

# Club Deportivo La Equidad: un caso de gestión solidaria

Marithza Sandoval, Billy Crissien y Omar Fernando Cortés

## 1. Trayectoria del Club

**E**l Club Deportivo La Equidad fue creado hace casi ya 27 años, en diciembre de 1982, pero fue en el año 1992 cuando adquiere el nombre Club La Equidad Seguros. Su Presidente actual es Clemente Jaimes Puentes y Alexis García es su entrenador desde el año 2006. En el primer semestre del 2009 fueron los subcampeones de la Copa Mustang y ocupan el puesto 12 en la reclasificación.

Desde sus inicios, la Equidad participa en el Hexagonal del Olaya, torneo en el cual compiten diferentes equipos de las inferiores de los equipos profesionales y algunos otros patrocinados por empresas privadas. Desde 1993, La Equidad ingresa en la Primera C y compite en distintos torneos en la Liga de Fútbol de Bogotá. En el año 2003 cambia su nombre a Club Deportivo La Equidad y es admitido en la Dimayor e ingresa a la Primera B, donde quedó campeón en el año 2006 bajo la dirección del ex - jugador de fútbol y técnico Alexis García. Gracias a ese triunfo, ingresa en el 2007 a la Primera División.

En el primer campeonato del 2007, La Equidad solamente ganó dos partidos y era candidato al descenso, pero gracias a una excelente gestión del equipo y al fichaje de nuevos jugadores, en el campeonato del segundo semestre del 2007 fue Subcampeón del Torneo Finalización, record que nunca había logrado un equipo recién ascendido

de la Primera B. En el 2008, La Equidad gana la primera edición de la Copa Colombia, lo que le dió el pase para disputar en representación de Colombia, la Copa Nissan Sudamericana en el año 2009.

Hoy en día, La Equidad posee el equipo profesional que pertenece a la Primera A, se encuentra entre los cien mejores clubes de fútbol del mundo<sup>1</sup> y su rama aficionada participa en el Hexagonal del Olaya, así como en los torneos de la Liga de Bogotá, dado que pertenece a la Primera

C. Adicionalmente, La Equidad posee una de las mejores escuelas de formación futbolística de niños y adolescentes entre los 5 y los 15 años de edad, la cual se caracteriza por tener un trabajo disciplinado, constante y de participación activa por todos y cada uno de los miembros que integran el club deportivo.

Diferentes sectores de la prensa deportiva colombiana han elogiado el proceso de consolidación y desarrollo del Club, un proceso que ha mostrado grandes diferencias en relación a los demás equipos profesionales del fútbol colombiano. A continuación se describen algunos factores importantes que pueden aportar al análisis de los factores claves de éxito de este club deportivo.

*“Hoy en día, La Equidad posee el equipo profesional que pertenece a la Primera A, se encuentra entre los cien mejores clubes de fútbol del mundo y su rama aficionada participa en el Hexagonal del Olaya, así como en los torneos de la Liga de Bogotá, dado que pertenece a la Primera C. Adicionalmente, La Equidad posee una de las mejores escuelas de formación futbolística de niños y adolescentes entre los 5 y los 15 años de edad, la cual se caracteriza por tener un trabajo disciplinado, constante y de participación activa por todos y cada uno de los miembros que integran el Club Deportivo”.*

<sup>1</sup> <http://www.iffhs.de/>

## 2. La empresa detrás del Club

Para comprender el éxito del Club Deportivo La Equidad y su desarrollo como empresa formadora de futbolistas en Colombia, es necesario retomar la historia de la Compañía Colombiana de Seguros La Equidad; la cual cuenta con 39 años de experiencia como Cooperativa y tiene la misión de ofrecer servicios de seguros a cooperativas y a personas naturales, protegiendo a los miembros de las familias aseguradas como a sus bienes y empresas.

*“Dentro de las actividades de Seguros La Equidad se encuentra la de promover otras cooperativas. Pero en su trayectoria empresarial se ha presentado la necesidad de incursionar en otros mercados y nuevos conceptos de negocio”.*

como la primera entidad cooperativa de segundo grado; es decir, es una cooperativa de propiedad de otras cooperativas y fondos de empleados. Para esta fecha ya contaba con 800 afiliados y 500.000 asegurados por pólizas colectivas de vida.

Actualmente la cooperativa pertenece a mil trescientos veintidos (1.322) cooperativas, fondos de empleados, entidades sin ánimo de lucro, algunas corporaciones y fundaciones e incluye a personas naturales dadas las modificaciones de sus estatutos; es así como La Equidad Seguros es de propiedad de casi tres millones (3.000.000) de colombianos.

Dentro de las actividades de Seguros La Equidad se encuentra la de promover otras cooperativas. Pero en su trayectoria empresarial se ha presentado la necesidad de incursionar en otros mercados y nuevos conceptos de negocio. Entre estos está el participar como socio de Saludcoop y promover la creación de la Empresa Promotora de Salud –EPS; como cooperativa -Promotora de Salud Organismo Cooperativo –Saludcoop; crear

La Equidad Seguros Generales y La Equidad Seguros de Vida se constituye como empresa aseguradora en 1970 en la ciudad de Cartagena e inicia sus actividades con seis trabajadores. Su fortalecimiento como empresa aseguradora se va dando en el transcurso del tiempo y para el año 1985, La Equidad logra posicionarse después de Financiacoop,

una Administradora de Riesgos Profesionales -ARP; y firmar alianzas estratégicas con otras empresas como Coopseguros del Ecuador y la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional de Costa Rica.

Debido a su naturaleza, Seguros La Equidad posee una serie de valores corporativos propios del sector solidario: ayuda mutua, equidad, transparencia, responsabilidad, prudencia, integridad y trabajo en equipo.

Estos valores se traducen en el conjunto de prácticas y procesos de la organización en diferentes ámbitos. En primer lugar, la empresa asegura a los accionistas el acceso a la información requerida y mantiene relaciones equitativas con cada uno de ellos. En segundo lugar, la administración ética y transparente ha generado una gran confianza por parte de los accionistas, imagen que tanto en el sector cooperativo como en el país en general, se asocia con la empresa: la integridad. Así mismo, se le considera una empresa moderna, ajustada a estándares de calidad internacionales, donde se realizan inversiones seguras y rentables.

Lo anterior se traduce en una serie de prácticas cotidianas en relación con la gestión del Talento Humano, los procesos administrativos y las relaciones con la comunidad:

- ☞ Se exige el cumplimiento de los estándares, objetivos, compromisos, normas y procedimientos dentro de la filosofía del mejoramiento continuo.
- ☞ Se ofrece un ambiente de estabilidad laboral, con oportunidades de crecimiento individual y colectivo.
- ☞ Se exige la verdad en todas las acciones tanto internas como externas.
- ☞ Se privilegia la comodidad y seguridad del puesto de trabajo e instalaciones.
- ☞ Se estimula el trabajo en equipo, el respeto por las opiniones y el aporte individual a los procesos colectivos.
- ☞ Se valoran los resultados, pero no a cualquier costo. Se considera bueno un resultado cuando se ha alcanzado después que se han aplicado los valores cooperativos a las acciones.

☞ Existe una responsabilidad social. Esto significa respeto tanto por el medio ambiente como por las diferentes culturas y grupos sociales con los cuales existen interacciones.

Dado que el Club Deportivo está inmerso en este escenario, las relaciones de la empresa con los funcionarios, cuerpo técnico y jugadores del Club, se encuentran enmarcadas por estos principios y prácticas, pero al mismo tiempo, se espera del Club los mismos valores en su accionar interno y externo.

### 3. Club Deportivo La Equidad y el cooperativismo

Por las condiciones especificadas previamente, el Club Deportivo La Equidad adopta el cooperativismo y practica sus valores corporativos: ayuda mutua, equidad, transparencia, responsabilidad, prudencia, integridad y trabajo en equipo. Esto le da unas características *sui generis*, en comparación a los otros equipos profesionales de fútbol de Colombia.

El Club Deportivo La Equidad cuenta con una estructura organizacional conformada por la Junta Directiva en donde se encuentran el Presidente, Secretario y Tesorero; el área administrativa, en donde está el Gerente, quién es el responsable de coordinar la logística para que el club funcione y para que la parte deportiva cuente con el presupuesto necesario para suplir las necesidades del equipo, ajustándose a los presupuestos aprobados por la asamblea. En el área deportiva se encuentra el Director del equipo profesional y el Director Técnico, quien representa ante el equipo un líder que promueve el trabajo en equipo, serio, comprometido y responsable, en donde se presenta un continuo acompañamiento de los jugadores por parte no sólo de su líder técnico sino de sus líneas administrativas permitiendo que se den espacios sociales y ambientes casi familiares que permiten obtener el bienestar emocional de sus jugadores.

De igual manera, también se observa que el entrenamiento del equipo deportivo se da a través de condiciones orientadas bajo la disciplina y constancia tanto del equipo técnico como administrativo del Club. Es así como se puede observar que los jugadores tienen una rutina de entrenamiento de dos veces por día y de tres cuando los jugadores se encuentran en condiciones de semi-internos en el Club.

Dentro de la interacción que se da entre la empresa y el club deportivo se resalta un trabajo administrativo con experiencia direccionada al cumplimiento de los

compromisos y propósitos establecidos claramente por las dos partes. Es así, como se da un estilo de trabajo en donde se toma en cuenta la opinión del grupo para la toma de sus decisiones, planeación de metas semestrales y en la evaluación del cumplimiento de estas metas; es decir, que el equipo técnico y administrativo cuenta plenamente con la participación activa de sus jugadores lo cual permite generar altos niveles de compromiso del equipo. Para esto, se realizan planes de trabajo estructurados donde son los mismos jugadores y el cuerpo técnico quienes fijan los objetivos y el plan acorde para lograrlos. Tanto para Alexis García, como para el Doctor Clemente Jaimes, la gran meta es clara: “Queremos posicionar al Club Deportivo La Equidad como un elemento diferenciador dentro del fútbol colombiano, demostrar que es posible con ética y un trabajo perseverante, que un club pequeño como el nuestro, sin hinchada, sin patrocinios externos, pero con muchas ganas y trabajo, podemos lograr figurar entre los primeros de Colombia y de Latinoamérica.

**“Se observa que el entrenamiento del equipo deportivo se da a través de condiciones orientadas bajo la disciplina y constancia tanto del equipo técnico como administrativo del Club”.**

Para esto, cada semestre nos reunimos en esta sala y entre todos definimos que queremos lograr y que requerimos para lograrlo, nadie nos impone, somos nosotros quienes decidimos hasta donde queremos llegar” (entrevista con el Director Técnico, Alexis García, Agosto de 2009).

En relación a esta planeación, todas las necesidades económicas fundamentales del equipo se ajustan dentro del presupuesto anual por asamblea, el cual parte de la

estimación hecha a nivel de gastos relacionados y de los costos que representan el mantenimiento del cuerpo técnico, de jugadores, de elementos de entrenamiento, del desplazamiento y del hospedaje del equipo. Este presupuesto, se genera buscando garantizar unas condiciones óptimas que aseguren la comodidad del personal en su trabajo. Es así como, por ejemplo, el equipo posee uno de los mejores gimnasios del país dentro de su planta física y a su vez cuentan con una sede equipada como los mejores hoteles: habitaciones confortables, salas de estudio, salas de descanso, piscina y las instalaciones propias para el entrenamiento deportivo.

De acuerdo con el análisis del Presidente del Club, el 89% del sostenimiento del equipo se realiza a través del patrocinio de Saludcoop y La Equidad Seguros (en igualdad de condiciones), y una pequeña parte de la Lotería de Bogotá y ETB. Otro de sus ingresos son las ventas en taquillas, que representan menos de un 10% aproximadamente en este momento. Este porcentaje desde el año 2000 se incrementó gracias al reconocimiento que el Equipo ha venido teniendo por su participación en juegos profesionales, los que le permiten darse a conocer con los aficionados del deporte. Aún cuando dentro de sus ingresos no se encuentran ganancias por transferencia de jugadores, el equipo tiene la perspectiva de poder tenerlas a futuro, dado que el club posee los derechos de jugadores que se han formado dentro de su escuela los cuales están preparados y a la expectativa de continuar su crecimiento profesional en otros mercados del deporte.

### 3.1 Las políticas de gestión del talento humano

La solidez de la gestión y la administración empresarial de las empresas patrocinadores, representa para los jugadores una estabilidad económica, seguridad social y laboral, que les garantiza el crecimiento y la formación profesional que en otros equipos deportivos difícilmente encuentran. Es por esto que el Presidente, Doctor Clemente Jaimes afirma que: “este factor, se puede dar bajo la administración y organización del club como empresa, con la visión y el trabajo orientado bajo esquemas organizacionales en donde las personas

*“Aún cuando dentro de sus ingresos no se encuentran ganancias por transferencia de jugadores, el equipo tiene la perspectiva de poder tenerlas a futuro, dado que el Club posee los derechos de jugadores que se han formado dentro de su escuela los cuales están preparados y a la expectativa de continuar su crecimiento profesional en otros mercados del deporte”.*

cuentan con un salario establecido y de incentivos por desempeño, dejándose de lado el concepto de negociación de los jugadores; nuestro sistema establece para todos y cada uno de los jugadores unas condiciones económicas razonables para su desempeño, lo que le permite al jugador orientarse hacia unas metas de crecimiento dentro del club como en una empresa”.

### 3.2 Caracterización de la hinchada

Se puede afirmar que como empresa, el Club Deportivo La Equidad ha incursionado en una serie de estrategias que buscan siempre hacer crecer la marca de La Equidad y dotarlas con el espíritu de compromiso sólido y responsable tanto de los socios, patrocinadores, equipo e incluso de su fanaticada. Es importante resaltar el manejo profesional que las Directivas del Club han realizado con los medios de comunicación, en donde prima valores como el respeto y la cordialidad, en situaciones favorables y desfavorables que el equipo tiene en los diferentes torneos. Y a su vez, se observa que algunos comunicadores deportivos ven al equipo de La Equidad como una empresa constante que se ha esforzado por vincularse durante mucho tiempo al fútbol profesional, el cual cuenta con el respaldo de una empresa seria que tiene una administración profesional del equipo, lo cual ha representado en un país como Colombia una ventaja enorme sobre otros equipos profesionales de fútbol. Y a nivel de hinchada perciben que no existe el mismo grado de exigencia por parte de los aficionados de La Equidad (lo cual favorece al desempeño del equipo en los diferentes partidos), caso contrario al efecto que se da en Colombia cuando pierde un partido equipos tradicionales como Millonarios y Santafé (entrevista al periodista y comentarista deportivo Antonio Casale).

Respecto de este último punto, el equipo deportivo aún no cuenta con un número significativo de aficionados. En Bogotá, la mayoría de fanáticos son hinchas de Millonarios o de Santafé, pero por el rápido ascenso y los excelentes resultados deportivos, ha comenzado a ser reconocido dentro de la comunidad aficionada al fútbol, como un equipo a tener en cuenta y a seguir cuando los juegos de su propio equipo no se

cruzan con la Equidad. En general, se encuentra que la mayor parte de los seguidores fieles del equipo la Equidad son grupos de empleados de La Equidad Seguros y sus familias, donde la asistencia a los escenarios incluyen al grupo familiar y representan para el fútbol colombiano un ejemplo a seguir porque muestran cultura ciudadana en los espacios deportivos que visitan (Crissien, Sandoval y Cortés, 2009).

El Club la Equidad no ha desarrollado estrategias para fidelizar sus actuales fanáticos o para aprovechar los malos resultados de los otros equipos y aumentar su hinchada. Y no es que no tenga oportunidades. Los malos resultados del 2008 y 2009 de los otros clubes capitalinos, la oferta de una escuela de fútbol avalada por la ética y el profesionalismo tanto del club de fútbol como también de la empresa La Equidad Seguros, así como la ausencia de equipos en otras regiones del país representan oportunidades de mercado indudables. Algunos hinchas potenciales han expresado lo anterior en la página <http://www.futbolocura.com/blogwp/la-equidad-un-verdadero-club/>. Veamos algunos ejemplos de estos hinchas:

**Yolanda dice:** *“Bueno, después de haber sido hincha de MILLONARIOS durante 20 años desde mi adolescencia, he decidido con gran dolor cambiar de equipo, pues es tanta mi desilusión que prefiero experimentar con El Club La Equidad pero quiero saber todo de este equipo para saber si vale la pena influenciar en mis hijos pequeños este amor de ser hincha por un equipo que si luce y valga la pena sufrir en cada encuentro”.*

**Luis Torres dice:** *“Buenos días, solicito el gran favor de recibir información sobre cuáles son los pasos para poder ingresar mi hijo a este club, estoy muy interesado ya que es un gran club en el cual sé que mi hijo, al igual que los demás, lograrán crecer futbolística y personalmente. Muchas gracias”.*

**Fernando dice:** *“Hola, soy Fernando, vivo en Bucaramanga y soy un hincha frustrado del Atlético Bucaramanga que nunca ha conseguido nada y me gusta mucho este equipo de La Equidad. Le tengo un gran aprecio que ya soy un hincha, escucho con atención los partidos de La Equidad y sufro cuando no gana, pero eso es el fútbol. Me declaro hincha oficial de La Equidad,*

*pero lástima que no pueda ir al estadio a verlo jugar. Cuando se escuchó el rumor que el equipo se venía para Bucaramanga, me alegré bastante porque Bucaramanga necesita un gran equipo como La Equidad. Felicidades Equidad. Saludos desde Bucaramanga “la ciudad bonita sin fútbol”.*

Este es un punto de gran diferencia con la mayoría de equipos de fútbol en el mundo, los cuales subsisten y crecen a partir de sus *fans*. En otras palabras, el Club ha renunciado a participar del mercado del fútbol en lo relacionado a taquillas y por ende a la comercialización de productos y servicios asociados al espectáculo. Esto implica que la subvención ha alejado al Club del mercado, sus presiones y la competencia.

Otros equipos en el mundo han iniciado su ingreso en las ligas profesionales con una figura parecida y posteriormente han comenzado a participar del mercado y ser auto-sostenibles. Tal es el caso del Cruz Azul en México, que aun cuando posee origen cooperativo e inicialmente poseía sus *fans* en la región, actualmente es el tercer club más querido en México por la afición. Su estrategia ha involucrado entre otras cosas, el extender los equipos de las inferiores a las distintas regiones de México, creando filiales. Otros equipos cooperativos que han logrado sobrevivir y tener hinchada fiel, son el Ferrocarril Oeste en la segunda de Argentina o el Guaraní, en la primera del Paraguay. También lo sucedido con el Notts County es un ejemplo de cómo los socios cooperativos han salvado al equipo de la desaparición de la liga inglesa. Pero sin duda alguna, el Club de origen solidario y es el emblema de esta figura en el mundo, es el Parma de Italia. No obstante, su hinchada es fuerte y creciente, el Club ha ocupado los primeros lugares desde 1913 y los ingresos por *marketing* y taquillas ha permitido su independencia económica con el transcurso de los años. Adicionalmente, mueve millones de dólares en fichaje de jugadores y negociación de pases, tal y como otros clubes lo hacen, todo esto sin perder la conexión original con la empresa patrocinadora.

En Colombia, La Equidad es el único club cooperativo que depende casi exclusivamente del patrocinio de la empresa que le dió origen. Pero tiene muchos retos que enfrentar e interrogantes que el tiempo le planteará al club.

**“El Club ha renunciado a participar del mercado del fútbol en lo relacionado a taquillas y por ende, a la comercialización de productos y servicios asociados al espectáculo. Esto implica que la subvención ha alejado al Club del mercado, sus presiones y la competencia”.**