave para el éxito de esta transición es la articulación eficiente entre los administrativos y los entrenadores, así como la constante interacción con los clientes, padres de familia, deportistas y demás miembros de la organización. Este enfoque colaborativo es fundamental para lograr los objetivos trazados, ya que fomenta un entorno de trabajo orientado al logro de resultados óptimos. En este sentido, todos los miembros de Dragones coinciden en que estrechar los lazos con las familias y los deportistas no solo es beneficioso para el bienestar de la organización, sino que también es un factor determinante en el éxito a largo plazo, al crear una cultura de compromiso y trabajo conjunto hacia el mismo fin.

Por otro lado, Lucio (2019) destaca que la Teoría General de la Administración (TGA) es un pilar fundamental para una gestión deportiva adecuada. De acuerdo con el autor, la implementación efectiva de esta teoría depende de la capacitación constante de los directivos del deporte en herramientas administrativas específicas que permitan una gestión eficiente de los recursos y las operaciones. Aunque Lucio hace referencia a la realidad administrativa en México, los principios de la TGA son aplicables en cualquier contexto y reflejan la universalidad de las mejores prácticas administrativas. De este modo, es crucial que los directivos, entrenadores y personal administrativo estén adecuadamente formados para liderar la organización con éxito, implementando herramientas académicas y profesionales que contribuyan al mejoramiento continuo de la empresa.

Además, desde una perspectiva social, es indispensable que Dragones reconozca el impacto que tiene en su comunidad. Este impacto debe generar beneficios tanto para la comunidad como para la empresa, creando un ciclo de crecimiento y desarrollo mutuo. Como señala Gutiérrez (2015), las organizaciones deportivas deben promover valores fundamentales como la justicia, la equidad y el respeto en todos sus ámbitos, tanto deportivos como organizacionales. Estos valores no solo mejoran la reputación de la empresa, sino que también fomentan un ambiente saludable y positivo, que trasciende los resultados deportivos.

Es importante subrayar que una empresa deportiva no solo debe centrarse en el desarrollo de deportistas de alto rendimiento, sino también en la formación de seres humanos íntegros. Esto implica un enfoque integral que valore el bienestar físico y emocional de los deportistas y la comunidad en general. A través de la educación en valores y principios, la empresa contribuye al desarrollo de ciudadanos responsables que aporten positivamente a su entorno, y, de manera indirecta, refuerza su compromiso con la sociedad.

La transición de club a empresa en Dragones no solo es un cambio administrativo, sino también una evolución hacia una estructura más sólida, profesional y responsable socialmente. La clave del éxito radica en mantener una visión de largo plazo que no solo priorice los logros deportivos, sino que también se enfoque en el bienestar de los miembros de la organización y de la comunidad a la que sirve. A través de la gestión adecuada de recursos humanos, el fomento de una cultura deportiva y la integración de valores sociales, Dragones tiene el potencial de convertirse en un referente tanto en el ámbito deportivo como en el desarrollo de la comunidad.

Líneas futuras

Se recomienda que futuras investigaciones profundicen en la cuestión de si la transición de un club deportivo a una empresa es la opción más adecuada, o si existen otros modelos organizativos que puedan ofrecer mayores ventajas económicas y administrativas. Es importante explorar qué otras formas de transición podrían resultar más beneficiosas en términos de eficiencia operativa, sostenibilidad financiera y crecimiento a largo plazo. Además, sería valioso analizar más casos de transiciones similares, no solo de clubes deportivos a empresas, sino también de organizaciones de otros deportes, con el objetivo de identificar innovaciones en la gestión de los organismos deportivos y evaluar cómo estos modelos pueden ser aplicados y adaptados a nuestro contexto local.

Este estudio ha puesto de manifiesto la importancia de la relación entre una empresa deportiva y los entes públicos municipales. En este sentido, se sugiere investigar más a fondo cómo esta colaboración impacta tanto en la gestión deportiva como en la sostenibilidad de la empresa. Es crucial explorar cómo los vínculos con los entes públicos pueden generar beneficios mutuos, tales como el acceso a recursos, apoyos financieros y logísticos, y la mejora de la infraestructura deportiva. También es relevante estudiar cómo estos lazos pueden influir en la reputación y en la capacidad de la empresa deportiva para implementar programas sociales y de desarrollo en la comunidad.

Además, sería pertinente considerar el impacto que la colaboración con las entidades gubernamentales puede tener en la proyección internacional de la empresa deportiva. A medida que las políticas públicas favorecen la profesionalización del deporte y el fortalecimiento de los recursos en las comunidades locales, la relación con los entes públicos

puede ser un factor clave para el éxito en la implementación de estrategias a nivel nacional e incluso internacional.

Barreras

Durante el desarrollo de este trabajo de grado, se identificaron varios obstáculos que dificultaron la investigación. Uno de los principales desafíos fue la limitada información disponible sobre las empresas deportivas y su funcionamiento, especialmente en lo que respecta a los marcos legales que regulan su constitución y los requisitos necesarios para su operación. Además, se encontraron pocos ejemplos de empresas deportivas en nuestro departamento, lo que dificulta el análisis comparativo, y la información administrativa a la que se tuvo acceso fue limitada. Otro obstáculo relevante fue la falta de capacitación en muchos entrenadores en el ámbito administrativo, lo que se evidenció durante las entrevistas. Este aspecto es particularmente crítico, ya que la formación administrativa no recibe la atención adecuada, posiblemente debido a que se prioriza el aspecto técnico del entrenamiento o simplemente no se le otorga la importancia que requiere para el buen funcionamiento de las organizaciones deportivas.

Conclusiones

Esta investigación evidencia la transición del Club Dragones de Bello a empresa se buscaba encontrar cuáles eran esas motivaciones y beneficios/dificultades que pudo tener durante y después del cambio desde lo económico, organizativo, social y deportivo, uno de los principales obstáculos fue la escasez de información relevante sobre las empresas deportivas, lo que limitó el análisis comparativo con otros casos nacionales.

Los beneficios económicos que se puede obtener al hacer la transición a una empresa se podrán ver reflejados a futuro para la organización, ya que una de las principales razones del cambio es el poder recibir patrocinios desde agentes externos, estas ayudas pueden potenciar a la empresa para posicionarse en el mercado deportivo.

Los aspectos organizativos o administrativos son lo que más influye en cambios, esto ayuda a la una organización a ser más competitiva frente a otros clubes pequeños que no tienen la misma capacidad estructural, además se cuenta con la posibilidad de tener un grupo grande trabajo donde cada uno tenga una responsabilidad específica dentro de la empresa, esto ayudando a la optimización de tareas que necesite la organización y una estabilidad laboral por medio de contratos (cosa que en la mayoría de los clubes no se realizan).

La responsabilidad social que asume una empresa deportiva se transforma en una valiosa oportunidad para establecer lazos sólidos y duraderos con su comunidad. Este compromiso no solo abarca el apoyo a iniciativas sociales, sino que también implica la promoción de valores fundamentales entre los deportistas, tales como el respeto, la disciplina, el trabajo en equipo y la perseverancia. Al fomentar estos valores dentro del entorno deportivo, la empresa no solo contribuye al desarrollo personal de los atletas, sino que también refuerza su propia reputación como una organización comprometida con el bienestar social. Este enfoque ayuda a consolidar una imagen positiva frente a la comunidad, creando un vínculo de confianza que, a su vez, favorece la atracción de nuevos deportistas y aficionados. Además, al involucrarse activamente en el desarrollo del deporte en la región, la empresa se posiciona como un referente en el ámbito deportivo, no solo por su éxito en la competición, sino también por su capacidad de influir de manera positiva en el entorno social.

Cuando se lleva a cabo un cambio administrativo de esta naturaleza en el ámbito deportivo, el impacto directo sobre la competencia puede ser limitado en un primer momento, ya que el enfoque principal de este tipo de transición está orientado a los procesos organizacionales internos. Sin embargo, aunque el cambio se centre inicialmente en mejorar la estructura administrativa y operativa, sus efectos se reflejan a largo plazo en la calidad del servicio brindado a los usuarios. Al optimizar la gestión interna, la empresa deportiva puede mejorar aspectos clave como la eficiencia en la asignación de recursos, la formación de personal y la implementación de nuevas estrategias, lo que finalmente se traduce en una experiencia de usuario más sólida y satisfactoria. A medida que estos procesos se perfeccionan, la organización estará mejor posicionada para enfrentar desafíos competitivos y brindar un servicio más atractivo y de mayor calidad a los deportistas, lo que, a su vez, puede generar una ventaja estratégica frente a la competencia.

Tabla 4 Cronograma de Gantt

Actividades	Inicio	Días	Final
Pregunta Problematizadora	30/07/2024	21	20/08/2024
Revisión literaria	2/09/2024	4	6/09/2024
Pregunta de investigación, Planteamiento del problema Justificación y los objetivos	10/09/2024	21	1/10/2024
Marco teórico y Conceptual Antecedentes y Normativa	1/10/2024	7	8/10/2024

Diseño de metodología	8/10/2024	14	22/10/2024
Anteproyecto	22/10/2024	14	5/11/2024
Visita programada al club Dragones	10/03/2025	14	4/02/2025
Entrevista a administrativos del Club Dragones	12/04/2025	2	4/04/2025
Análisis de datos	25/04/2025	57	6/04/2025
Exposición de trabajo de grado	13/05/2025	9	24/05/2025

Referencias

Albert, M., & Gómez, B. (2018). *La Investigación Cualitativa* [Vídeo]. Canal UNED.

Tomado de <https://canal.uned.es/video/5acf3041b1111f5a618b4573>.

Bernal Moreno, E. (2021). “*El abuso del contrato de prestación de servicios en Colombia como una forma de huir del derecho del trabajo*” Tomado

de:<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/81117/52881661.2021.pdf?>

Tomado de: <http://www.scielo.org.co/?lng=es>

Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.

Buendía, L., Colás, M. P., & Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía* (1.^a ed.) [Digital]. <https://acortar.link/xxVfFu>

C., Marketing, Y., Carlo, J., Quispe, M., Amorós, D., Barreto, C., José, A. :, Benites, A., & Trujillo -Perú, V. (2014). *FACULTAD DE NEGOCIOS*.

Cárdenas Barreto Daniel Andrés, García Salazar Angie Fernanda Salamanca Orjuela

Geraldin (2023). Bogotá Colombia. “*Flujos económicos del ecosistema del fútbol y su aporte social mediante la divulgación de información*”. Tomado de

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/250a1262-33e1-4e66-aa75-67895e0443e1/content>

Cardona Mejía, L., & Padierna Cardona, J. (2017). *Administración y gestión de organizaciones deportivas*. Medellín-Colombia: Ed. Universidad de Antioquia.

Castillo. A. & Hernández, B (2021). “*Administración deportiva moderna*”. Ediciones

deportivas Creswell, J. (s. f.). *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo. Selección entre cinc*

Colorado Arango, A. L. & López Jiménez, J. S. (2018). Administración Deportiva: un Área con Retos y gran Futuro. *Educación Física y Deporte*, 37(2), 243-271. Jul.-Dic. <http://doi.org/10.17533/udea.efyd.v37n2a06>.

Decreto 1228 de 1995 - Gestor normativo. (s. f.). Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1485>

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. París: Dunod.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa (1.a ed.)*. [Digital].

Gracia Díaz, Álvaro J. (2021). El salto cuántico en el deporte mundial y su impacto social en Colombia. *Revista Digital: Actividad Física Y Deporte*, 7(1), 1–11. <https://doi.org/10.31910/rdafd.v7.n1.2021.1794>

Gutiérrez Aguirre Andrés Felipe (2020). Santiago de Cali, trabajo de grado titulado

“Fútbol y Procesos Económicos”. Tomado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/87384/1/TG02837.pdf

Gutiérrez Betancur, J. (2015). Fundamentos de la administración deportiva. McGraw-Hill

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., María del Pilar Baptista Lucio, D., & Méndez Valencia Christian Paulina Mendoza Torres, S. (n.d.). Con la colaboración de. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed.) [Digital]. Marcela I. Rocha Martínez.

Ibáñez Shols Milton Cesar (2019) Lima Perú. Trabajo de Grado. “La Gestión Económica Financiera de los Clubes Deportivos y su Impacto en el Desarrollo del Fútbol Profesional” Tomado de <https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/3876/IBAÑEZ%20SHOLS%20MILTON%20CESAR%20DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Leslibeth, S. G. (2019, 26 septiembre). *Un recorrido al proceso de mediación, análisis y teorización en la investigación cualitativa*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/09/investigacion-cualitativa.html#:~:text=Teorizar%20es%20encontrar%20lo%20que,explorar%20y%20comprender%20los%20fen%C3%B3menos>.
Magnolia, E., & Moreno, B. (n.d.). *El abuso del contrato de prestación de servicios en Colombia como una forma de huir del derecho del trabajo*.

Lucio, C., & Morales, A. (2019). México: La inadecuada administración deportiva y sus consecuencias. En P. Navarrete (Ed.), *Un Espacio Para la Ciencia*, 2(1), 199-226. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4521648>

Fernández, J. & Márquez, R. (2020).” Clubes deportivos y responsabilidad social”.

González R. (2020). “Estructura empresarial en clubes deportivos”, *Revista de Gestión Deportiva*, 25 (2), 45-58.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.

López T & Ramírez, A. (2020). “Deportes y Empresas”: Un enfoque de negocio. Editorial.

Negocios Deportivos.

Martínez, C., et al. (2020). “El deporte como empresa”: Guía de transformación. Editorial de Deportes.

Navarro, L. (2019). “*Modelos de gestión deportiva en el siglo XXI*”. Gestión deportiva internacional.

Peña Amézquita, C y Rodríguez Marín, N. (2023). Implementación de un modelo de gestión administrativo en la conformación de un Club deportivo. Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales. Disponible en:
<https://repository.udca.edu.co/handle/11158/5345>

Reyes F. (2019). “Competitividad y profesionalización en clubes deportivos”. *Economía del Deporte*, 14(3), 75-91.

Rodríguez A., & Sánchez, D. (2017). Teoría y práctica de la empresa deportiva. Editorial deportes Globales.

Sánchez M. (2019). Transformación de clubes deportivos en empresas. Editorial Empresarial.

Santamaría Freire, Edwin Javier, Santamaría Morales, Pablo Santiago (2021). “La Gestión Administrativa para la Masificación del Deporte” Tomado de:
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32234>

Simón, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Macmillan.

Zabala Rodríguez, Y. L. (2024). Dirección estratégica orientada al emprendimiento en una empresa deportiva. *Revista Investigación & Negocios*, 17(30), 46–52. Tomado de:

<https://revistas.usfx.bo/investigacionynegocios/index.php/revista/article/view/290>