



## **CASO 3**

**CLUB DEPORTIVO**

**LA EQUIDAD**

**26 años de éxito**  
***"Porque juntos somos más"***

o

Liliana Bautista Pinilla  
Julian Andrés Correa Gaitán  
Oscar Mauricio Roa Páez  
Liliana Cristina Rodríguez Márquez  
Diego Andrés Venegas



## Club Deportivo La Equidad

**E**l fútbol es el deporte más popular del mundo, es denominado el Deporte Rey, mueve países y agita los corazones de todas las personas que sienten pasión por su equipo. En torno a este espectáculo, gira uno de los negocios más rentables en el mundo; contratos millonarios, sueldos desorbitados, estrategias publicitarias, altos niveles de audiencia y actividades que lo han convertido en uno de los negocios más provechosos de los últimos años, fenómeno del cual Colombia no es la excepción.

En Colombia, su historia, a nivel competitivo, se remonta a finales de la década de los 40 cuando se organizaron los primeros equipos en la rama profesional. Desde ese entonces, la estructura del fútbol en Colombia ha cambiado hasta llegar a lo que es actualmente. Muy semejante a lo que sucede en la mayoría de países existe división profesional (en distintas categorías) y división aficionada. La primera de ellas regida por la DIMAYOR (División Mayor del Fútbol Colombiano), integrada por 36 equipos que se distribuyen en dos categorías: *primera B*, categoría de ascenso y *primera A*, primera división, hoy llamadas Copa Premier y Copa Mustang, y la segunda regida por la DIMENOR (División Menor del Fútbol Colombiano) integrada por Ligas Departamentales y Clubes en distintas categorías, preinfantil, infantil, prejuvenil, juvenil y mayores; su torneo más representativo es la Primera C, hoy llamado Copa Élite. Existen además torneos tradicionales organizados normalmente a





final de año, en barrios populares de distintas ciudades del país que cuentan con estadios pequeños; un ejemplo es el Hexagonal del Olaya.

El más nuevo de todos los participantes en la Primera A es el Club Deportivo La Equidad el cual llegó a la máxima categoría en el año 2007. La creación de este club empezó en condiciones particulares, no fue producto del agrupamiento de una serie de jugadores que querían conformar un equipo para participar en un torneo, sino una idea hecha realidad atendiendo los lineamientos dados por el gestor principal de Seguros La Equidad, Julio Enrique Medrano, quien lo proyectó hace 25 años como un motor de desarrollo social basado en la siguiente filosofía *“El deporte es la mejor forma de fomentar los valores humanos, el trabajo en equipo, la solidaridad, el civismo y la convivencia, filosofías de nuestra empresa”*. Así, se constituyó, en principio como un equipo de fútbol, con el objetivo de convertirse en medio de penetración de mercado y posicionamiento para los productos de Seguros La Equidad en Bogotá.

Bajo estos preceptos, en 1982 nace en Bogotá el equipo Seguros La Equidad, el cual inicia su participación deportiva con el préstamo de la ficha del Club Liberty, tradicional participante del Torneo del Olaya que atravesaba problemas económicos; El presidente de este Club le ofrece en calidad de préstamo la ficha a Julio Enrique Medrano, quien con la perspectiva planteada anteriormente, vio en esta negociación la posibilidad de dar cuerpo a la estrategia que tenía para Seguros La Equidad. Medrano mantuvo el préstamo por dos años y adquirió definitivamente la ficha en 1984.

Para su primera participación, Seguros La Equidad no contaba con la estructura necesaria para asumir el torneo, es por esto que acudió a una alianza estratégica con el Club Independiente Santafé, equipo que le cedió en calidad de préstamo varios jugadores, algunos de ellos pertenecientes a sus divisiones menores y permitió

que sus técnicos dirigieran el equipo, logrando en este debut el primer título para Seguros La Equidad en el torneo del Olaya.

Durante la década de 1982 a 1992, el equipo sólo participó en el Hexagonal del Olaya, cumpliendo sus objetivos estratégicos desde lo social, buscando por medio del deporte cumplir la función natural del cooperativismo, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y de la comunidad y desde el punto de vista empresarial, logrando el posicionamiento de la marca La Equidad -a pesar de que los resultados deportivos no fueron los esperados-.

La estrategia de mercadeo implementada dio sus frutos; La Equidad promocionó su marca al inicio de cada torneo, generando recordación y posicionamiento por medio de diversos elementos publicitarios, los resultados se reflejan en el incremento significativo de cooperativas asociadas a Seguros La Equidad que de 500 afiliados en 1980 pasó a 900 en 1986.

Como consecuencia de lo anterior y continuando con un esquema que permitiera el crecimiento del equipo, en 1992 Medrano hizo la solicitud formal para obtener el reconocimiento como Club Deportivo por parte de la Junta Administradora Seccional de Deportes de Bogotá, el cual le fue otorgado mediante Resolución No. 1628 de 12 de Octubre del 1993.

Esta decisión dio la posibilidad de continuar mas sólidamente con el plan estratégico ideado por Julio Enrique Medrano quien consideró importante y de gran utilidad mantener al Club de forma permanente. Con una visión a largo plazo y observando un potencial en la formación de niños y jóvenes, comenzó así el ensamblaje del equipo, dando origen a sus divisiones menores con una escuela de formación futbolística cuya intención fue la de participar en las diferentes categorías de la Liga de Fútbol de Bogotá, Sub 9, Pre infantil, Infantil, Pre juvenil y Juvenil.





Las escuelas de formación del club iniciaron con una participación de 70 niños en su mayoría de estratos 2 y 3<sup>1</sup>, pertenecientes a familias vinculadas a las entidades cooperativas y del sector solidario que están asociadas a La Equidad Seguros. Con el crecimiento deportivo y reconocimiento del club, el interés por pertenecer a las escuelas de formación se incrementó significativamente. En la actualidad estas escuelas tienen el nombre de Fuerzas Básicas y cuentan con más de 450 jóvenes en las diferentes categorías.


En 1993, el Club comienza su participación en la categoría Primera C, torneo de gran importancia para el fútbol aficionado el cual busca proyectar a los equipos a torneos oficiales especiales y nacionales. Para este nuevo reto se estructuró un equipo muy organizado, en principio manejado con el mismo esquema del Olaya debido a que no representaba un alto costo; con el transcurso de los torneos se vio la necesidad de convocar a esta categoría a jóvenes con unas características especiales en su parte personal y deportiva; además de ser excelentes jugadores de fútbol, debían caracterizarse por su perfil educativo porque deberían demostrar que estudiaban y tenían un destacado desempeño académico.

Con esta estructura, el Club Deportivo arrancó una nueva etapa de su vida mejorando sus resultados deportivos y continuando en la búsqueda de sus objetivos estratégicos.

---

<sup>1</sup> Los estratos socioeconómicos son una herramienta que utiliza el Estado colombiano (Ley 142 de 1994, Artículo 102) con los lineamientos del DANE, el cual tiene en cuenta el nivel de ingresos de los ciudadanos, la dotación de servicios públicos domiciliarios, y la ubicación (urbana, rural). Legalmente existen seis estratos socioeconómicos. El estrato más bajo es 1 y el más alto es 6.

Entre 1993-2002 se obtienen los siguientes resultados deportivos:

<b>Hexagonal del Olaya</b>	
	
2000 - 2001	Campeón
2002 - 2003	Campeón

<b>Categoría C y Liga de Bogotá</b>	
	
1995	Subcampeón Primera C
1996 segundo semestre	Subcampeón Juvenil de la Liga de Bogotá
1997 - primer semestre	Subcampeón Torneo de Marcas
1997 - segundo semestre	Campeón Torneo de Marcas
1998 - primer y segundo semestre	Campeón Torneo de Marcas
1999	Subcampeón Primera C





# Reconocimiento profesional

## La Categoría B

**E**n 2003, el Club Deportivo ya había adquirido madurez en el fútbol aficionado y se caracterizaba por tener una estructura organizacional que responde a las necesidades institucionales, procesos deportivos con resultados y a diferencia de otros equipos de fútbol, una gran solvencia financiera dada por el respaldo de la empresa aseguradora. Estas condiciones le hacen merecedor de la invitación para participar en el Torneo de la Primera B. Esta invitación la hace la Dimayor en un momento en el cual este torneo no se encontraba suficientemente consolidado, porque la participación de los equipos no se daba de manera regular. En este año, en el torneo conocido en ese entonces como Copa Concasa, había 17 equipos inscritos para participar y el objetivo era tener un campeonato completamente organizado con 18 equipos.

La Dimayor, con el objetivo de incorporar el equipo número 18, quería integrar a uno de los clubes que participan en torneos a nivel nacional o regional; es así como seleccionó a La Equidad por ser un Club distinto, como ejemplo de buen manejo organizacional y deportivo. Hasta ese entonces en el torneo se presentaban inconvenientes con algunos equipos que tenían problemas de tipo administrativo y financiero lo cual no permitía que fueran autosostenibles.



El ascenso representó grandes retos para el Club, fue seleccionado entre muchos equipos del país por sus grandes fortalezas administrativas, financieras y deportivas al tener jugadores con trayectoria y unas divisiones menores con categoría de liga.

La Equidad aceptó el reto de ser el equipo 18 de la Primera B para lo cual debió acogerse a la reglamentación existente en ese momento. En primera instancia tenía que lograr el reconocimiento de Coldeportes como Club Profesional y cumplir con la exigencia de contar por lo menos con 2.000 asociados. Este objetivo se cumplió y superó las expectativas con un sorprendente apoyo de 7.300 asociados, con 29.000 derechos adquiridos de los cuales la Equidad Seguros Generales, Equidad Seguros de Vida, Fundación La Equidad, adquirieron una participación del 20% cada uno y el 40% restante se distribuyó entre Saludcoop, Copidrogas y otras cooperativas asociadas. Así, se convierte en el segundo Club Deportivo con la base social más amplia en el país después de Atlético Nacional de Medellín.


Entre las exigencias para participar en este torneo estaba la de contar con la posibilidad del uso de un estadio acorde con las normas de la Dimayor. El escenario natural del equipo, el Estadio del Barrio Olaya no cumplía con las condiciones requeridas para participar en este campeonato, lo que exigió la gestión de los directivos para la consecución de un escenario que cumpliera dichos requerimientos. El equipo jugó en estadios como el Luis Carlos Galán Sarmiento de Soacha (municipio cercano a Bogotá) y el Alfonso López Pumarejo de la Universidad Nacional sede Bogotá, aún cuando no se consideraba que ellos pudiesen llegar a ser la casa definitiva del equipo.





En este contexto el equipo inicia su participación teniendo como base la cantera<sup>2</sup> de jugadores de sus divisiones menores, agrupados con algunos jugadores con mayor recorrido en torneos profesionales.

Esta nueva época caracterizada por el ingreso a un mayor nivel competitivo, la ratificación de la estrategia y el compromiso tanto administrativo como financiero por parte de La Equidad, trajo consigo los siguientes resultados deportivos.

<b>Primera B</b>	
	
2003	Tercer lugar
2004	Décimo lugar
2005	Noveno lugar

<b>Hexagonal del Olaya</b>	
	
2004-2005	Campeón
2005-2006	Campeón

<sup>2</sup> Cantera: denominación dada a la estructura de categorías menores de un club.

A pesar de que estos resultados deportivos no colmaban las nuevas expectativas generadas, Julio Enrique Medrano consideró que poco a poco su direccionamiento estratégico estaba dando frutos y que el equipo necesitaba un mayor protagonismo en los torneos para de esta forma alcanzar su sueño.

## El comienzo de una nueva etapa

**A** finales de 2005 se presentó una situación coyuntural, La Equidad Seguros cambió de presidente, Julio Enrique Medrano se jubiló después de estar al frente de la institución por más de 23 años y este reto empresarial fue asumido por Clemente Augusto Jaimes, profesional con trayectoria en la compañía y con la misma línea prospectiva de su antecesor, con quien había compartido como trabajador desde el año 1996, brindando acompañamiento al desarrollo estratégico de la aseguradora y al proceso del Club Deportivo, se posesionó en enero de 2006. Este hecho facilita la continuidad de la estrategia social y deportiva cuya base sigue siendo la filosofía de contribución social y el fomento a los valores del cooperativismo con ética, legalidad y moral.

De esta manera, el proyecto de Julio Enrique Medrano sumaba experiencia y reconocimiento. Clemente Jaimes llegó con el ánimo de la continuidad, pero con el claro objetivo de superar los resultados deportivos logrados hasta el momento de su posesión, para ello introduce modificaciones en el direccionamiento





estratégico buscando con ello dar un mayor impulso al equipo. En este cambio de esquema, decide consolidar todo un proyecto con la contratación de un técnico de experiencia y prestigio, un líder que les permitiera dar solidez al sueño inicial: llegar a la *Copa Mustang (primera A)*, objetivo trazado a tres años.

Este ambicioso objetivo trae como consecuencia la necesidad de mayores recursos para financiar la operación, los cuales son obtenidos gracias a la incorporación como patrocinador principal a Saludcoop, una entidad promotora de salud formada en el sector cooperativo.

Este año fue contratado Alexis García, ex-jugador del Club Atlético Nacional de Medellín y de la Selección Colombia, amplio conocedor del medio, quien contaba con amplia trayectoria en el fútbol profesional y experiencia como Director Técnico en equipos como: Once Caldas, Atlético Nacional, Deportivo Pereira, Atlético Bucaramanga y Centauros de Villavicencio.

El nuevo estratega llegó con objetivos claros y con el propósito de apoyar el nuevo esquema, participando conjuntamente con directivos y jugadores en procesos de planeación deportiva al inicio de cada torneo, los cuales implicaron cambios organizacionales en el Club.

La primera gran decisión que se tomó fue la vinculación de jugadores de experiencia que llegaran a complementar la base existente de la institución. Con ello y con la convicción de Alexis García de que debe tener un grupo humano con un plan de carrera en el club, que entienda que la honestidad y el esfuerzo son factores fundamentales para el éxito, se logró consolidar un grupo de jugadores que ven el fútbol como una profesión y que son plenamente conscientes de los retos que por pertenecer al grupo les impone. Este cambio en la cultura organizacional, sentido y reconocido en todos los ámbitos del club, trajo consigo

nuevas normas de convivencia y compromisos contenidos en dos manuales elaborados y firmados por los mismos jugadores.

Otro de los aspectos que ha favorecido la permanencia y el logro de los objetivos del club es el acompañamiento financiero por parte de sus principales patrocinadores, Seguros La Equidad y Saludcoop, los cuales siguen persiguiendo el cumplimiento de los objetivos con los que se inició este proyecto.

Con estas decisiones se creó un ambiente propicio para el cumplimiento del objetivo de llegar a la Primera División, el cual se logró de manera anticipada para el torneo de 2007, gracias a que el equipo asciende de manera directa por la obtención del primer lugar en los dos torneos del año, logrando así su principal meta en este nuevo camino, un cupo en la máxima categoría del fútbol profesional colombiano.

## El proceso se consolida y el reto continúa

**C**on la llegada a la Primera A las exigencias crecen. La necesidad de inversión se triplica y el escenario para afrontar los partidos como local requiere de una delicada escogencia; el ascenso del club coincide con el cierre del máximo escenario Bogotano, el Estadio Nemesio Camacho “El Campín”, hecho que dificulta la consecución de escenario. Con la colaboración de la administración distrital se seleccionó el Estadio de Techo como el escenario para jugar los partidos de local; este estadio brinda condiciones deportivas y logísticas favorables para la participación de La Equidad en el





torneo profesional por poseer una excelente cancha y permitir manejar las hinchadas de los equipos tradicionales.

En lo deportivo, los objetivos son muy exigentes, la reglamentación ubica al Club Deportivo La Equidad como último en la tabla del descenso, teniendo que empezar a competir en el sistema de promedio para lograr mantenerse en la primera categoría. Para ello el Club toma decisiones como la vinculación de nuevos jugadores con mayor experiencia profesional, complementando la primera política que se implementó de mantener el equipo que logró el ascenso a esta categoría dándole respaldo y buscando la consecución de resultados.

En la Copa Mustang I de 2007, torneo que se celebra en el primer semestre del año, el equipo no obtuvo los resultados deportivos esperados, se lograron trece puntos quedando último en la tabla de posiciones y con el riesgo latente de volver a la Categoría Primera B profesional en el siguiente año.

Para la Copa Mustang II del 2007 se generó un redireccionamiento estratégico en lo deportivo. Las directivas, con el acompañamiento de Alexis García, reacomodaron el equipo con la llegada de jugadores de mayor trayectoria y reconocimiento, conformando una nómina más competitiva, con el primer objetivo de mantenerse en la categoría. Se le dio respaldo al cuerpo técnico y continuidad a la mayoría del plantel sin modificar la base del equipo, no se desechó nada de lo que se había hecho hasta ese momento; por el contrario, se quiso fortalecer el plantel, se incorporó al grupo de jugadores en la definición de objetivos y se inició un proceso para lograr un alto sentido de pertenencia hacia la organización.

Además del objetivo de salvar la categoría, el grupo fijó la necesidad de entrar a cuadrangulares y culminar con treinta puntos en el torneo de todos contra todos.

Durante la búsqueda de estos objetivos, La Equidad lideró durante varias jornadas el torneo, logrando de esta forma clasificar segundo a las cuadrangulares semifinales siendo finalista con el Atlético Nacional con quien perdió, obteniendo finalmente el segundo lugar, resultado que condujo al cumplimiento del primer objetivo, mantenerse en la categoría.

En 2008, la Dimayor, con dos categorías plenamente organizadas y en funcionamiento decide crear un nuevo torneo denominado “La Copa Colombia-Postobon”, al estilo de las grandes ligas del mundo, en el cual participan equipos de primera y segunda división. En su primera fase, La Equidad logró clasificar en la Zona Centro superando a Santa Fe y Millonarios, equipos de gran tradición en el país. El equipo sorteó las siguientes fases y llegó a la final, venciendo en el partido de ida 1-0 a Once Caldas y en el de vuelta empatando 3-3. Con ello, Seguros La Equidad logró en su segundo año como participante de la Primera A, llegar a un torneo internacional, la Copa Sudamericana 2009, mérito que aún es esquivo para muchos equipos de mayor trayectoria en el fútbol profesional colombiano.

Uno de los esquemas de motivación más importantes que ha facilitado el logro de los objetivos es el otorgamiento de premios por resultados. A diferencia de otras instituciones donde hay premios por puntos o partidos ganados, aquí los premios se otorgan al final de los procesos, clasificación al octogonal, campeones de torneo y salir de la tabla del descenso. Las metas son fijadas a comienzos de cada semestre, cuando se realiza una evaluación de los logros y de los objetivos pendientes para poder culminar de manera satisfactoria cada torneo.

Así como se evalúan los resultados deportivos, se proponen metas de carácter administrativo y logístico. Con ese propósito Alexis establece unos requerimientos para el desarrollo del equipo sugiriendo una sede propia para el Club, la cual es una realidad, con una inversión de 1.700 millones de pesos aportada por Saludcoop,





su principal patrocinador. Este es un significativo logro para el Club ya que es uno de los dos equipos colombianos que cuentan con complejo de alto rendimiento con una extensión de 64 mil metros cuadrados, dotado con todas las condiciones técnicas necesarias para que los jugadores tengan un lugar propio en el cual se puedan concentrar y realizar sus entrenamientos. Esta obra inició en marzo de 2007 y finalizó en abril de 2008.

Clemente Jaimes, presidente del Club Deportivo La Equidad, afirmó que el complejo tiene todas las especificaciones para cumplir como sede deportiva “es un lugar rodeado de mucha naturaleza, es muy agradable y en él se logra que los muchachos trabajen a gusto y su rendimiento sea más alto”.

En cuanto al escenario para los partidos, La Equidad requiere una sede donde pueda disputar los partidos de tipo profesional tanto nacional como internacional, pero el único escenario construido en Bogotá con este tipo de características es el Campín, el cual es sede de los Equipos Millonarios y Santafé. Bajo este contexto La Equidad ve la necesidad de buscar otra alternativa la cual encuentra en Techo, escenario que está contemplado entre las obras que deben ser ejecutadas por el Distrito Capital en 2009 con una inversión cerca de 600 millones de pesos, administrados por el IDR.

La Equidad elige como estrategia enfocada al objetivo de inversión social, la donación de recursos para la adecuación de un escenario deportivo. Por esta razón e impulsado por la reglamentación tributaria en Colombia que establece la disminución de impuestos por donaciones, se inicia la adecuación del Estadio de Techo, alternativa legal con la cual garantiza que este escenario cumplirá con los requisitos mínimos exigidos por la Conmebol. (Confederación Suramericana de Fútbol). Este estadio que servirá como sede alterna al fútbol profesional y en general para la actividad deportiva pasará de albergar seis mil a doce mil espectadores gracias a la nueva adecuación.





## Y se abre la discusión....



1. ¿Qué factores inciden sobre el éxito que se atribuye al club deportivo?
2. ¿El tipo de planeación estratégica utilizado por el club, serviría para aplicarlo en otros clubes colombianos?
3. ¿Tendría el mismo impacto, ya que estos clubes tienen un tipo de administración tradicional?
4. ¿Cuál hubiese sido el destino del equipo si Julio Enrique Medrano no hubiese tenido este sueño?
5. Con la llegada de Clemente Jaimes se plantearon nuevos objetivos para el club ¿Qué hubiese sucedido si no se da continuidad al sueño de Julio Medrano?



