

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA**

**Disertación previa a la obtención del título de
Economista**

***El Fútbol como actividad económica: El caso del
Imbabura SC, período: 2011-2013***

Hernán David Ruiz Moncayo
david.ruiz.moncayo@gmail.com

Director: Economista Daniel Yépez
danyepzurbano@hotmail.com

Quito, Agosto de 2015

Resumen

Se realiza un profundo análisis del sector del fútbol profesional en el Ecuador relacionado con el equipo Imbabura SC, donde se identifican los aciertos y errores cometidos en gestión deportiva y la relación con los diferentes agentes económicos que interactúan con el club.

La actividad económica relacionada con el fútbol nos demuestra la relación entre economía y el deporte para el correcto funcionamiento y participación de un club profesional, ayudando a conocer cuáles serían las mejores decisiones a tomar para mantener ingresos y egresos que generen beneficios y aprovechar de todos los elementos que se relacionen con el mismo como son los jugadores, empresas auspiciantes, aficionados, etc.

Este estudio se complementa con el análisis administrativo y de gestión que tienen ciertos clubes de fútbol que han alcanzado un importante nivel de desarrollo en el Ecuador y el mundo, implementando proyectos y estrategias de mercado acorde a las posibilidades e inversión.

El Imbabura SC, no ha podido encontrar una estabilidad gerencial y económica en su participación en las diferentes categorías del fútbol profesional ecuatoriano, interviniendo en el 2011 en la serie "A" y a partir del 2012 en la serie "B", por lo que se puede hacer una indagación del manejo y la diferencia de gestión deportiva en los diferentes años.

Adicionalmente, como parte de los resultados de la investigación se ha diseñado un plan comercial para mejorar la administración del club con la ayuda de toda la provincia y que sea de beneficio común para los participantes de esta importante actividad.

Palabras clave: economía del deporte, actividad económica, gestión deportiva, fútbol y economía, patrocinio e inversión.

A mis padres y hermana, quienes han sido mi soporte en todo momento, por su infinito amor, comprensión y sabiduría para inculcar en mí los valores y principios que han estado presentes en mi vida y que han sido necesarios para mi formación personal y estudiantil.

A toda mi familia, en especial a mi abuelito Vicente Moncayo que me sigue iluminando desde el cielo y a mi tío el Dr. Patricio Moncayo, por su dedicación y apoyo incondicional en mi carrera profesional y ser ese ejemplo a seguir por su gran amor hacia lo que hace.

A Dios, por ser la guía fundamental en mi vida y llenarme de bendiciones.

Al Economista Daniel Yépez, por sus valiosas enseñanzas, su excelente dirección y contribución en el desarrollo de este trabajo.

A mi madre la Lic. Fátima Moncayo y mi hermana la Ing. Paola Ruiz, por su preocupación y apoyo incondicional en toda mi vida.

A mi familia, quienes colaboraron en la realización de este proyecto, por su preocupación constante durante mi carrera y mi vida.

A mi hermano de toda la vida Sebastián Paredes, que pese a su partida me enseñó a ser feliz y disfrutar de la vida.

A mis amigos que siempre han sido un apoyo fundamental en mi vida.

El Fútbol como actividad económica: El caso del Imbabura SC, período: 2011-2013

Introducción.....	7
Metodología del Trabajo.....	9
Procedimiento Metodológico	10
Capítulo 1: Fundamentos Teóricos.....	11
La Economía del deporte	11
El deporte como actividad económica	15
Ventajas y fallos del mercado en el deporte.....	25
Efectos económicos generados por el deporte en la economía de la sociedad	26
La relación entre economía y fútbol.....	30
Capítulo 2: El fútbol y los modelos de gestión deportiva	33
Modelos de gestión deportiva en el fútbol	33
Europa y el manejo empresarial de los clubes de Fútbol	39
Latinoamérica y el retraso en el manejo del fútbol.....	45
El fútbol profesional en el Ecuador y la gestión deportiva de los equipos de fútbol.....	46
Evolución del fútbol ecuatoriano	47
Gestión deportiva de los equipos de fútbol ecuatoriano	54
Capítulo 3: Gestión deportiva y evolución del Imbabura SC en el periodo 2011-2013.....	57
Historia del Club Imbabura SC	57
Administración	60
Situación financiera del Club Imbabura SC	62
Fuentes de financiamiento del Imbabura SC: análisis de la oferta	72
Demanda de servicios.....	86

Demanda de servicios conexos.....	88
Matriz FODA del Imbabura SC.....	89
Capítulo 4: Conclusión y Recomendación	103
Conclusiones.....	103
Recomendaciones	104
Referencias bibliográficas	106
Anexos	109
Anexo A: Balances del Club Imbabura SC, años 2011 y 2012	109
Anexo B: Balances del Club Imbabura SC, años 2012 y 2013	112
Anexo C: Plan comercial y mejora en la gestión deportiva para el Imbabura SC.....	115

Introducción

El fútbol es un fenómeno global, nacido estratégicamente en Londres y que se extendió rápidamente a las demás partes del mundo, convirtiéndose así en una actividad generalizada, este proceso expansivo se inició de la mano del comercio y las inversiones inglesas y, poco a poco, se extendió hasta convertirse en el deporte mundial por excelencia.

Este deporte nacido como un simple juego para las horas libres de la población, pronto se desarrolló como un deporte con alto contenido competitivo, alcanzando la condición de espectáculo cargado de múltiples expresiones y determinaciones en los ámbitos de la economía, la sociedad, la política y la cultura.

En el Ecuador, el fútbol es un deporte muy admirado, practicado y de gran controversia del cual se tiene la idea de un manejo administrativo inadecuado por parte de las federaciones y clubes. La ciencia del deporte ha estado, durante mucho tiempo, desvinculada del pensamiento económico; esta falta de interés por parte de los investigadores del área económica se debe a la existencia de focos de interés en otras disciplinas.

En la actualidad es imposible entender el fútbol si no es en relación a la economía mundial y a la microeconomía de cada unidad productiva (el club). Es por esto que la competencia deportiva se ha convertido en una competencia mercantil.

El estudio del fútbol está supeditado a la investigación de mercado con la relación de los diferentes agentes económicos que interactúan con este deporte ya que mueve muchos recursos económicos.

La presente investigación se realizará sobre el periodo de 2011 a 2013, analizando el manejo del Imbabura SC con sus cuentas financieras de ingresos y gastos que incluyen presupuestos, taquillas de los partidos de fútbol, información de entrevistas a la gente relacionada con este deporte y su afectación con empresas auspiciantes, futbolistas, fanáticos; aportando de esta manera a la sociedad aficionada al deporte y a la economía del fútbol.

En el primer capítulo podemos encontrar los fundamentos teóricos del estudio donde relacionamos a la economía con el deporte y en especial el fútbol, para conocer cuáles son los elementos que interactúan en el mercado del fútbol y sus implicaciones para el desarrollo de este deporte, con las mejores decisiones económicas y deportivas para así poder ofertar un espectáculo que atraiga la

demanda de aficionados, empresas auspiciantes y demás agentes vinculados con este deporte.

Los modelos de gestión deportiva en el mundo y el Ecuador de los principales equipos son ejemplos para poder analizar mejor el manejo económico, administrativo y deportivo de un club, por lo que en el segundo capítulo se abarca el desarrollo profesional que ha tenido el fútbol y se menciona los principales objetivos que tienen los equipos de acuerdo a su modelo de gestión.

En el tercer capítulo se enfoca el tema del Imbabura SC, conociendo su historia, administración, cuentas financieras, gastos e ingresos, sus diferentes estrategias y gestión deportiva con relación al mercado que mueve este deporte, para determinar si hay un aporte al fútbol, al club, a sus futbolistas y sus patrocinadores.

A través de la investigación, se podrá tener un conocimiento más amplio del manejo económico de un club profesional, probables falencias en su manejo deportivo y financiero, los actores económicos y las propuestas en función de este deporte visto desde el punto de vista de los negocios.

Entre las principales conclusiones que se pudo observar es el gran desarrollo profesional que ha tenido el fútbol como deporte espectáculo en el mundo, pero que en el Ecuador se ha retrasado por las falencias en el manejo administrativo y de gestión de los clubes ya que no han vinculado el deporte con la economía y sus principales principios de manejos de presupuestos, inversiones y buscar estrategias empresariales. Un claro ejemplo es el Imbabura SC, un club que tiene toda la posibilidad de desarrollo si pensaría en la unión de los principales agentes económicos que se desempeñan en esta actividad como son los aficionados, empresas privadas y los jugadores; mejorando su gestión administrativa y deportiva diseñando proyectos de beneficio en común para todos los participantes.

Metodología del Trabajo

Pregunta general

¿Cuál es la relación entre economía y el fútbol en sus modalidades empresariales?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los elementos que relacionan el fútbol con el mercado?
- ¿Cuáles son los modelos de gestión futbolística más representativos que se han implementado en Ecuador y en otros países?
- ¿Cuál es el modelo de gestión del Imbabura SC, como estudio de caso de la gestión futbolística en el Ecuador?

Objetivo general

Analizar la relación entre economía y el fútbol en sus modalidades empresariales.

Objetivos específicos

- Estudiar los elementos que relacionan el fútbol con el mercado.
- Describir los principales modelos de gestión futbolística implementados en el Ecuador y otros países.
- Analizar el modelo de gestión futbolística de Imbabura SC, como estudio de caso del fútbol ecuatoriano.

Procedimiento Metodológico

Para el desarrollo del presente análisis se efectuó una investigación de tipo exploratorio-descriptivo que permitió efectuar un análisis de la actividad económica relacionada con el fútbol, analizando su interacción con los diferentes agentes económicos; con la información obtenida se estableció un diagnóstico sobre la situación económica y administrativa del Imbabura SC.

Como primer paso se efectuó un sondeo bibliográfico, es decir, lectura, consulta de libros, tesis, folletos, etc., relevantes para el avance de este estudio y que explican la relación entre la economía y el fútbol. Además se investigó sobre los principales modelos de gestión deportiva del mundo y de Ecuador para encontrar fortalezas y debilidades que sirvieron para poder proponer ideas y proyectos para el Imbabura SC.

Posteriormente, se realizó un estudio de campo que permitió tener una idea más clara y concisa sobre el fútbol imbabureño a través de técnicas y herramientas. Dentro de las herramientas se utilizó las técnicas cualitativas como la entrevista, enfocadas principalmente a los representantes y dirigentes del club Imbabura SC, periodistas deportivos, empresas que se desarrollan en la provincia; para conocer su opinión y obtener datos necesarios para el estudio.

Se hizo uso también de la técnica de observación para identificar la reacción de los aficionados, conocer sus preferencias por las marcas y demás productos ofertados en este deporte, que nos permita llegar a conocer los aspectos sociales relacionados con el fútbol.

Finalmente, los resultados obtenidos en este estudio, fueron una herramienta clave para proponer ideas claras de cómo se maneja este equipo, su financiamiento y su relación económica con los demás agentes que participan en el mercado del fútbol.

Capítulo 1: Fundamentos Teóricos

Para Castellanos García (2001: 181) "el deporte es un bien, cuya producción, consumo, financiación y gestión responde a criterios de racionalidad económica". El estudio del fútbol como actividad económica, nos introduce al estudio de la economía del deporte, su relación y los diferentes elementos que ayudan a conocer cuáles serían las mejores decisiones para tomar y permitan que un equipo de fútbol pueda manejarse como una empresa, tenga ingresos y egresos de acuerdo a su actividad económica, aprovechando de todos los mercados que se relacionen con el mismo como son los jugadores, empresas auspiciantes, aficionados, etc.

La Economía del deporte

Según Heinemann (1998: 272-273), la economía ha proporcionado una estructura de pensamiento diferente al deporte para tomar sus decisiones, valorar sus relaciones institucionales e incluso de gerencia y evaluar sus consecuencias materiales.

En el pasado no se encontraba una conexión entre economía y deporte, y no se le daba importancia, por lo que desde los últimos años se ha adoptado el pensamiento económico en el ámbito deportivo, obteniendo así relaciones ideológicas y de valor, de cooperación, de transferencia y de regulación entre el deporte y la economía.

La economía del deporte es una ciencia empírica y normativa:

- Empírica ya que busca la descripción de la dimensión económica del deporte y la toma de decisiones.
- Normativa porque ayuda a mejorar la gestión deportiva y administrativa para llegar a un objetivo determinado, movilizandolos recursos con transparencia y dando recomendaciones económicas y políticas.

En un estudio realizado por la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) sobre el impacto del fútbol profesional sobre la economía española (citado en Espejo-Saavedra, 2005: 5-6) también se puede explicar la economía del deporte con los siguientes elementos:

1. La rentabilidad económica que aparece a través del deporte va aumentando por los nuevos mercados que se van desarrollando en gran cantidad y rapidez, mencionamos alguno ejemplos:

- El deporte fomentado con carácter lucrativo, como ejemplos tenemos la explotación de campos de golf, gimnasios, piscinas, etc; donde la gente paga por estos servicios.
 - La práctica "informal" que tiene el carácter de no organizado, como sucede en actividades deportivas como el esquí, montañismo, etc.
 - El del material deportivo y equipamiento de deportistas, las empresas encargadas de confeccionar ropa adecuada y los implementos para la práctica de los distintos deportes, estas empresas auspician a clubes, equipos o deportistas y a su vez tienen el negocio de vender a las personas aficionadas.
 - Los principales espectáculos deportivos son adquiridos por los medios de comunicación, los derechos de televisión para transmitir dichos eventos se comercializan en cantidades de dinero muy grandes.
 - El deporte como mercado de patrocinio y otras actividades de marketing, mercado de gran importancia para el desarrollo publicitario de las empresas.
2. El deporte es generador de empleo en las sociedades modernas en especial en el deporte como espectáculo ya que genera muchos empleos directos e indirectos, por lo que cada vez hay más gente relacionada a dichos eventos deportivos.
 3. La importancia económica del deporte en el desarrollo del ocio y tiempo libre, ya que se considera a la práctica de algún deporte como medio para relajar las tensiones del trabajo de las personas, y de ahí su importancia como instrumento para aumentar la productividad del mismo.

El objeto de estudio de una Economía del deporte

En 1998, Heinemann evidenció que la relación del deporte con la economía nos demuestra los siguientes objetivos:

- Tomar decisiones económicas para el correcto uso de recursos dedicados al desarrollo del deporte y a la inversión dentro de este sector para la práctica y consumo de la gente.
- Fomentar arreglos institucionales entre las organizaciones y empresas que demandan y ofrecen deporte y sus regulaciones.
- Desarrollar acciones económicas para la creación de infraestructura adecuada, la creación de utilidad económica, fuentes de empleo directos e indirectos y demás efectos secundarios que se generan en el deporte.

El deporte ha logrado un protagonismo en el desarrollo de la economía de mercado de las sociedades actuales, como consecuencia de los eventos, productos y accesorios que suministra, los capitales y las inversiones que reclaman sus

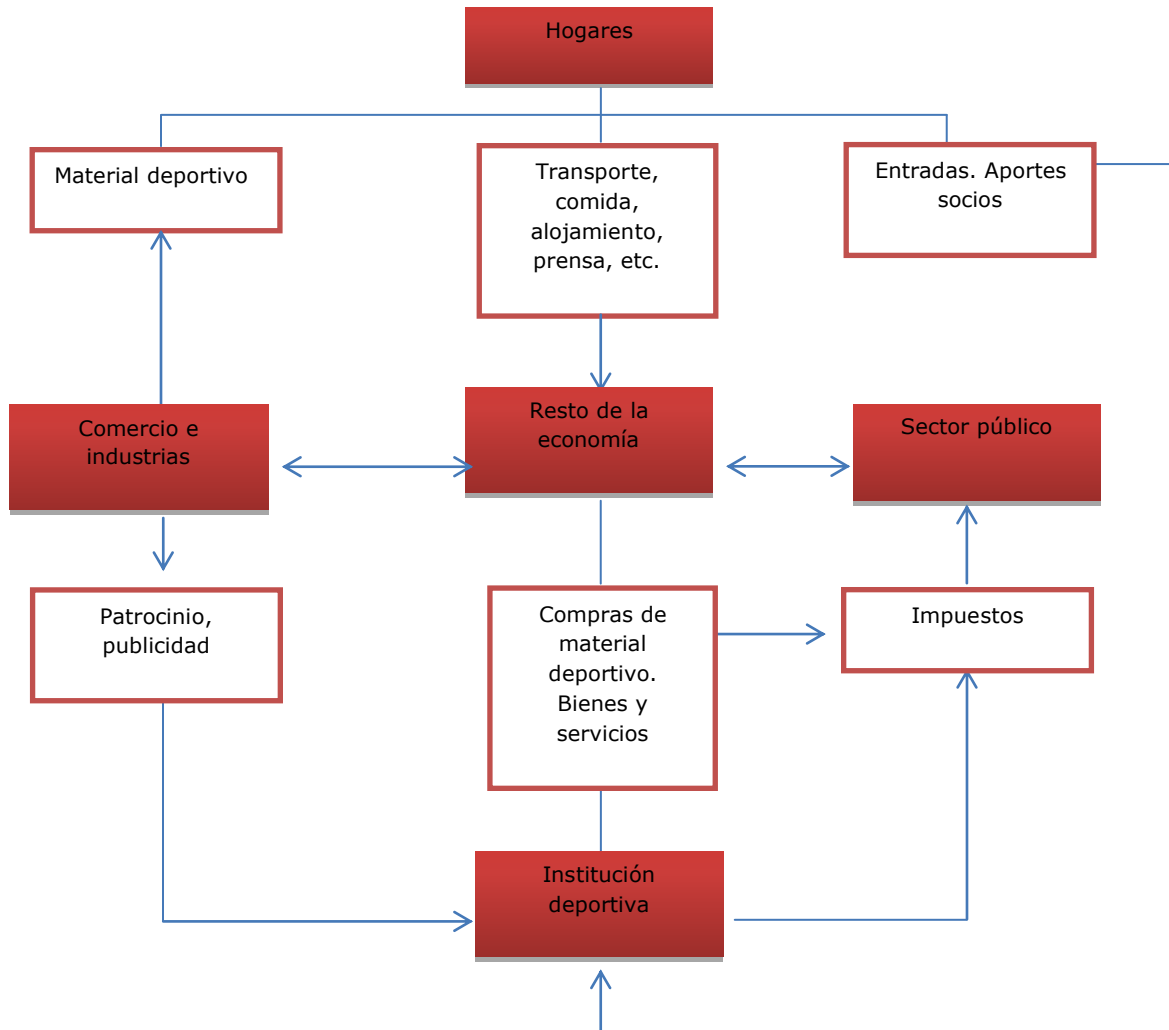
instalaciones y la práctica del mismo, los recursos de marketing y publicidad a los que dan lugar sus espectáculos y concentraciones de masas con la intensa presencia en la vida cotidiana de todos los ciudadanos a través de los medios de comunicación.

Para entender mejor el mercado, se lo concibe como el lugar donde participan compradores y vendedores para efectuar operaciones comerciales y decisiones que toman para cumplir objetivos propios, buscando interactuar en conjunto para tener mayores rentabilidades mediante el financiamiento e inversión de recursos. Los elementos básicos en los que se centra este análisis microeconómico son los bienes, los precios, los mercados (oferta y demanda) y los agentes económicos que participan.

Jiménez (2006: 153) indica las interacciones existentes entre los diferentes agentes económicos y los flujos generados por actividades deportivas con un ejemplo el fútbol; en este mercado todos los elementos deben estar relacionados. Como principal elemento está el club de fútbol el cual oferta este deporte, por medio de auspicios e inversión de empresas, a la gente que está dispuesta a aportar al club con asistencia a los partidos y pagando sus entradas. Además puede llegar a ser socio del mismo, acompañándolo a sus partidos; estas personas ayudan en la economía ya que demandan transporte, comida, alojamiento (en el caso de personas que no vivan en el sitio del evento), además de material deportivo el cual se consigue de las industrias, las cuales a su vez patrocinan al equipo teniendo un beneficio mutuo. El resto de la economía, oferta bienes y servicios a los comercios e industrias de material deportivo (materias primas, energía, alquileres). La empresa pública también recibe impuestos, dinamizando la economía, la cual ayuda en implementación de infraestructura deportiva.

De esta manera se van incorporando los diferentes agentes económicos al deporte, haciendo que cada uno tome sus decisiones y busquen una armonía entre los participantes.

Cuadro 1: Flujos generados por actividades deportivas



Fuente: Jiménez – Mete gol... gana, Fútbol y Economía (2006)
Elaborado: David Ruiz

Problemas de la Economía del deporte

Para Heinemann (1998: 274) la economía del deporte como ciencia empírica busca resolver los siguientes problemas:

- Descripción de la dimensión económica del deporte.
- Comparaciones para encontrar alternativas y relativizar lo referente a la toma de decisiones económicas en el ámbito deportivo.
- El desarrollo y la transformación de los hechos económicos del deporte.

- Tratar de explicar porque las cosas se dan de cierta forma y como se van a desarrollar en el futuro, explicaciones teóricas o pronósticos. Estudiando efectos no intencionados y las consecuencias del comportamiento económico.

En la participación como ciencia normativa, Heinemann (1998: 274) nos indica que tiene como objetivo la resolución de los siguientes problemas:

- Mejorar la gestión deportiva, la cual ayuda a tomar decisiones económicas encaminadas a un objetivo determinado.
- Proteger la imagen del deporte y de toda su organización para mantener las inversiones obtenidas.
- La correcta movilización de recursos destinados al fomento del deporte.
- Transparencia en las decisiones especialmente las económicas para entendimiento de terceros.
- Recomendaciones económico-políticas en ayuda de las necesidades del sector deportivo para generar una correcta política por parte del Gobierno.

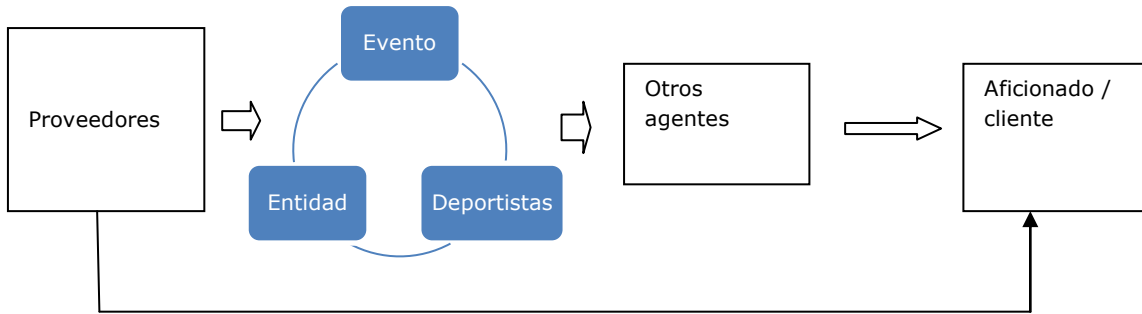
El deporte como actividad económica

En el texto "El deporte, sector de actividad económica: estructuración de uno de los sectores con mayor potencial", Cardenal (2013: 11-13), plantea que el deporte tiene varias posibilidades de dinamización económica, la compra de unos zapatos cuenta con un impacto en la industria del deporte, por lo que tiene multitud de relaciones con otros sectores de los cuales es cliente y proveedor. Las personas consumen y realizan un gasto en accesorios deportivos para su práctica (se destina un gasto). Las entidades deportivas deben regirse por parámetros de gestión, ajustando los presupuestos a sus respectivas dinámicas, planificando a largo plazo para obtener recursos.

El deporte es una actividad económica generadora de riqueza. Sobrino (2013: 32-33), señala que la actividad deportiva en la economía se la debe analizar de dos formas:

- Deporte profesional: se basa en todo lo que la actividad produce, en especial los eventos deportivos, en el cual los deportistas son los protagonistas principales y las entidades deportivas sirven de vínculo entre estos dos para ofrecer un espectáculo al cliente final (aficionado).

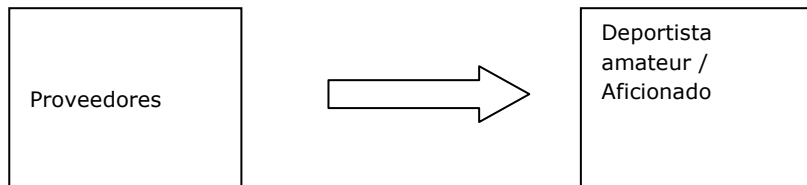
Cuadro 2: Entorno del deporte profesional



Fuente: Sobrino (2013)
Elaboración: David Ruiz

- Práctica deportiva: lo realizan las personas de forma voluntaria ya sea individual o colectivamente y por razones de gustos y salud.

Cuadro 3: Entorno de la práctica deportiva



Fuente: Sobrino (2013)
Elaboración: David Ruiz

Según Sobrino (2013: 21-25), el sector deportivo genera un entorno para integrarse como una actividad económica:

Económicamente

- Los eventos deportivos o los resultados de un equipo tienen impacto directo en la economía del lugar de celebración o del país al que representan.
- Es un sector con menor sensibilidad ante los ciclos económicos, pese a crisis económicas el deporte se sigue practicando y siguiendo por parte de los aficionados.
- Tiene impacto en varios sectores que se vinculan por diferentes motivos.

Políticos y regulatorios

- Se regula según los requerimientos de instituciones o entidades deportivas.

- Influye en la política y la acción de gobernantes.
- Influye en relaciones y proyecciones internacionales.

Sociales

- El deporte es un elemento de transición de valores, además refleja los problemas que una sociedad puede tener.
- Crea costumbres, modas y parámetros de consumo.
- Genera hábitos saludables (ejercicio físico).

Tecnológicos e infraestructura

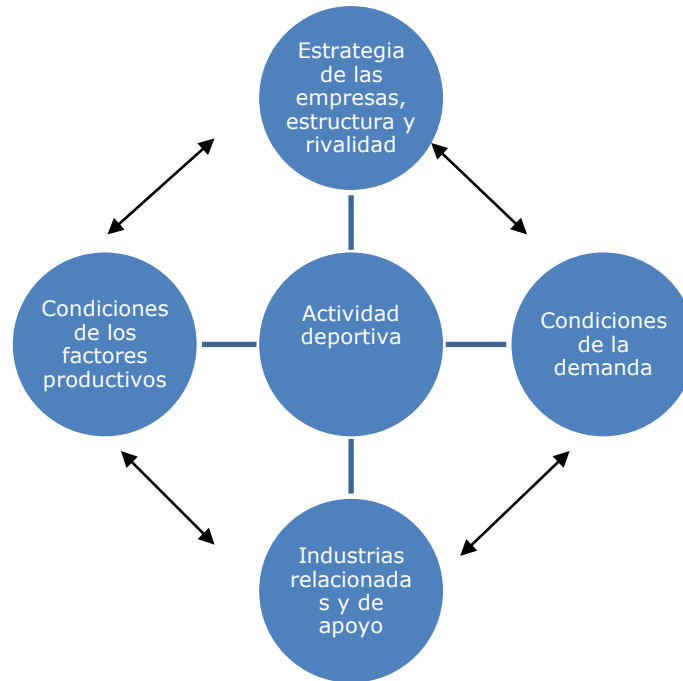
- Los eventos deportivos se han ido desarrollando más en todo el mundo.
- La gente demanda instalaciones para la práctica deportiva.
- Se desarrollan diferentes tecnologías.

Sobrino (2013: 30), señala que el sector deportivo tiene grandes ventajas ya que es un motor de competencia y desarrollo económico, por lo que está en constante crecimiento a nivel internacional ya que es fragmentado (interactúan varios agentes económicos); su innovación en formatos, competencias, materiales, etc. cada día aumenta, fomentando e incentivando a varios sectores de la economía.

Además posee un mercado internacional estandarizado (demanda similar), lo que permite aplicar economías de escala en producción y comunicación. Tiene también la ventaja de que su público consumidor son de diferentes edades y razas, vinculándose mucho así al usuario o cliente (aficionado), lo que le permite la utilización de nuevas tecnologías y modelos de gestión.

Sobrino (2013: 31), aplica la metodología del diamante de Porter para explicar el desarrollo de la actividad deportiva en el mercado:

Cuadro 4: Diamante de Porter de la actividad deportiva



Fuente: Sobrino (2013)
Elaboración: David Ruiz

Sobrino (2013: 32), menciona que la estructura del sector está en pleno proceso de profesionalización, tienen grandes oportunidades de desarrollo las empresas del sector como son las de organización de eventos, asesores de gestión y comunicación, y las relacionadas con la construcción de infraestructuras. La condición de los factores productivos, fomentan el desarrollo de instituciones académicas formando instructores y entrenadores. Condiciones de la demanda, hay una gran recepción de las personas al deporte, los eventos relaciones y además de la práctica. Las industrias relacionadas y de apoyo, con el desarrollo del deporte y su profesionalización se están fomentando nuevas industrias para el mercado deportivo.

Los principales sectores relacionados con la actividad económica son las entidades deportivas, los deportistas, la infraestructura, los medios de comunicación, los seguidores y los proveedores.

Entidades deportivas

Sobrino (2013: 49-50), menciona que las entidades deportivas buscan como prioridad éxitos deportivos, pero para esto deben generar ingresos económicos, alcanzar prestigio corporativo para así poder conseguir repercusión mediática y

social, atendiendo demandas sociales y conseguir poder e influencia en su ambiente de actuación.

Para su correcto desempeño en la actividad deportiva que se desarrolla debe incorporar excelentes deportistas para dar buenos eventos a los aficionados, para poder encontrar un posicionamiento diferencial a sus competidores y así alcanzar éxitos deportivos, desarrollando programas de deporte base y escuelas deportivas.

Sobrino (2013: 123), señala el entorno de las entidades deportivas para conocer la relación con las empresas auspiciantes y proveedoras y los ingresos que percibe por la actividad:

Cuadro 5: Entorno de las entidades deportivas

Proveedores	Entidad deportiva	Vías de ingresos
<ul style="list-style-type: none"> •Financiación •Construcción •Materiales deportivos •Materiales no deportivos •Operaciones •Sistemas •Comunicación y redes sociales •Otros: asesores, auditores, etc 	<ul style="list-style-type: none"> •Actividades deportivas •Actividades no deportivas •Actividades de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> •Derechos de transmisión •Derechos de imagen •Productos licenciados •Entradas •Cuotas •Explotación de infraestructura •Venta de activos •Contribuciones •Formación

Fuente: Sobrino (2013)
Elaboración: David Ruiz

Sobrino (2013: 126-128), señala la estructura funcional de las entidades deportivas, se las puede desarrollar de la siguiente manera:

1. Actividades no deportivas: no están relacionadas con la competición en eventos. Se las puede clasificar en dos:
 - Internas: no trascienden al público; son decisiones dentro de la organización. Las principales son: la planificación estratégica para el desarrollo de la

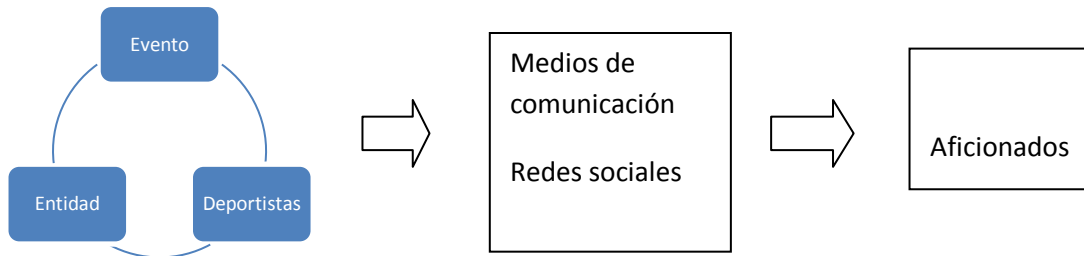
- entidad, el manejo económico y finanzas, tener gente especializada para cada función, optimizar los recursos y manejo de sistemas de información.
- Externas: relacionadas con el público, aficionados o clientes. Las principales: comerciales y de marketing, gestionar venta de productos y servicios; comunicación y redes sociales afianzando su posicionamiento con la afición; y las relaciones institucionales con las empresas proveedoras y relacionadas con el deporte.
2. Actividades deportivas: relacionadas con la competición, entre las principales están la contratación de deportistas; recursos humanos de calidad en la parte técnica, física y médica; mantenimiento de infraestructura y la organización de eventos.
 3. Actividades de desarrollo: son las relacionadas con proyectos sociales aprovechando la imagen de la entidad, desarrollar las formativas y el deporte base, mejoras en actividades técnicas y mejorar la administración y gestión de la entidad.

Medios de comunicación

Cumplen un papel importante en el desarrollo del deporte como actividad económica ya que son los encargados de la trascendencia y repercusión del deporte (elemento multiplicador). Son los encargados de generar información, opinión y comunicación de las entidades deportivas y sus actividades con el objetivo de fomentar el desarrollo del deporte y la vinculación del aficionado con los clubes deportivos y jugadores. (Sobrino, 2013: 53-54)

Es importante mencionar el entorno de los medios de comunicación dueños de los derechos de transmisión de un evento deportivo, ya que se convierten en la principal fuente de ingresos de una entidad deportiva y ellos a su vez se benefician con los aficionados que miran sus canales, redes sociales y demás medios de difusión y así poder promocionarse mejor.

Cuadro 6: Entorno de los medios de comunicación



Fuente: Sobrino (2013)
Elaboración: David Ruiz

La infraestructura deportiva

La infraestructura deportiva se desarrolla desde el deporte profesional, Sobrino (2013: 57-58) determina que la propiedad de las instalaciones, la construcción, el acondicionamiento y la operatividad están a cargo de las entidades deportivas buscando recursos y sostenibilidad de las mismas; son importantes para fomentar esta actividad sacándoles el mayor provecho e ingresos con los eventos deportivos que se realizan en estas construcciones.

El seguidor

Sobrino (2013: 59), señala que hay dos tipos de seguidores relacionados con el deporte:

- Aficionado: interés por el deporte y con muy poca relación económica.
- Cliente: si tiene una relación económica con alguno de los agentes que se relacionan con la actividad deportiva, ya que es la persona que consume.

Deportistas

Es el profesional que práctica cualquier deporte, es muy importante en la actividad económica del deporte ya que mientras más se consolide deportivamente, en redes sociales, admiración por parte de los aficionados, su participación en actividades de promoción y comunicación se convierte en una "marca-deportista". Sobrino (2013: 61)

En el ecosistema del deportista, Sobrino (2013: 77) señala que este se vincula con empresas proveedoras de material deportivo como patrocinadores, con las

entidades deportivas para poder generar eventos deportivos de calidad y su vinculación con agentes representantes y empresarios.

Sobrino (2013: 84), menciona las fuentes de ingresos que se generan de la competición de los deportistas:

Cuadro 7: Fuentes de ingresos generados por los deportistas

Fuente	Tipo de Ingreso
Institución deportiva /club	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato con la entidad • Resultados deportivos • Porcentaje de ingresos de patrocinadores corporativos
Federación	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados deportivos • Porcentaje de ingresos de patrocinadores corporativos
Evento	<ul style="list-style-type: none"> • Participación • Premios • Derechos de imagen
Patrocinadores personales	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos con empresas auspiciantes
Eventos propios	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinadores • Cuotas asistencia

Fuente: Sobrino (2013)
Elaboración: David Ruiz

Proveedores

Son las empresas responsables de fomentar deporte mediante inversión, patrocinio para el desempeño de una entidad deportiva, pero que a su vez estas empresas se benefician del consumo de los aficionados como lo es por ejemplo el material deportivo o ver los eventos deportivos por televisión. A continuación Sobrino (2013: 236), nos muestra los tipos de empresas y como se vinculan con el deporte para generar una actividad económica:

Cuadro 8: Tipos de empresas y su vínculo con la actividad deportiva

Áreas	Función que cumplen	Tipos de empresas
Financiación	Disponibilidad de flujos de caja	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades financieras • Fondos de inversión
Construcción y acondicionamiento	Construcción y acondicionamiento de las sedes e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Constructores • Arquitectura efímera
Operaciones	Gestión de las principales actividades del evento	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de seguridad • Empresas de transporte • Hoteles y alojamiento • Restauración • Empresas de logística
Tecnología	Gestión de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura tecnológica • Telecomunicaciones • Consultores de sistemas
Material deportivo	Disponibilidad material deportivo	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricantes y distribuidores de material deportivo
Comunicación	Gestión de los mensajes del evento	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de comunicación • Agencias de medios • Gestión de redes sociales
Asesoramiento legal	Cumplimiento de los compromisos y defensa legal	<ul style="list-style-type: none"> • Despachos abogados
Salud	Garantía en salud y control de dopaje	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas sanitarias • Laboratorios
Auditoría	Transparencia financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías

Fuente: Sobrino (2013)
Elaboración: David Ruiz

El negocio del marketing deportivo

Fransi (2004: 18), menciona que en las entidades deportivas, las estrategias de marketing se las realizan para tener un posicionamiento original en el mercado gracias a la producción de un producto o servicio deportivo innovador para los aficionados, y el de la búsqueda de posicionamientos diferentes a los de la competencia.

Molinari y Martínez (2013: 239) señalan que el marketing deportivo hoy en día es una de las principales herramientas, por parte de las marcas deportivas en alianza con los clubes y jugadores para generar ingresos. La globalización ha facilitado la expansión de este proceso permitiendo a las marcas diseñar estrategias de marketing que tengan aceptación global.

En un artículo presentado por Insights (2014), menciona que el marketing deportivo ha tomado mucha fuerza en las últimas décadas debido al crecimiento de la industria deportiva en todo el mundo y porque se ha convertido en fundamental para los clubes y deportistas con la realización de diferentes eventos deportivos a nivel mundial, los cuales son importantes para miles de personas en todo el mundo.

Sobrino (2013: 31), plantea que los eventos deportivos se han convertido en un elemento internacional en el que el seguimiento y expectativas hacen que las marcas auspiciantes sean cada vez más importantes y busquen identificarse con el impacto que tiene el deporte. El marketing deportivo es una herramienta que puede traer consigo el éxito si plantea una estrategia correcta de comunicación con todo el público, de esta manera las marcas encaminarán todos sus esfuerzos a un mismo objetivo, que permite la unión organizacional mediante la coordinación de sus esfuerzos comunicativos durante un tiempo prudente, y es en ese momento donde las relaciones públicas empiezan a ser fundamentales dentro del marketing.

Inversión privada en el deporte

Según Zuasnabar (2002) la inversión en el deporte se la puede realizar mediante publicidad, la cual se divide en 3 modalidades:

- El patrocinio o *sponsorización* de instituciones deportivas, o de deportistas, de largo plazo.
- El patrocinio de eventos deportivos.
- El pautaado en medios, en programas de índole deportiva, ya sea de carácter periodístico o de transmisión de eventos.

Cuadro 9: Los tres pilares fundamentales para invertir capital en el deporte



Fuente: Zuasnabar (2002)

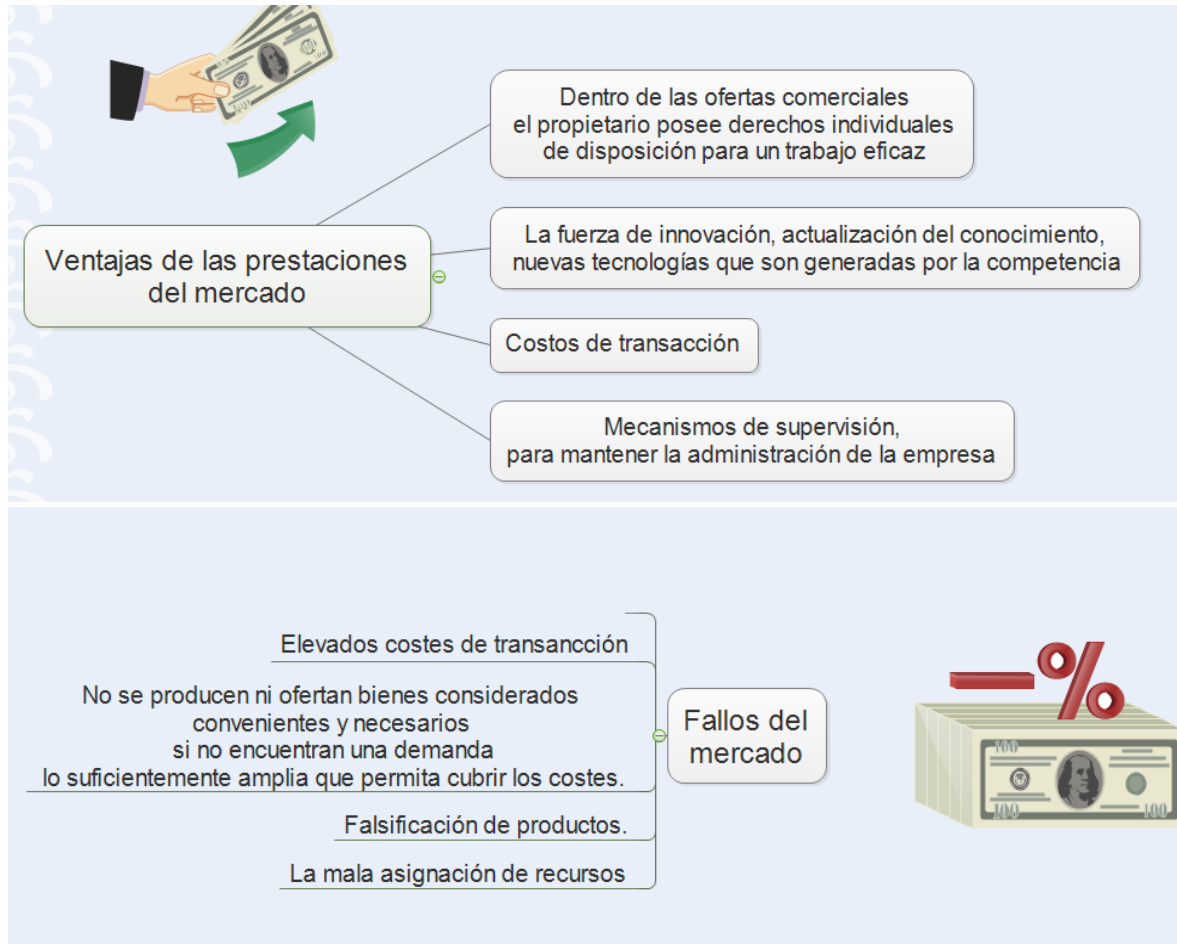
Elaborado: David Ruiz

Para el desarrollo del deporte se necesita que se invierta mucho dinero en infraestructura adecuada, implementos deportivos, espacios de entrenamiento, estadios; por lo que el financiamiento es muy importante para desarrollar proyectos y así fomentar la actividad deportiva de los clubes y equipos; y poder generar logros deportivos que incentiven a la gente a invertir como socios o las empresas como auspiciantes y así involucrarse en el deporte.

Ventajas y fallos del mercado en el deporte

En 1998, Heinemann mencionó que en el deporte existe una intervención estatal, así como un mercado que puede llegar a funcionar por sí solo, dependiendo del lugar donde se encuentre. A continuación observamos las ventajas y fallos del mercado del deporte:

Cuadro 10: Ventajas y fallos de mercado en el deporte



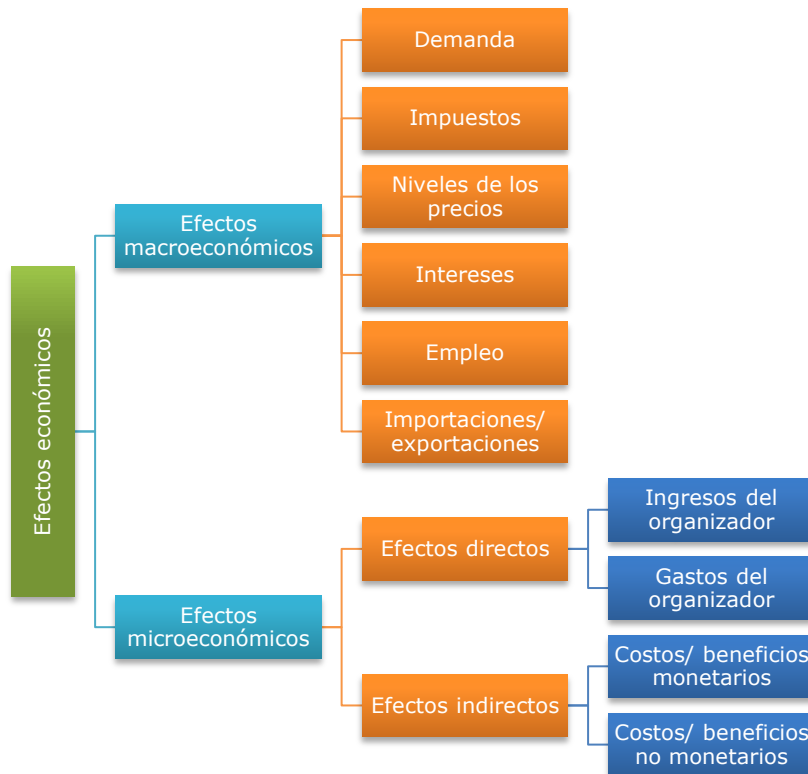
Fuente: Heinemann – Economía del deporte (1998)
Elaboración: David Ruiz

Efectos económicos generados por el deporte en la economía de la sociedad

Heinemann (1998: 144) realizó un análisis de los efectos económicos del deporte de los cuales tenemos, los efectos de tipo macroeconómicos, los mismos que afectan a toda una economía nacional y los microeconómicos que afectan únicamente a algunas personas o grupos de personas como son los beneficios y pérdidas.

Dichos efectos se los puede medir a nivel macro, el cual analiza la importancia del deporte en la economía y micro el cual estudia el comportamiento de firmas, decisiones individuales y sus interrelaciones.

Cuadro 11: Efectos económicos relacionados con el deporte



Fuente: Heinemann – Economía del deporte (1998)
Elaborado: David Ruiz

Efectos macroeconómicos

En el texto “Mete gol... gana, Fútbol y economía”, Vela (2006: 92-99) realiza un análisis de los diferentes efectos macroeconómicos generados por el deporte:

- La demanda deportiva de bienes y servicios permite definir el valor económico del deporte, el mismo que es difícil calcular ya que no solo los deportistas consumen deporte sino también hinchas, periodistas, lectores deportivos, etc.; los cuales son considerados deportistas pasivos.
- Los impuestos, en realidad se puede afirmar que el deporte es un derecho el cual podría estar exonerado de varios impuestos, pero por el lado de la demanda de los deportistas pasivos generan un consumo suntuario al cual se le aplican impuestos.
- Niveles de precios, se refiere al impacto del deporte en relación a otros sectores en relación al precio, como por ejemplo la creación de infraestructura deportiva, mejora la plusvalía de la zona donde fue construida y aumentará precios de viviendas o terrenos.

- El sector deportivo es generador de empleos directos e indirectos no solo de deportistas sino de gente vinculada a este deporte.
- Importaciones y exportaciones: el fútbol tiene impacto en la balanza comercial que puede ser por los flujos de dinero recibidos por traer bienes y servicios deportivos, insumos a centros deportivos, remesas de jugadores que trabajan en el exterior, inversión extranjera y más.

Efectos microeconómicos

Vela (2006: 99-100) señala los efectos microeconómicos relacionados con el deporte:

- Directos: los ingresos y gastos de los oferentes de bienes y servicios deportivos, interacción de empresas en el poder de invertir y generar recursos.
- Indirectos: la actividad deportiva incide en numerosos sectores de la actividad económica, lo que genera externalidades monetarias a través de la implementación de negocios como restaurantes, kioskos, transporte, turismo, etc.; también las no monetarias como pueden ser salud, identidad, impacto ambiental y demás efectos sociales.

Heinemann (1998: 147) nos indica que para conocer mejor la relación de los agentes económicos vinculados con el deporte, lo podemos explicar mediante la demanda de los hogares con relación al deporte y a su práctica, en la que podemos encontrar las necesidades de las personas de comprar la ropa adecuada, materiales e instrumentos para desarrollarlo, además de tener una alimentación sana, etc.; y en el caso de acudir a eventos o espectáculos deportivos los aficionados deben pagar una entrada, afiliación a clubes deportivos, desplazamientos, comida, etc.

En el siguiente cuadro mencionamos los diferentes rubros en los que se ve las necesidades de los hogares:

Cuadro 12: Demanda hogares relacionado con el deporte



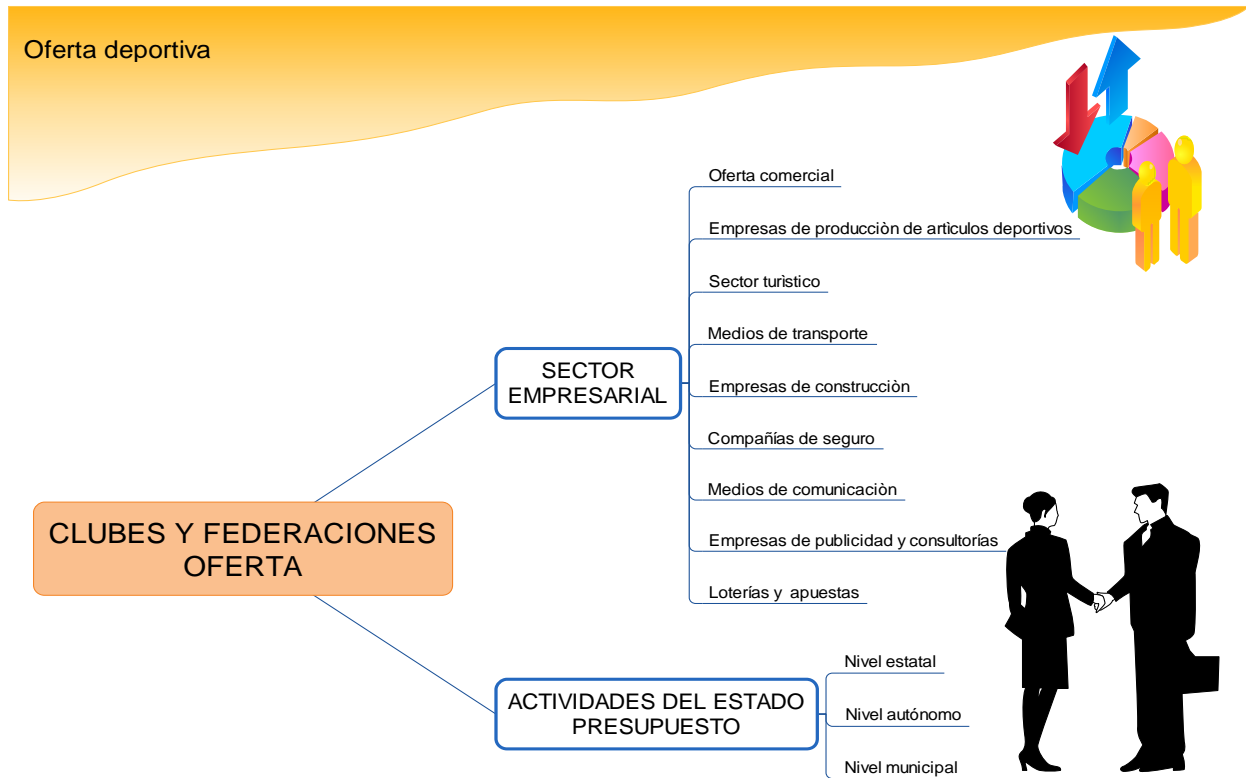
Fuente: Heinemann – Economía del deporte (1998)
Elaboración: David Ruiz

En la oferta, los encargados de proporcionar los eventos deportivos, infraestructura son los clubes y federaciones deportivas, además del Estado que también debe suministrar espacios para la práctica deportiva y sana de la sociedad.

La parte empresarial se relaciona con lo que demandan los hogares y las personas como por ejemplo las empresas encargadas de confeccionar ropa deportiva o bebidas energizantes, los medios de comunicación que informan y transmiten los eventos, el sector turístico que también cumple un papel importante ya que proporciona estadia y transporte, las empresas de publicidad que se encargan del marketing y la promoción de eventos.

En el siguiente cuadro podemos ver como se compone la oferta deportiva:

Cuadro 13: Oferta deportiva



Fuente: Heinemann – Economía del deporte (1998)
 Elaboración: David Ruiz

La relación entre economía y fútbol

En el texto “Mete gol... gana, Fútbol y economía”, Carrión (2006: 9-11) sostiene que es imposible entender el fútbol sin relacionarla con la economía mundial y a la microeconomía de cada unidad productiva que son los clubes, ya que estos deben competir y seguir una línea de internacionalización en mercados cada vez más amplios y diversos a través de torneos donde la televisión cumple una función central, la profesionalización de futbolistas y la introducción de nuevos modelos de gestión.

Además el futbol se ha convertido en la principal industria del entretenimiento, logrando impulsar a ciertos sectores de la economía por los enlaces horizontales y verticales que produce. Las relaciones principales que tiene el fútbol con la economía tienen tres momentos claves de fortalecimiento las cuales son:

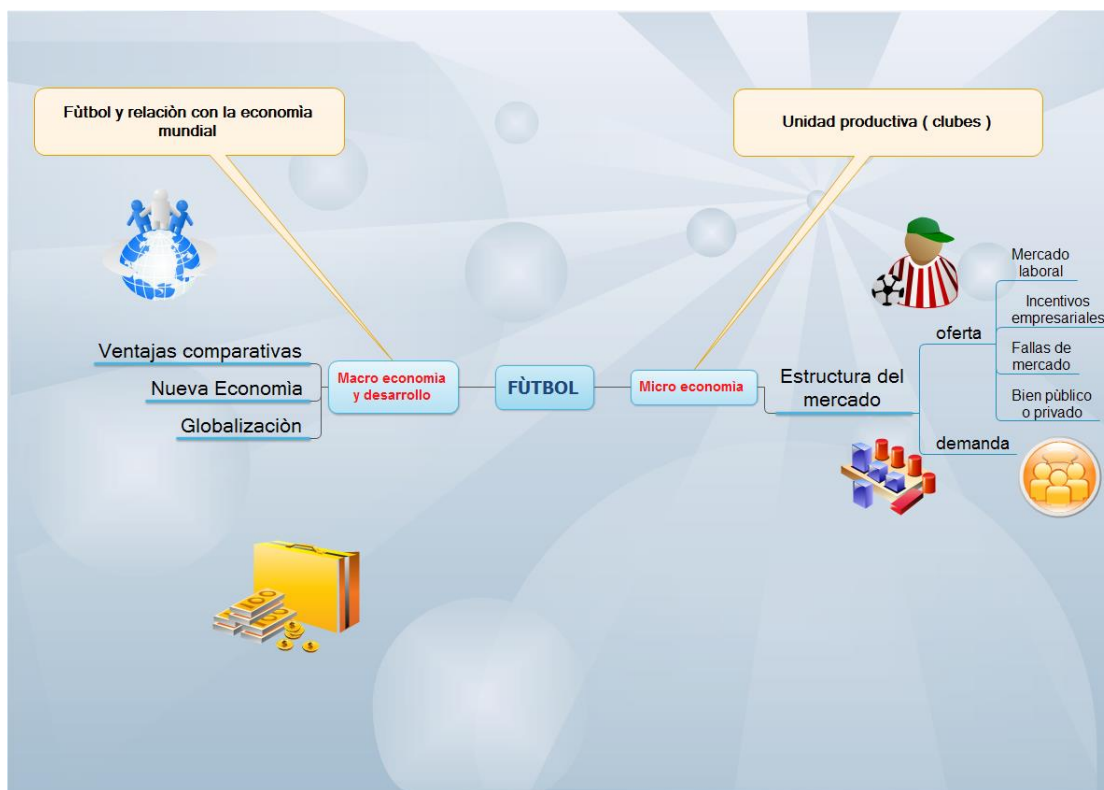
- Cobro por asistir: cuando se empieza a cobrar dinero por la entrada a ver un partido. La modernización del fútbol trae la necesidad de obtener recursos

económicos para su práctica debido al incremento de la competencia ya que se necesitan uniformes, estadios, canchas de entrenamiento, dando el inicio al concepto de espectáculo y a la oferta del mismo.

- Cobro por jugar: inicia con la profesionalización de este deporte, el futbolista percibe un salario ya que las exigencias son mayores y los clubes se convierten en unidades económicas y la *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA)¹ se convierte en la entidad rectora y reguladora del mercado mundial del fútbol, para manejar los pases de jugadores así como sus derechos deportivos y económicos.
- Cobro por ver: la oferta de un negocio espectacular y la masificación del fútbol, se produce por el ingreso de la televisión, la cual ocasiona el crecimiento del consumo de este deporte. Comienza la venta de derechos de televisión y publicidad (*sponsoring*), conduce a un aumento del espectáculo y a un cambio sustancial: se pasa de espectador (hinchas) a tele-audiencia (consumidor) y así se convierte el fútbol como la industria del entretenimiento más rentable del mundo.

¹ "La FIFA se comporta cada vez con mayor fuerza como una empresa multinacional que tiene, primero, una lógica de franquicia, que opera regionalmente a partir de 6 confederaciones, de las 119 federaciones nacionales, con las cuales regula el mercado nacional e internacional de competencia; y, segundo, de un modelo de marca en el conjunto del territorio planetario –indiferenciado e integrado– principalmente por medio del monopolio que representa (reglas, institucionalidad), también de las alianzas comerciales que ha establecido con los medios de comunicación y con los llamados *sponsors*."

Cuadro 14: Estudio del Fútbol dentro de una economía



Fuente: Fútbol y Economía: Dos Fuerzas del mundo moderno (2006)

Elaboración: David Ruiz

El Fútbol como deporte o actividad genera una diversidad de movimientos a nivel económico, dando dinamismo a muchas industrias en su entorno. Desarrollándose en la parte macroeconómica un gran avance global mediante ventajas comparativas y la incorporación de nuevos eslabones en su cadena productiva, incorporando nuevos mercados para su desarrollo. (Lucio-Paredes, 2006: 53-54)

El fútbol al manejarse como una empresa, por parte de los clubes ofertan y demandan bienes y servicios; generando empleo, inversiones privadas y promueve que los demás agentes económicos se vinculen con este deporte.

Es por esto que el deporte y el fútbol en especial, necesita manejarse mediante criterios económicos y de gestión administrativa para poder desarrollarse, varios clubes han incursionado en estos modelos de gestión deportiva y han tenido grandes éxito, obteniendo mejores relaciones con todos los agentes que participan en esta actividad deportiva y económica, como son las empresas auspiciantes o inversionistas, aficionados y los deportistas.

Capítulo 2: El fútbol y los modelos de gestión deportiva

El fútbol es un fenómeno global desde antes que exista la globalización ya que nació en un lugar estratégico como Londres, siendo esta una ciudad plataforma para la generalización de este deporte para convertirse en una actividad mundial y total.

Con la modernización del fútbol, en el siglo XIX, comenzó una epidemia convirtiéndose en la actividad que se fue expandiendo cada día más de la mano del comercio y de las inversiones inglesas (revolución industrial), hasta ser el deporte mundial por excelencia.

Según Carrión (2006: 12-14), en el libro "Quema de tiempo y área chica, Fútbol e historia", lo que ayudó a este desarrollo fueron las nuevas tecnologías de la comunicación, principalmente lo vinculado a la televisión, y además la llegada en 1974 del brasileño Joao Havelange a la presidencia de la FIFA con la siguiente política: "Yo he venido a vender un producto llamado fútbol", para lograr este objetivo se asoció con empresas como Coca-Cola, Adidas y con las redes mundiales de la comunicación en especial la televisión; haciendo que este deporte deje de ser un juego-espectáculo y se convierte en un negocio.²

Desde este momento este fenómeno llega a los continentes de Asia y África al circuito mundial de los eventos futbolísticos, estos empiezan a hacerse más seguidos y en los territorios más insólitos, con criterios cada vez más expansivos y aprovechando estos lugares, donde las audiencias se multiplicaron y el comercio de las empresas auspiciantes creció. Un gran ejemplo de esto son los mundiales organizados por Corea y Japón en el 2002 y Sudáfrica en el 2010.

Así se fue desarrollando el fútbol por lo que se han ido aplicando diferentes modos de gerencia deportiva por parte de directivos para lograr así éxitos deportivos y económicos.

Modelos de gestión deportiva en el fútbol

Los modelos de gestión deportiva son un claro ejemplo de que se puede manejar de una manera más profesional un equipo de fútbol, teniendo el mayor provecho de sus recursos y motivando a que empresas inviertan y la gente o aficionados se involucren más con el equipo, haciendo así una distracción y a la vez un negocio.

² Al Ecuador esta ola expansiva llega de la mano de la Confederación Sudamericana de Fútbol, que está regulada por la FIFA, siendo la que organiza los campeonatos internacionales de selecciones y de clubes.

Existen diferentes modelos de clubes internacionales y nacionales que han logrado gran éxito y otros que no han sabido manejar sus recursos de manera eficiente.

Fransi (2004: 20), sostiene que para la producción de un servicio deportivo se necesita que los clubes o entidades deportivas deben llevar a cabo la personalización, diversificación de la oferta, análisis del entorno y planificación comercial en torno al cliente, para así poder alcanzar una gestión acorde a su desempeño en el mercado.

En el texto "Mete gol... gana, Fútbol y economía", Lucio-Paredes (2006: 77-82) señala que las estrategias empresariales en el fútbol surgen por dos interrogantes formuladas por la literatura empresarial: "¿cuáles son los mecanismos para generar una gerencia eficiente? y ¿cuáles son las visiones y estrategias de las empresas en el mercado?".

Sobrino (2013: 26), señala que las entidades deportivas y el deporte en general, se deben gestionar siguiendo parámetros de rentabilidad (sostenibilidad económica), se debe ser realistas en cuanto al potencial de ingresos que se puede generar y ajustar su actividad y presupuestos. Las entidades se olvidan de sus estados de resultados y caen en endeudamientos inasumibles.

Como nos indica la economía del deporte (Heinemann), se debe identificar una relación entre los diferentes agentes económicos que actúan en el mercado del fútbol para encontrar los recursos necesarios para lograr metas deportivas y económicas. Buscando el manejo de un equipo de fútbol como una empresa en la que todos se sientan satisfechos desde la persona que es aficionada, futbolistas, empresarios, periodistas, empresas vinculadas con el fútbol y dirigentes, manteniendo ideas provechosas para todos.

Se debe buscar la toma de decisiones económicas y deportivas en las que se pueda mantener un presupuesto y su financiación, mediante arreglos institucionales entre las organizaciones que demandan y ofrecen deporte, siempre fomentando la creación de infraestructura deportiva adecuada y fuentes de empleo dignas que relacionan con las demás personas.

Para Carrión (2006: 20), entre las principales formas de organización deportiva, las más utilizadas son:

- Asociaciones civiles: como funcionan la mayoría de clubes en América, en la cual se efectúa la administración por parte de pocas personas o grupos familiares.

- Las sociedades anónimas, que es un modelo más empresarial y que busca obtener accionistas para el manejo de los equipos.
- La gestión indirecta a través de un privado, donde el club mantiene su forma societaria y le entrega la administración deportiva a una empresa.

En la siguiente tabla podemos ver la diferencia de los porcentajes que representan los principales rubros que generan crecimiento y una buena gestión deportiva para los equipos en las principales ligas europeas y americanas comparando con Ecuador:

Tabla 1: Estructura del financiamiento de los equipos en el mundo

Estructura del financiamiento de los equipos						
	Italia	Inglaterra	España	Argentina	Brasil	Ecuador
Venta jugadores	15%	13%	9%	31%	20%	5%
TV	39%	25%	37%	20%	50%	10%
Sponsor/Publicidad	15%	29%	18%	22%	20%	30%
Estadio/Taquilla	31%	33%	36%	27%	10%	55%

Fuente: Mete gol... gana, Fútbol y economía (2006)
Elaboración: David Ruiz

Se debe aclarar que existe una gran diferencia entre los modelos de gestión deportiva de los equipos en América y Europa ya que se manejan diferentes montos de dinero y las economías locales son muy diferentes.

Lucio-Paredes (2006: 79-80), en Europa tienen modelos de gestión enfocados a tener grandes ingresos ya que son los que más invierten en compra de jugadores, buena infraestructura, por lo que los clubes principalmente se financian con los derechos de televisión y la publicidad, además que tienen hinchadas fieles que siempre acuden al estadio, que aportan con su dinero, siendo un rubro importante por lo que siempre los clubes están buscando beneficios para los socios e hinchas para que sigan apoyando.

En América Latina existe una gran diferencia entre el financiamiento de los clubes de Argentina y Brasil con los demás países, ya que en los dos países antes mencionados son especializados en vender jugadores hacia el fútbol europeo, las hinchadas acuden en una gran mayoría y como en Brasil se maneja mejor el dinero de derechos de televisión. Por lo contrario en los demás países de Latinoamérica y cómo podemos ver en el caso de Ecuador se manejan rubros más bajos, no se promueven mucho las formativas para poder en un futuro vender jugadores, los derechos de televisión muchas veces no son vendidos al mejor postor, el auspicio

de las empresas privadas son muy importantes para poder mantener un club y los ingresos de taquillas llegan a ser de vital importancia, por lo que muchas veces las entradas para ingresar a los partidos son caras para poder obtener mayores ingresos.

Los equipos ecuatorianos no aprovechan su imagen de marca de una manera eficiente, y tampoco logran captar la fidelidad de sus hinchas, vía mayor asistencia en los estadios o captación de socios aportantes e incluso, en aspectos de comida o diversiones pagadas que se dan alrededor de los partidos no se aprovechan de manera óptima como en los estadios de Estados Unidos de fútbol americano, béisbol o básquet, donde se desarrollan un conjunto de actividades comerciales de restaurantes, publicidad, espectáculo y diversión, alrededor del deporte (Lucio-Paredes, 2006: 82-83).

Cada equipo adopta un tipo de gestión y la van adecuando de acuerdo a los ingresos que poseen, los gastos y el potencial para llegar a sacar los mayores beneficios.

Fransi (2004: 20-21), señala que las estrategias de una buena gestión deportiva para ofertar un servicio deportivo, tienen que venir acompañadas de una política comercial para optimizar la relación producto-cliente. Entre las principales tenemos:

- Estrategia de producto: adaptar el servicio o producto deportivo a lo que quiere el cliente. Planificación comercial en torno al cliente al que se quiere llegar.
- Estrategia de precios: fijar precios analizando el mercado y poder ofertar bonos, descuentos. Diversificación de la oferta.
- Estrategias de distribución: tener una buena atención hacia todos los agentes del mercado deportivo. Análisis del entorno en el que se desarrolla.
- Estrategias de comunicación: el servicio o producto ofertado provoque satisfacción. Personalización de los aficionados.

Ventajas de los modelos de gestión deportiva

Potenciación del deporte base: busca fomentar las divisiones formativas; un deporte base con formación, desarrollo deportivo y personal adecuado para formar jóvenes y así no pagar contratos de deportistas elevados para que en un futuro no afecte a la viabilidad financiera de los clubes. (Sobrino, 2013:27)

Desarrollo de deportistas locales: fomentar la identificación con la geografía en donde se desarrolla la entidad deportiva y así mantener categorías inferiores con jugadores locales. (Sobrino, 2013: 28)

Desarrollo de proyectos a largo plazo: para gestionar adecuadamente se debe llevar a cabo planificación en la parte financiera, deportiva y social; aprovechando las expectativas de los distintos grupos de interés en el deporte, además de fomentar el desarrollo de nuevas infraestructuras. (Sobrino, 2013: 28)

Seriedad y cumplimiento de los compromisos asumidos: las entidades deportivas cumplen compromisos, contratos y promesas por lo que es preferible vincularse con clubes, empresas y deportistas que garantizan su pago. (Sobrino, 2013: 28)

Reducción de la presencia de comisionistas: los representantes o asesores se han convertido en una parte fundamental para el desempeño del deporte, pero en su actualidad su intervención es extrema ya que se adueñan de deportistas y cobran comisiones injustificadas que distorsionan el mercado de pases de los jugadores. (Sobrino, 2013: 29)

Fomento del equilibrio financiero y de la viabilidad a largo plazo: las entidades deportivas deben ajustar sus compromisos financieros de acuerdo a su capacidad de generación de ingresos. (Sobrino, 2013: 29)

Clubes de fútbol o empresas

Para Molinari, Martínez (2013: 235) el fútbol ha sufrido una mercantilización ya que el marketing y los sponsors han llegado también a los clubes. Desde ahí que existe ya no solo publicidad en los estadios sino en las camisetas de los jugadores en forma similar a la publicidad que sirve para solventar los gastos de los autos de carrera.

Además la venta de estas camisetas ha generado en la actualidad otro gran negocio para fomentar ingresos en los clubes y que la demanda por parte de los hinchas siga creciendo cada día. Las casacas de los equipos se van modificando cada año sea total o parcialmente y con una hábil campaña publicitaria se impone a los aficionados a tener la tentación de comprar el último diseño. Esto facilita la venta de la prenda y también aumenta lo que se percibe por la publicidad que se estampa en la misma.

Molinari et al (2013, 235), estas nuevas modalidades de obtener ingresos han generado la irrupción de las empresas privadas en los clubes. Este manejo de los clubes de fútbol puede ser de dos maneras:

1. Real Madrid, Barcelona o Manchester United, que se desempeñan como verdaderas empresas deportivas desde el punto de vista jurídico, y así van buscando los diferentes ingresos, auspiciantes y la modalidad de gestión.
2. Otros importantes clubes pertenecen a grandes empresas comerciales, como ejemplos:
 - En Italia, la Juventus está dentro del grupo Agnelli (dueños de la Fiat); el Milan comprado por el grupo Berlusconi; la Sampdoria que pertenece al grupo petrolero Mantovani; el Parma está relacionado con la empresa láctea Parmalat.
 - El Paris Saint-Germain está relacionado con el Canal Plus de la televisión francesa; el club Sochaux está ligado a la automotriz Peugeot.
 - La empresa Philips es dueña del club holandés PSV de Eindhoven.
 - En Alemania se llaman Bayer los dos clubes de primera división que la empresa del mismo nombre financia (Bayer 04 Leverkusen y Bayer 05 Uerdingen).
 - El inventor y dueño de las computadoras Astrad es también propietario del club británico Tottenham Hotspur, y el Blackburn Rover pertenece al grupo Walker.
 - En Japón las principales empresas: Sumitomo, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Panasonic, Japan Airlines; también son dueñas de clubes.

Molinari et al (2013, 236) nos indican que, a través del fútbol, las empresas realizan negocios, que les reditúan importantes beneficios tanto en forma directa o en inversión publicitaria.

La FIFA funciona como un organismo supranacional al cual los clubes y sus empleados (jugadores) deben respetar en sus decisiones, sin que tengan en cuenta las disposiciones legales de cada país y los derechos laborales consagrados por la Organización Internacional del Trabajo, de esta manera autoritaria la FIFA maneja el fútbol mundial.

Molinari et al (2013, 237) manifiestan que no tener unas buenas decisiones empresariales en el desarrollo del fútbol deja a muchos clubes en situaciones financieras difíciles, lo cual lleva a las instituciones a buscar ingresos de diversas formas, más allá de las ventas de entradas, los aportes societarios y los derechos de televisión, como son: venta de jugadores, venta de publicidad en estadios y camisetas, merchandising y hasta soluciones poco comunes como las de los clubes griegos que aceptaron auspicios de un burdel (Voukefala) y de una empresa de servicios fúnebres (Paliopyrgo).

Con gran importancia en los últimos tiempos los bancos o instituciones financieras van apareciendo como auspiciantes, como por ejemplo, el Santander que patrocina la Copa Libertadores de América y el BBVA hace lo mismo con la liga española y con grandes equipos de Argentina como Boca Juniors y River Plate.

Europa y el manejo empresarial de los clubes de Fútbol

En Europa por lo general tienen administraciones como sociedades anónimas, en las cuales se manejan por los aportes de los socios y accionistas. Además existe un gran manejo de marketing por lo que siempre se puede ver estadios llenos con gran ingreso de taquillas, las mejores empresas a nivel mundial auspician a estos clubes y los derechos de televisión cada vez se pagan mejor.

Entre los clubes de fútbol más ricos del mundo se encuentran en la actualidad por la obtención del título de la Champions League el Real Madrid, con ingresos de cerca de 518,19 millones de euros, según un informe de Deloitte del año 2014, el Barcelona (482,6 millones de euros), el Bayern Munich (431,2 millones de euros), el Manchester United (423,8 millones) y el Paris Saint-Germain (398,8 millones de euros).

Las principales ligas de fútbol europeo se centra en 5 países en los cuales ciertos clubes han tenido la visión de generar mayores ingresos mediante una adecuada gestión deportiva y empresarial aprovechando a las empresas auspiciantes y la fidelización de sus hinchas, hacemos una reseña de cómo se desarrollan estas ligas y que clubes son los que más aportan para este crecimiento:

- ***Premier League (Inglaterra)***

Es una de las más representativas y líderes en resultados económicos a nivel mundial. Más del 60% del crecimiento de esta liga fue producto de los dos clubes de Manchester y el Liverpool, que son pioneros en gestión deportiva, teniendo un buen marketing, jugadores de buen nivel, tienen auspiciantes que invierten mucho dinero y una hinchada fiel; también estos clubes se caracterizan por abrirse a nuevos mercados como los de Asia o África y así la venta de sus camisetas o demás artículos relacionados con los clubes aumenta en gran cantidad. Además que equipos como el Chelsea o el Manchester City son de propiedad de jeques árabes que poseen mucho dinero.

- ***Bundesliga Alemana***

La Bundesliga se ha consolidado como la segunda liga europea en generar más ingresos, esto se debe a la gran gestión económica y desempeño deportivo del Bayern Munich y el Borussia Dortmund aportando más del 80% de este crecimiento.

Los logros deportivos alcanzados por el Bayern Munich han puesto a este club entre las élites del fútbol mundial y con buenas contrataciones de jugadores ha obtenido grandes ingresos económicos que le permiten manejarse de una manera apropiada financieramente.

- ***Liga española***

En este país los equipos Barcelona FC y el Real Madrid son los principales equipos y los que aportan gran cantidad de los ingresos. Estos dos equipos son de los más famosos del mundo por lo que manejan modelos de gestión muy importantes, existiendo la diferencia que el Real Madrid es uno de los equipos que más jugadores compra y en cantidades muy importantes de dinero en comparación con el Barcelona FC que es uno de los clubes que mejor maneja sus formativas y así tiene jugadores promovidos de cantera.

El crecimiento más importante de esta liga se puede atribuir a los ingresos generados por un mejorado sistema de reparto de derechos de transmisión.

- ***La Serie A italiana***

Los clubes italianos continúan dependiendo fuertemente de los derechos de transmisión televisiva, es una de las ligas que ha bajado su potencial en los últimos años. Pero equipos como la Juventus, Milan son de los que más aportan a los ingresos de la liga.

- ***Ligue 1 (Francia)***

Es una de las ligas que más ha crecido, en términos de ingresos económicos y logros deportivos en los últimos 4 años, ya que los inversionistas extranjeros han visto potencial en los equipos franceses, en especial el Paris Saint-Germain, que está teniendo grandes participaciones deportivas y generando recursos económicos.

Fútbol Club Barcelona (España)

En la página web oficial del club nos menciona que es una entidad polideportiva fundada el 29 de noviembre de 1899, uno de los mejores equipos de España, que ha logrado grandes títulos nacionales e internacionales y es modelo de una gran

gestión deportiva, siendo uno de los más conocidos clubes del mundo y que cada vez atrae más socios e hinchas.

Según Eguia (2004: 4-13), en el año 2003 el equipo "catalán" era uno de los clubes más endeudados del fútbol español por el mal manejo administrativo, económico, social y deportivo. En el mismo año Joan Laporta entra como presidente con una nueva idea para salvar al club y así lograr grandes avances en la parte económica, institucional y deportiva, para lograr esto, llegó con un nuevo y novedoso modelo de gestión, con el que se ha mantenido y teniendo exitoso, el cual consistía en tres pilares fundamentales:

- **Conocimiento de la Industria**

El fútbol por medio de los clubes debe tomar en cuenta la globalización, las nuevas tecnologías van mejorando por lo que es importante adaptarse mejorando:

Cuadro 14: Campos a enfocarse para el desarrollo del FC Barcelona



Fuente: Eguia (2004)
Elaborado: David Ruiz

- **Éxitos Deportivos**

Para lograr grandes éxitos deportivos debe existir una relación con el ámbito económico y social, ya que si uno de estos tiene logros los demás llegarán a tener éxito gradualmente.

Para cumplir con esto el club debió fundamentarse en un código de ética el cual debe cumplirse obligatoriamente por parte de dirigentes, socios y jugadores; sus principales principios son:

Cuadro 15: Código de ética FC Barcelona

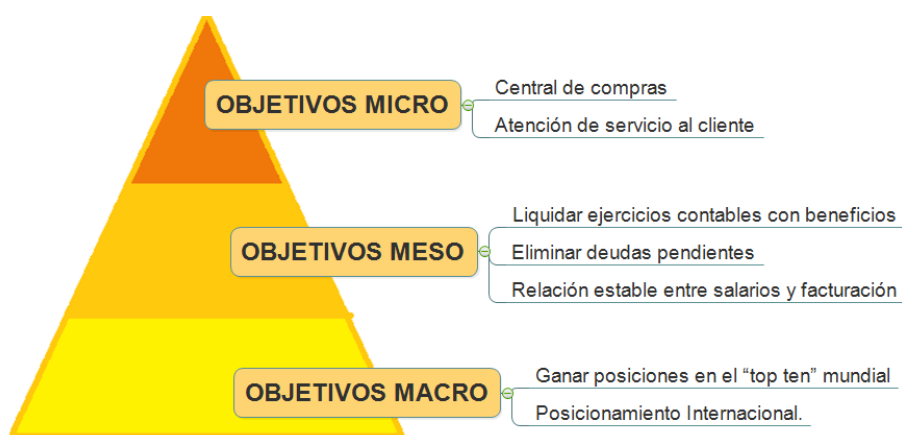


Fuente: Eguia (2004)
Elaborado: David Ruiz

- **El manejo como empresa**

Para conformarse como una empresa con gran éxito y desarrollo en el ámbito deportivo, se plantearon los siguientes objetivos:

Cuadro 16: Objetivos FC Barcelona



Fuente: Eguia (2004)
Elaborado: David Ruiz

Para lograr estos objetivos lo importante era una gestión profesional, la cual consistía en:

- Contratar gente capacitada en las áreas claves del club como son la parte administrativa como deportiva.
- El valor de la marca, manejar el marketing del club con buenos criterios.
- Optimización de la capacidad instalada aprovechando al máximo de todo su espacio físico promocionando eventos deportivos y no deportivos.
- El patrocinio activo de las empresas y que se relacionen con las actividades del club con buenas inversiones.
- La gestión del talento, que es muy importante en el club, hablamos de un modelo deportivo para las formativas con el centro formativo conocido como "La Masía" que es la cantera de jugadores donde se alimentan, estudian y se forman deportivamente, de aquí han salido los elementos claves y que a su vez significan el corazón e identificación del club con sus hinchas, socios y seguidores.

Por lo que encontramos que es muy importante plantear objetivos en el mediano y largo plazo, de planificar en consideración a las experiencias del entorno y la revisión permanente; con lo que se puede llegar a tener un club tan exitoso como lo es el Fútbol Club Barcelona.

Manchester United Football Club (Inglaterra)

Equipo fundado en 1878 en la ciudad de Manchester – Inglaterra por los trabajadores ferroviarios, es uno de los más representativos de su país y a nivel mundial por su gestión empresarial y deportiva, ha alcanzado grandes logros deportivos locales y a nivel internacional, transformándose en uno de los equipos más ricos del mundo y posicionando su marca como una de las mejores.

Según Molina (2007: 12-13) en la revista Management Herald nos indica que el Manchester United: "El club concibe al fútbol como una mezcla perfecta de espectáculo, show, entretenimiento, estética y negocios. La entidad se reconoce a sí misma como una marca deportiva, regida bajo una racionalidad empresarial estratégica, la cual determina la puesta en marcha de una estricta política financiera".

Es la primera unidad de negocios de la Liga Inglesa con un valor en el mercado que supera los 1.860 millones de dólares por su indicador de ingresos antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, situación preferente que la convierte en la empresa de fútbol con mayor poder económico del mundo desde la clasificación de club profesional.

Para lograr este posicionamiento ha transformado su estructura empresarial en un sólido frente de 'ataque' con expertos en mercadeo, finanzas y alta gerencia, los cuales manejan ciertos objetivos y estrategias:

Cuadro 17: Estructura empresarial Manchester United



Planificación estratégica

- Trabajo diario y en equipo
- Previsión, fijación de objetivos, elección de estrategias, selección de proyectos y programas.
- Éxito en el mercado bursátil, por lo que se manejan cuentas claras y así presentar resultados satisfactorios a sus accionistas.



Marketing

- La mundialización de su marca comprando jugadores famosos y así ganar mercados para la venta de sus camisetas y demás artículos relacionados con el equipo
- 120 millones de aficionados de los cuales 70 millones son del continente asiático.
- Buscar que las mejores marcas y empresas se fijen e inviertan en el club.



Estructura del club

- Un gran estadio como lo es "Old Trafford", en el cual se ha aprovechado para eventos deportivos y no deportivos, tiene salas de conferencia, museos y demás atractivos para el público.
- Mejorar cada día las instalaciones de entrenamiento.

Fuente: Molina (2007)
Elaborado: David Ruiz

El Manchester United ha llegado a ser uno de los modelos de gestión más exitosos y por este es que varios equipos como el Real Madrid de España lo han copiado ya que es un club que llena estadios, está involucrado en negocios inmobiliarios, locales de comida y venta de sus productos.

El éxito del fútbol actual se logra con un alto nivel de competitividad en el que deben existir buenos dirigentes, buena prensa, buenos modelos de gestión, buena infraestructura, buena cultura futbolística y, también, obviamente, buenos jugadores inscritos en un estilo identificable, caso contrario el éxito puede ser pasajero.

Latinoamérica y el retraso en el manejo del fútbol

Según Arrignoni (2000) en el caso del fútbol sudamericano todavía posee una estructura empresarial de muy baja eficiencia y calidad por:

- Estructura financiera en planificación basada en urgencias.
- Deudas y déficit importantes.
- Administración no profesional.
- Infraestructura no adecuada.
- Poco ingreso en taquillas y dependencia en factores como la venta de jugadores.
- Excesiva dependencia de los derechos de televisión.
- Insuficiente aprovechamiento de la imagen, la marca y el mercadeo.

Con excepción de Argentina y Brasil, donde el fútbol es un deporte más popular y muy demandado por las personas y maneja gran cantidad de dinero ya que son los principales exportadores de jugadores al mercado europeo, los demás países tienen debilidades en el manejo de sus clubes.

Club Atlético Lanús (Argentina)

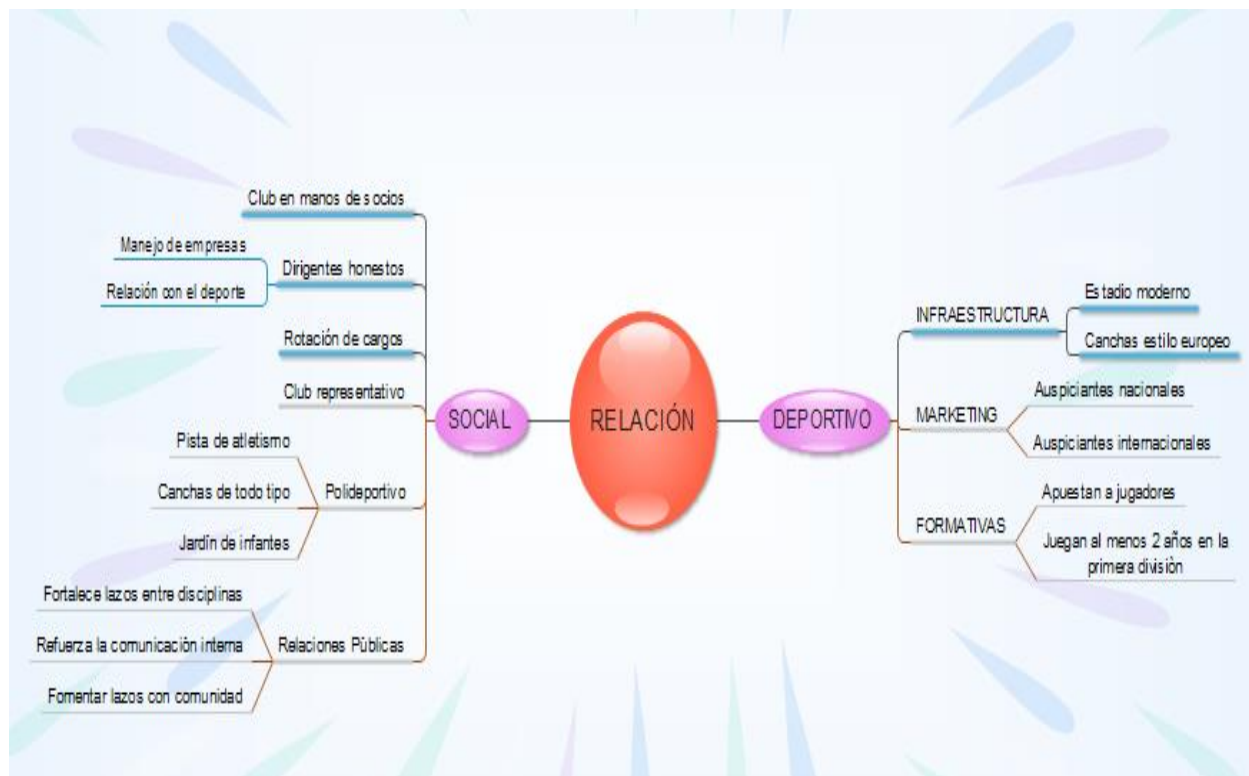
El fútbol en Argentina se vive de diferente manera, la gente es más apasionada y ha tenido un mayor desarrollo; campeones mundiales en dos ocasiones, exporta muchos jugadores de gran nivel a las mejores ligas de Europa y sus equipos locales son muy conocidos y tienen modelos de gestión deportiva muy buenos por lo que los turistas quedan admirados de como se vive el fútbol en este país.

El Club Lanús fue fundado el 3 de enero de 1915 en la ciudad de Lanús, provincia de Argentina, siendo el más representativo de la ciudad. Los últimos 6 años este club se ha hecho más conocido por la gran gestión del presidente Nicolas Russo en el período de 2009-2012 (siempre ha estado ligado al club siendo vicepresidente, tesorero y demás cargos) y ahora por su actual presidente Alejandro Marón, los cuales le han dado logros deportivos como el campeonato argentino en el 2007 y la copa sudamericana en el 2013, con un modelo de gestión de asociación civil, de naturaleza barrial, en el cual se manejan con eficiencia sin generar deudas de mayor proporción y contratando los jugadores necesarios sin excederse y vendiendo a sus jugadores solo cuando la oferta es muy buena.

Según Martínez en un artículo publicado en la revista Área Deportiva de Argentina (2011) el principal inconveniente que tuvo el equipo "granate" fue cuando descendió a la primera C del fútbol argentino y tardó 12 años en subir a primera categoría por

el equivocado manejo de su presidente, el cual tomaba sólo la mayoría de decisiones y esto llevaba al club a tener malos resultados, por lo que para salir de esta crisis se busco que el club mantenga una relación entre lo deportivo y lo social.

Cuadro 18: Objetivos administrativos Club Lanús



Fuente: Martínez - Revista área Deportiva Argentina (2011)
Elaborado: David Ruiz

En su página web oficial indica que estas dos realidades conviven dentro del Club Atlético Lanús y que con una buena institucionalidad buscan una excelencia en lo que se refiere al fútbol y la vida social de un club que invita a realizar actividades deportivas, educativas y culturales, más allá de concurrir al estadio cada quince días.

El fútbol profesional en el Ecuador y la gestión deportiva de los equipos de fútbol

En el texto "Mete gol... gana Fútbol y economía", Samaniego (2006: 28-29) hace referencia que en el Ecuador los clubes de fútbol no son manejados como empresas que busquen gastar los mismos ingresos que perciben, ya que por lo general son manejadas como sociedades que son muy cerradas con una forma de organización tradicional en la que tienen uno o pocos dueños quienes rotan los puestos de

gerencia de los clubes, impidiendo el ingreso de nuevos socios. Esto conlleva una separación muy grande entre los denominados hinchas y los dueños de los equipos de fútbol, por lo que ya no asisten las personas a los estadios y no se vinculan con el club.

Para entender mejor el desarrollo del fútbol profesional en el Ecuador mencionamos las etapas por las que ha pasado y las diferentes formas de relación entre los participantes de esta actividad deportiva para lograr este desarrollo para llegar a un profesionalismo globalizado.

Evolución del fútbol ecuatoriano

A lo largo de la historia, el fútbol en el Ecuador ha pasado por tres etapas: las primeras dos fueron el amateurismo y el profesionalismo, en donde el rol central lo tuvieron los futbolistas; y en la actualidad como tercera etapa el manejo empresarial y el uso de la gestión deportiva a cargo de los empresarios, que ahora manejan equipos, representan futbolistas y son los que dirigen el fútbol, que lo podemos llamar como un profesionalismo globalizado.

Orígenes

Al ser este deporte importante en Inglaterra y haberse popularizado en muchas partes del mundo, el Ecuador no quedó exento de su práctica y todos aquellos aspectos que abarcaban aspectos referentes al deporte con más de 100 años en la historia.

En el texto "Quema de tiempo y área chica, Fútbol e historia", Velásquez (2006,107-108) manifiesta que en el Ecuador, el fútbol estuvo altamente influenciado por los ingleses, en los últimos años del siglo XIX, cuando dos jóvenes ecuatorianos de apellido Wright regresaron de sus estudios en Inglaterra, formaron un club para practicar este deporte, es así que para 1908 ya existían algunos equipos como el Club Sport Patria y se realizaban varios encuentros deportivos.

Carrión (2006: 21-22) manifiesta que el fútbol es una actividad que llegó al país, como en la mayoría de países en el mundo, de la mano de la inversión extranjera como de transporte en los puertos (Barcelona), ferrocarril (Olmedo), petróleo (Aucas) y energía (Emelec); los que produjeron un impulso en la modernidad de la economía del Ecuador.

El pre – profesionalismo: amateurismo

En las primeras épocas del siglo XX, el fútbol se fue desarrollando principalmente en Guayaquil y con el pasar del tiempo en el resto del país. Varios grupos de clubes se reunieron y formaban campeonatos, principalmente se jugaban entre equipos de una misma provincia. Los clubes no eran considerados empresas, sino estaban vinculados al amateurismo, lo que daba una idea de una actividad que se realiza “por amor al deporte”, pero ya teniendo ideas preliminares de que van a tener fines como utilidad económica o réditos políticos.

Se van creando los diferentes equipos con fines sociales e identidad propia, como por ejemplo el Aucas que nace auspiciado por una multinacional petrolera (grupo vinculado a las FFAA), así mismo clubes como Emelec y Barcelona que tuvieron sus inicios y auspicios por los empresarios y ejecutivos que llegaron al país por los puertos, otra forma de crear los equipos de fútbol fue por medio de grupos entusiastas barriales como lo fue el Deportivo Quito.

En la página oficial de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) nos indica que en 1925, las provincias de Guayas y Pichincha empezaron a organizar campeonatos tipo amateurs y se crea el 30 de mayo la Federación Deportiva Nacional del Ecuador. De esta forma Ecuador se afilia de forma oficial a la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) y en 1927 a la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL).

En el texto “Quema de tiempo y área chica, Fútbol e historia”, Bustamante (2006, 41-42) señala que en estos tiempos de amateurismo, el dirigente actuaba desinteresadamente pese a que era el que organizaba, promovía y auspiciaba su club, ya que en estas épocas se veía mal obtener beneficios de este deporte. El desempeño de los futbolistas era de mejor nivel ya que existía un amor al juego o a la camiseta así estos invertían su tiempo en el fútbol y no en ocio, fomentando así curiosidad de las personas que a la final van a llegar a ser espectadores de los eventos deportivos y futuros hinchas de los clubes.

De esta forma el profesionalismo aparece de manera un poco escondida y difícil en este ambiente, por lo que existe un largo proceso para llegar a manejarlo como empresas comerciales que muevan masas ya que la gente empezaba a preguntarse sobre cuáles deberían ser los desempeños y funciones de un equipo, de sus dirigentes, jugadores e hinchas.

Para Bustamante (2006: 45-46) después de la Primera Guerra Mundial es que empieza el verdadero camino hacia una evolución del fútbol ecuatoriano hacia una profesionalización ya que se empieza con la idea de realizar campeonatos

nacionales de fútbol y se van formando los equipos más representativos del país como organizaciones con posibilidades de trascender hacia sus animadores (hinchas) y alcanzar una estabilidad.

Se empieza a entender la importancia de tener una "hinchada", ya que el juego deja de ser únicamente de sus participantes directos. El juego ya es para otros y para su beneficio, además que pueden llegar a financiar un equipo convirtiéndose en algo muy vital ya que ahora el fútbol no puede existir sin espectadores. Antes el partido era organizado para los propios jugadores y para pocos auspiciantes o benefactores. Desde aquí en adelante el fútbol se vuelve un "producto" de consumo y espectáculo para las personas.

El profesionalismo incipiente

El profesionalismo, al igual que en otros países donde el fútbol se convirtió en una gran empresa comercial masiva, no surge de acuerdo a un plan preestablecido o guiado. Es un proceso largo y lento, lleno de titubeos, ambigüedades y retrocesos. Estas ambigüedades se dan por las estructuras financieras, organizativas y corporativas del deporte con la forma de las prácticas y desempeño de los jugadores.

En 1957 se realiza el primer Campeonato Nacional de Fútbol en el cual jugaron los dos mejores equipos de Quito y Guayaquil, este torneo fue disputado por Emelec, Barcelona, Deportivo Quito y Aucas, coronándose el primero como campeón.

Para Bustamante (2006: 51) en nuestro país el fútbol se vuelve cada vez más popular y el Estado también quiere intervenir en este proceso, por lo que se crean los clubes como El Nacional en 1964, el cual fue auspiciado por los aportes del ejército ecuatoriano; asimismo el Deportivo Cuenca que es resultado de la acción de autoridades municipales para tener un club deportivo representativo de la ciudad y así comenzaron a surgir los diferentes equipos que han actuado en los diferentes campeonatos nacionales.

En esta época el jugador se vuelve profesional, y por tanto, sus prestaciones deben ahora ser medidas en el cálculo de los resultados deportivos y de su eficiencia económica (para él y para la empresa deportiva), por lo que ahora el jugador no participa por amor al deporte sino por obtener victorias y logros deportivos para así atraer simpatizantes y ganar en las boleterías.

Para Carrión (2006, 68-70), en esos momentos es cuando el fútbol empieza a necesitar una institucionalidad, poder registrarse y manejarse de mejor forma por lo que en la década del setenta se entra de lleno al campo de las relaciones

mercantiles, lo que abre las puertas a los fenómenos de internacionalización, masificación y pluriactividad. Este contexto llegó por la modernización petrolera que vivió el país y por la llegada de Havelange a la presidencia de la FIFA.

La modernidad y el fútbol desde ese momento no se separaron para incorporar mecanismos de incorporación de nuevas modalidades y patrones de consumo, referente de integración, representación e identidad de la población.

Para 1978 se reforman los estatutos y se cambia el nombre a la institución como Federación Ecuatoriana de Fútbol y que hasta ahora regula el balompié ecuatoriano, momento a partir del cual el fútbol ecuatoriano se ha ido desarrollando y profesionalizándose.

El profesionalismo

En el texto "Quema de tiempo y área chica, Fútbol e historia", Carrión (2006: 29) señala que la estructura del fútbol fue cambiando con el transcurso de los años haciéndose cada vez más profesional y de acuerdo a las exigencias de la competencia más deportiva y competitiva, se necesitaba una buena infraestructura como canchas, indumentaria, sueldos de jugadores, cuerpos técnicos y médicos; para esto los dirigentes se especializaron y comenzaron a tener modalidades empresariales que introduce la lógica del mercado que impulsa la globalización del deporte.

Según Carrión (2006, 70-72) la estructura del fútbol se transforma radicalmente para los años 80, en donde este deporte viene a ser una de las primeras industrias de entretenimiento del país, surgiendo nuevas relaciones entre jugadores, dirigentes, hinchas y ahora con los medios de comunicación y patrocinadores.

El futbolista profundiza su condición popular gracias al sueño del ascenso social que trae el dinero y el reconocimiento social, y en la relación con el club, se proletariza. El vínculo del deportista con el equipo, empieza a definirse en el mercado y bajo sus reglas. Si en la etapa amateur había jugadores símbolos que no traicionaban, hoy se convierten en vitrinas ambulantes que se venden al mejor postor y así empieza en el Ecuador el mercado de pases de los jugadores.

El deportista vive a tiempo completo y con dedicación exclusiva para el fútbol y su equipo, por lo que exige a los clubes una buena infraestructura tanto para el entrenamiento (canchas, indumentaria y diferentes equipos deportivos) e incluso hoteles para las concentraciones y para que el jugador recupere sus energías. Por esta misma razón y a la exigencia competitiva de los campeonatos, es necesario contratar cuerpos técnicos de buen nivel así como médicos (masajistas),

preparadores físicos, psicólogos, preparador de arqueros, asistentes e incluso utileros.

El dirigente también siente la necesidad de especializarse porque la institucionalidad basada en el caciquismo (parte organizativa) y del mecenazgo en el financiamiento de un equipo de fútbol, empieza a ceder espacio a las modalidades empresariales que introduce la lógica del mercado que impulsa la globalización del deporte. Existe un cambio en el carácter de la organización deportiva reconociendo a los equipos como clubes y que podrían llegar a convertirse en sociedades anónimas³.

Un proceso de cambios también vive el hincha, las familias, trabajadores, compañeros de ser seguidores pasivos se convierten en los que van a adquirir el producto llamado fútbol, empezando un proceso de fanatización que lo lleva a identificarse como parte de espectáculo y a una unión con jugadores y dirigentes.

Para Carrión (2006: 73) este desarrollo llegó acompañado por los cambios en los medios de comunicación colectiva, ya que aparece la televisión, y empiezan a transmitirse los partidos a nivel nacional. Con esta aparición, los periodistas deportivos también tuvieron que profesionalizarse para ser más objetivos y buscar ser menos hincha ya que el espectador va a poder ver lo que el periodista relata.

Adicionalmente, los medios de comunicación tienden a seguir más el espectáculo que el deporte propiamente dicho, lo cual espectaculariza su contenido y su entorno, lo que ocasiona que hinchas, jugadores, árbitros y estadios se conviertan en vitrinas, esto se puede evidenciar en los uniformes, lugares de entrenamiento y los estadios llenos de propaganda. Así el carácter masivo del fútbol irá de la mano del desarrollo mercantil (auspiciantes y derechos de transmisión).

Por este motivo, desde esta época se empieza a buscar apoyo económico con patrocinios de empresas públicas y privadas como Marathon Sports (1980) con indumentaria deportiva, Drocaras - Ataka (Barcelona), ICESA, Banco del Progreso (Emelec), Servidores Públicos (Aucas), Produbanco (Liga). Para los siguientes años empresas de bebidas, electrodomésticos y bancos son los principales patrocinadores de los equipos de fútbol del país. Incluso últimamente el mismo campeonato ecuatoriano de fútbol ha necesitado de auspicios y ha cambiado su nombre a Copa Credife (Banco Pichincha), Copa Pilsener (Cervecería Nacional), empresas reconocidas de nuestro país.

³ A nivel mundial se venden las acciones de los clubes en las respectivas bolsas de valores, el marketing guía las acciones deportivas y la competencia ha sido sustituida por la competitividad. Los casos emblemáticos de Real Madrid (España), Chelsea (Inglaterra), son ejemplificadores.

El profesionalismo globalizado

Es muy importante modernizarse y tener modelos de gestión adecuados al momento en que se vive el fútbol y en especial el ecuatoriano, ya no podemos quedarnos en un parasitarismo ya que se debe buscar la mejor utilidad económica en este deporte buscando producir futbolistas para el mercado interno y externo, mejorar los patrocinios y buscar tener una estabilidad deportiva y económica en los clubes.

En un artículo de la "Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (ANDES)" (2013), nos señala que la dolarización fue la que estabilizó al fútbol ecuatoriano y se apreció notablemente, posicionando a Ecuador entre los 4 primeros países de Latinoamérica que más recursos manejan en el fútbol después de Brasil, Argentina y México.

Además en el artículo se menciona que el inconveniente para que todavía no se saquen los mejores beneficios de este deporte es que en el fútbol ecuatoriano, sus diferentes equipos y sus dirigentes, no están preparados en manejo y gestión deportiva y por lo general inflan sus presupuestos y contratan jugadores con sueldos que no están acorde a sus posibilidades y los recursos que generan, sueldos de 45 y 50 mil dólares mensuales, sin preocuparse por sus instalaciones o invertir en las categorías formativas que en un futuro les puede generar buenos ingresos económicos, solo por lograr éxitos deportivos sin pensar en el futuro de sus equipos a largo plazo.

ANDES, señala que la mayoría de los clubes no se manejan con un plan estratégico a mediano plazo ni cuentan con un balance de situación comparativa entre activos, pasivos y patrimonio; la corrupción, las ofertas económicas excesivas en sueldos para jugadores y las altas comisiones de los empresarios de futbolistas, falta de convenios con empresas que inviertan en el deporte, ocasionan que en la actualidad el fútbol ecuatoriano esté en una crisis con equipos que no tienen para pagar sueldos a jugadores, erosión de su patrimonio y con el peligro de no poder seguir participando en los campeonatos profesionales e incluso desaparecer. Desde el año 2013 se ha hecho más evidente la crisis económica de algunos de los equipos del fútbol ecuatoriano con déficits que llegan hasta los 20 millones de dólares, como es el caso del Deportivo Quito.

Carrión en este mismo artículo señala que las consecuencias de esta mal manejo económico han ocasionado que muchos equipos ya no inviertan en las categorías formativas, no tienen dinero para chequeos médicos, clubes que deben jugar con las reservas por huelgas de los futbolistas, jugadores que se marean en la prácticas porque no comen bien, clausuras y llamados de pagos urgentes por las deudas con

el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el Servicio de Rentas Internas (SRI), entre otras cosas que se ha desencadenado por la mala administración y falta de planes estratégicos para no solo conseguir logros deportivos sino mantener a cada club como una empresa capaz de solventarse con sus propios recursos y hacer buenas gestiones para tener buenas inversiones por parte de la industria privada.

Actualmente se está teniendo la iniciativa de mantener leyes y reglas para que estos gastos excesivos ya no vuelvan a suceder, como es la "Ley del Futbolista" o la presentación de presupuestos a inicio de cada año por parte de los clubes de fútbol en la FEF, así como sanciones a los clubes que no cumplan con sus obligaciones económicas.

Estructura actual del fútbol ecuatoriano

La FEF con la presidencia del Ing, Luis Chiriboga Acosta, es la encargada de regular el fútbol ecuatoriano. El campeonato está estructurado por Serie "A", Serie "B", Segunda Categoría y el campeonato de reserva; además de los campeonatos formativos de sub 12, sub 14, sub 16 y sub 18, que son obligación de los equipos presentarlos en sus diferentes encuentros. Pese a que están asociadas las 22 provincias del país, la mayoría de los clubes participantes se concentran en las provincias de Pichincha y Guayas.

- ***Primera Categoría Serie "A"***

Es el torneo oficial y profesional del campeonato ecuatoriano, es la serie de privilegio ya que aquí juegan los doce mejores equipos del país, disputando el trofeo de campeón y los premios para participar en copas internacionales. Se lo realiza desde 1957 hasta la actualidad, los equipos que más títulos tienen son Barcelona (14), Nacional (13), Emelec (12), Liga (10), Deportico Quito (5).

La modalidad del campeonato actualmente y que se lo viene disputando los últimos años es en tres etapas, las dos primeras se juega todos contra todos en partidos de ida y vuelta con un total de 22 fechas cada etapa. Los equipos primeros en cada etapa tienen derecho a jugar la final de ida y vuelta para encontrar al campeón. Los dos últimos de la tabla acumulada son los equipos que descienden a la Serie "B".

- ***Primera Categoría Serie "B"***

Este torneo de carácter profesional es el que busca el ascenso de los equipos. La modalidad de este campeonato, participan 12 equipos en dos etapas en el cual se juegan 22 fechas en cada una en partidos de ida y vuelta todos contra todos, al final de las 44 fechas los dos equipos con mayor puntaje acumulado serán los que

asciendan a la Serie "A" y los dos últimos descienden a la Segunda Categoría del fútbol nacional.

- ***Segunda Categoría***

Es un campeonato profesional organizado por la FEF en el cual se va disputando torneos en cada provincia y los mejores de cada una juegan ya un torneo nacional en el cual los dos mejores equipos ascienden a la Serie "B".

Existe una gran diferencia entre los presupuestos de los equipos que participan en las diferentes categorías y los recursos que se necesitan para desempeñarse en los campeonatos. En el siguiente capítulo se explicará mejor con el estudio del Imbabura SC que ha estado en las tres categorías.

Existe una gran diferencia entre estar en las categorías citadas, que principalmente son de tipo económicas, ya que arrojan pérdidas en los balances más que en la cancha, ya que bajan los auspicios, ingresos por derechos de televisión y la hinchada se aleja del equipo. Además perder la categoría es sinónimo de degradación de un equipo por lo que todos pelean por mantenerse y manejarse de buena forma.

Gestión deportiva de los equipos de fútbol ecuatoriano

Se debe mencionar que los equipos ecuatorianos no saben aprovechar la demanda de los hinchas por obtener buen fútbol profesional, no se aprovecha el marketing y menos las relaciones con las empresas para lograr grandes patrocinios.

Los equipos manejan diferentes modelos de gestión deportiva en el Ecuador, entre los principales tenemos:

Cuadro 19: Modelos de gestión deportiva de los equipos ecuatorianos



- Posee un modelo el que una familia auspicia económicamente al club, actualmente la familia Noboa, que son dueños de empresas en Guayaquil.
- En la parte económica es un equipo que busca logros deportivos contratando a gran cantidad de jugadores cada año y con sueldos muy elevados, que desestabiliza el mercado.
- Es el equipo más popular y con mayor hinchada en el país pero no lo sabe aprovechar para generar recursos y sostener al equipo.
- Tiene crisis, con demandas de varios jugadores y la no cancelación de los sueldos de jugadores, cuerpo técnico y personal de apoyo del club.



- Este equipo tenía un modelo de gestión "parasitario" en el que todos los miembros de las Fuerzas Armadas obligatoriamente daban parte de su sueldo para el funcionamiento del club, por lo que no se interesaba en la institucionalidad del club y en promocionarlo como marca.
- En la actualidad por primera vez la institución de El Nacional tiene un presidente civil el cual está tratando de posicionar al club mediante la aportación masiva de socios civiles y una nueva estructura administrativa, buscando sanear las deudas y posicionando al club con sus formativas, ya que como siempre fue uno de los equipos que más formó y exportó jugadores al exterior.



- PROESTADIO, la empresa que administra el club, con el propósito de emprender en nuevos negocios como compra de jugadores, adecuaciones en infraestructura y demás gastos del club.
- Se maneja con una integración de "unidades estratégicas semi autónomas para maximizar recursos utilizando sinergias".
- Es uno de los clubes que más opciones de financiamiento de mercado emplean, en la actualidad tienen un fideicomiso que administra la compra de jugadores en el que han logrado vender jugadores como Carlos Tenorio multiplicando su valor inicial.
- Los buenos resultados deportivos son palpables con la obtención de títulos internacionales, pues cuentan con patrimonios y respaldos.



- Ha implementado un modelo en el cual buscan gran cantidad de empresas auspiciantes con beneficios mutuos ya que su presidente Nassib Neme tiene una gran visión como empresario deportivo.
- Está promoviendo también muchos jugadores de sus divisiones formativas lo que ha hecho que sea en estos últimos años uno de los equipos que mejor vende

Fuente: Carrión (2006)
Elaborado: David Ruiz

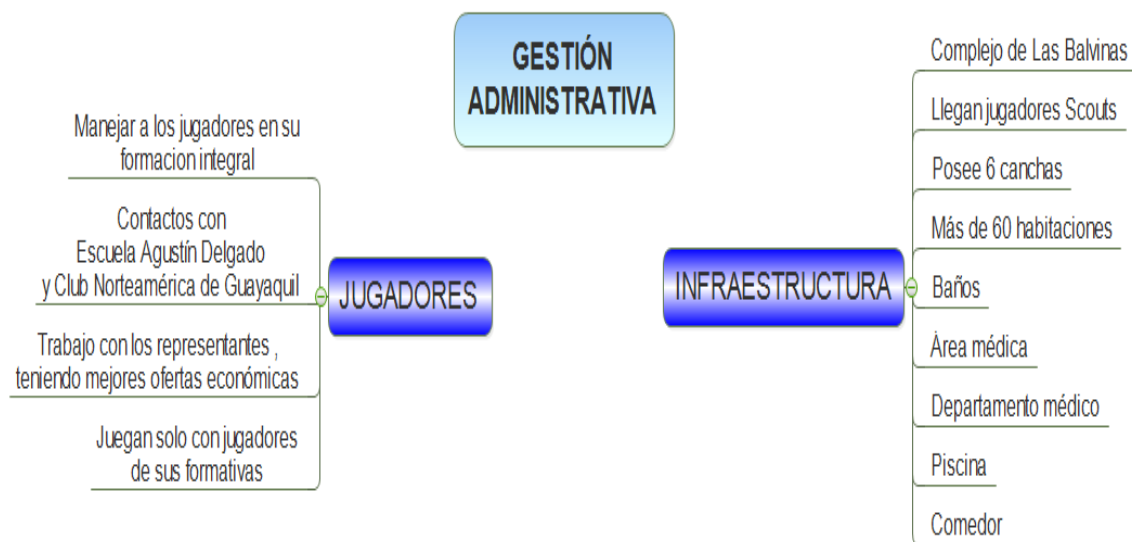
Independiente del Valle un equipo con gran visión

Desde el 2006 el empresario Michelle Deller (accionista de los centros comerciales Quicentro Shopping y San Luis y actual presidente del club) se interesó por invertir en el fútbol junto con otros empresarios como Franklin Tello (de la empresa KFC), Santiago Morales (actual gerente del equipo) y decidieron la creación de la

compañía limitada Independiente del Valle, según consta en la Superintendencia de Compañías. Independiente del Valle Cía. Ltda. constituida el 10 de enero de 2008, con un capital inicial de USD 400. Es una idea novedosa para nuestro fútbol ya que se pueden comprar acciones y las directivas pueden cumplir más de 2 años y tener un trabajo sostenido.

El club del valle, maneja un modelo de gestión compartida con el aporte económico de sus socios y tratar de producir la mayor cantidad de jugadores con una buena infraestructura deportiva:

Cuadro 20: Gestión administrativa Independiente del Valle



Fuente: Página web oficial del Independiente del Valle
Elaborado: David Ruiz

Con la gran visión empresarial de los dirigentes del equipo y su gran manejo es uno de los equipos ecuatorianos que más ha surgido en los últimos años, la parte institucional es muy importante ya que siempre están manejando bien los auspicios y se están desarrollando en la ciudad de Sangolquí, la cual no tenía fútbol profesional y la gente está apoyando y cada vez involucrándose con el equipo por su gran desempeño futbolístico y participaciones internacionales.

Es un club en el cual sus cuentas están bien manejadas y que mantienen ingresos por la venta o préstamo de jugadores, el mismo dinero invierte en formar jugadores desde sus canteras dándoles las mejores instalaciones, lo que hace que sea uno de los pocos clubes que no ha entrado en la crisis económica del fútbol ecuatoriano. Es una gran estrategia ya que el Ecuador tiene bastantes niños y jóvenes que buscan jugar este deporte y muchos clubes no los aprovechan.

Capítulo 3: Gestión deportiva y evolución del Imbabura SC en el periodo 2011-2013

El Imbabura SC es el equipo más representativo de la provincia de Imbabura, siendo el único que ha logrado participar en 2 ocasiones en la serie "A" del fútbol profesional ecuatoriano y que ha logrado mantenerse en la serie " B" por muchos años sin descender de categoría; además que tiene la experiencia en el manejo de un club, pero que a su vez le falta una mejor administración y conocer sobre el verdadero impacto económico que tiene esta actividad deportiva para generar recursos y poder mantenerse en la serie de privilegio del fútbol ecuatoriano (serie "A").

El club debería aprovechar a la provincia para poder manejarse de mejor manera, ya que esta cuenta con una buena industria, canteras de jugadores con condiciones, una afición que le gusta este deporte y que con buenos proyectos todos saldrían beneficiados; por esto en este capítulo se desarrolla la relación de los diferentes agentes económicos que participan en esta actividad con el Imbabura SC.

Historia del Club Imbabura SC

El Imbabura Sporting Club⁴ conocido también como el "El Equipo Gardenio, Los Textileros o La Furia Norteña", fue fundado en el Barrio la Merced, parroquia de San Roque, Cantón Antonio Ante, Provincia de Imbabura, el 3 de enero de 1993, en la fábrica de medias Gardenia, de propiedad del presidente del club, Luis Aguirre (el club heredo de Atuntaqui, pero básicamente se mantiene con los recursos del presidente y su empresa familiar); en este mismo año se afilia a la Asociación de Fútbol Profesional de Imbabura (AFI)⁵.

Transcurridos dos años de participación en la Segunda Categoría en el 1995, obtienen el campeonato nacional y el derecho de participar de el año 1996 en la Primera Categoría Serie "B", sin embargo consiguió pésimos resultados y luego descendió a Segunda Categoría al final de temporada, en el 2005 vuelve a subir a la Serie "B" y en el año 2007 y 2011 ha estado en la categoría de privilegio del fútbol

⁴ La información sobre el equipo, historia, manejo y demás datos fueron proporcionados por el secretario del club, el Sr. Renato Ochoa y al gerente el Sr. Jaime Aguirre, quienes en entrevistas, proporcionaron documentos del club, así como estados financieros y estatutos del mismo.

⁵ AFI: Fundado el 23 de julio de 1990, su presidente es el Sr. Nelson Aguirre; actualmente tiene 20 clubes afiliados, entre los más importantes el Imbabura SC el único en Primera Categoría Serie "B", Ibarra Sporting Club, Club Deportivo Valle del Chota, Pilahuin Tio Sporting Cub entre otros que militan en la Segunda Categoría.

profesional ecuatoriano Serie "A". No ha podido mantenerse en la Serie de privilegio y actualmente permanece en la Serie "B" del fútbol ecuatoriano.

Ha tenido varios técnicos en los diferentes campeonatos como: Ernesto Zambrano, Renso León, Mauricio Bolaños, Ruben Peracca, Abel Núñez, Carlos Mario Hoyos, Juan Yépez, Wilson Armas, Sixto Vizuete.

Siempre preocupados por el desarrollo de la niñez y adolescencia de la provincia y ahora obligatorio para poder participar en los campeonatos nacionales, el club ha mantenido categorías formativas en las edades de 14, 16 y 18 años y que de las mismas han obtenido las promesas futbolísticas que han jugado en el equipo de primera como son: John Cagua, Joel Carabali, Elvis Padilla, Fernando Carcelén, Leiner Ramos, Daniel Viveros, Romel Zura, Edmundo Zura, Pablo Andrango, "Pocholo" Calderón, Edison Vega, Darwin Quilumba, Adán Ayala, Wilson Folleco, Mauricio Folleco, Luis Congo, entre otros.

Durante su participación en los Campeonatos de la segunda categoría a nivel provincial se ha conseguido el título de campeón en los años: 1994, 1995, 2000, 2003, 2004, 2005 y algunos títulos en las categorías sub 16 y sub 18. Obtuvo el primer lugar en el campeonato de la Serie "B" en el año 2006.

- **Uniforme**



Los colores tradicionales que se ha venido utilizando durante los respectivos campeonatos tanto provinciales como nacionales son el blanco, azul, rojo y verde, los mismos que forman parte del estandarte de la provincia de Imbabura.



- **Año 2011 (Serie "A")**

En el año 2010, la llegada de Luis "El Mariscal" Armas como director técnico, y con varios jugadores de experiencia como Rommel Zura, Diego Ayoví, Luis Congo, Daniel Viveros, Adán Ayala, Jorge Folleco, Alexis Santacruz, Julián Mina y Rodrigo Obando; el Imbabura SC realiza una gran campaña, demostró solidez y logró un gran rendimiento, finalizando como Subcampeón de la Serie B, detrás de Liga de Loja. Imbabura SC logra el regreso a la Serie A luego de 4 años.

Al año siguiente (2011), con el equipo en la Serie A, participó con la base del año anterior y refuerzos como Edwin Tenorio, Geovanny Ibarra y Franklin Salas que fueron jugadores de selección, el rendimiento igual fue bajo. En la Primera Etapa finalizó décimo con 23 puntos. El magro desempeño llevó a la renuncia del entrenador Luis Armas y sus reemplazantes fueron: Eduardo Granda, Fabián Bustos, Nelson Montenegro, Janio Pinto y Cipriano Valentín respectivamente. Pudo subir el nivel del club, logrando buenos resultados pero pese a esta alza terminó con 25 puntos la segunda etapa, los puntos obtenidos en el Campeonato Nacional no fueron suficientes y con 48 puntos sumados en 44 partidos, el equipo Gardenio remató en el décimo primer lugar de la Tabla Acumulada, lo que le hizo volver a la Primera B en 2012.

- **Año 2012 (Serie "B")**

El equipo del norte vuelve a participar en la Primera Categoría "B" del fútbol ecuatoriano, se disputó el torneo con un equipo joven de cantera como el delantero Luis Congo, con la dirección del profesor el brasileño Cipriano Alexandre Valentín el cual fue cesado y fue reemplazado por el argentino Cesar Vigevani.

Concluida la primera etapa del torneo de la Serie B, el equipo Gardenio remató en décimo lugar de la tabla con 24 puntos producto de 6 victorias, 6 empates y 10 derrotas. En la segunda ronda hubo un cambio en el campeonato y se jugaron 2 hexagonales, el equipo del norte integró el Grupo 2 ahora con la dirección del entrenador ecuatoriano Eduardo Granda, que no pudo tener una buena actuación y siguieron los malos resultados, sumando 15 puntos de 30 en juego, comprometiéndose con el descenso a la segunda categoría. Para la tercera etapa del

campeonato conformó el hexagonal de descenso en el cual obtuvo 16 puntos después de 10 fechas disputadas ocupando el segundo lugar y salvando la categoría.

- **Año 2013 (Serie "B")**

Como en el año 2012 el equipo del norte volvió a disputar este torneo con jugadores de cantera y jóvenes para lograr el ascenso a la Serie "A" entre ellos Leandro Pantoja, Francisco Mera y Henry Calderón, mediocampistas y delanteros que fueron claves en el campeonato marcando varios goles.

Tuvo un inicio de campeonato con resultados negativos que lo mantenían en posiciones de media tabla para abajo, rematando en la quinta posición con 33 puntos. Para la segunda etapa llega a dirigir el equipo el reconocido entrenador ecuatoriano Sixto Vizúete, el cual ayudó mucho al club, alcanzó un buen nivel y logró grandes resultados y victorias como visitante gracias a su experiencia logrando la segunda posición con 41 puntos, en la tabla acumulada terminó tercero con 74 puntos al final del campeonato del 2013, pero sin poder alcanzar el anhelo de subir a la categoría de privilegio detrás de Olmedo y Mushuc Runa, equipos que están jugando la Primera A en el año 2014.

- **Actualidad del Imbabura SC**

En el 2014, tomó el mando del equipo el profesor César Zambrano el cual junto con la dirigencia dió prioridad a los jugadores ecuatorianos sin contratar ningún extranjero, marcando la ideología de apuntar a las canteras del club; los resultados no les acompañaron y estuvieron hasta el último partido del campeonato peleando el no bajar a segunda categoría.

Actualmente en el 2015 sigue participando en la serie B del fútbol ecuatoriano y entre los principales jugadores tiene a Edison Recalde arquero de selección Sub 20, Ronal De Jesús, Adan Ayala; sus principales auspiciantes son uniformes JSM con la indumentaria deportiva que es empresa que comercializa ropa en Atuntaqui, Tesalia y la fábrica Gardenia de propiedad del presidente del club.

Administración

El Club Imbabura SC nace en el año de 1993 por la afición al fútbol de su presidente el Sr. Luis Aguirre (único socio y dueño del equipo) y por querer tener un equipo profesional de renombre en la provincia, la estructura es de tipo familiar con una

pequeña ayuda de personal de la fábrica Gardenia, de la cual también es dueño el presidente, la cual se desempeña en la industria textil de Atuntaqui.

La directiva del club está conformada por:

Presidente: Sr. Luis Aguirre
Vicepresidente: Lic. Galo Recalde
Secretario: Sr. Renato Ochoa
Gerente: Sr. Jaime Aguirre
Tesorero: Sr. Francisco Tixilima

En cuanto a la organización administrativa, el club está estructurado por comisiones según sus estatutos, que hacen las veces de departamentos. Estas comisiones son:

- Finanzas y presupuesto
- Deportes
- Educación, prensa y propaganda
- Relaciones públicas

En la parte económica y de finanzas, si se maneja un presupuesto al inicio de cada año para ver que contrataciones hacer y con qué dinero disponen para el funcionamiento del club. Además cada final de año se realiza los balances de pérdidas y ganancias para conocer el estado. Tienen la idea de que el club se lo debe manejar de forma empresarial y bien planificado y atribuyen a eso el haber estado 2 veces en la categoría de privilegio del fútbol ecuatoriano, y la razón por la que vuelven a la Serie "B" es porque hace falta más apoyo económico.

Adicionalmente no hay una buena integración de la gente, por lo que no acompaña al equipo en el estadio, la prensa no apoya al equipo y no le dan una buena publicidad e incluso no asisten ni a ruedas de prensa que promociona el club.

En la parte deportiva el club plantea en sus estatutos participar en las disciplinas de fútbol, basquetbol, ajedrés, tenis de mesa, indorfútbol y ecuaboley pero por falta de gestión solo se participa en el fútbol profesional en el cual cuentan con el equipo de primera y las divisiones formativas cada una con sus cuerpos técnicos.

En las otras dos comisiones de relaciones públicas y propaganda principalmente no está bien manejado, ya que no cuentan con gente especializada en estos aspectos por lo que son las principales falencias del club.

Según el presidente del Imbabura SC, el club tiene una idea de no obtener socios ya que piensan que la gente quiere aportar poco dinero y lucrar de este negocio con la

venta de jugadores y de igual manera muchas veces estas personas no conocen la forma de administración de un equipo de fútbol y los problemas que se desencadenan en el fútbol profesional.

Aparte de esto el aporte de la provincia de Imbabura para el club es escasa, la empresa pública, al no poder desembolsar dinero, máximo le ayuda con baja de impuestos o con infraestructura para ruedas de prensa; la empresa privada en cambio no se relaciona con el fútbol y no se tiene apoyo de muchas empresas, además que no se tienen propuestas concisas y estructuradas para poder negociar con las mismas para obtener patrocinios. Por lo general el presidente del club es el que en conversaciones o por amistades y por coyuntura de su empresa textil obtiene inversiones o auspicios de estas empresas.

Situación financiera del Club Imbabura SC

Análisis a los estados financieros de los años 2011 a 2013.

1. Posición financiera

El patrimonio del CLUB ha tenido un rápido deterioro producto de las pérdidas económicas que desde el 2011 tiene la Institución. Tomando como año base el año 2011, en el año 2012 se ha perdido un 218.64%; y en el 2013 un 342.02% en relación al año 2011.

La tendencia hace pensar que para el cierre 2014, la descapitalización llegaría al 465.40%. El total de la deuda supera en 7.8 veces el total del activo para el 2013.

El valor factible de convertirlo en efectivo es USD 4.769,52 que corresponde a los muebles, mientras que las deudas reales suman USD 355.623, lo cual hace que financieramente no haya ninguna capacidad de atender las obligaciones del CLUB, es decir, hay una insolvencia financiera total.

Dicho de otra manera el CLUB está quebrado según sus balances y cuentas.

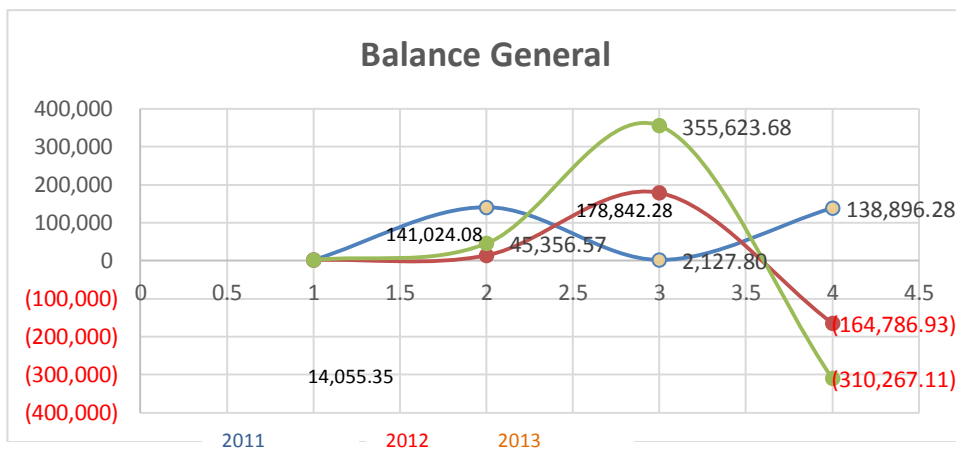
Tabla 2: Cuentas Balance General años 2011-2013

CUENTAS BALANCE GENERAL	2.011	2.012	2.013
TOTAL ACTIVOS:	141.024,08	14.055,35	45.356,57
TOTAL PASIVOS:	2.127,80	178.842,28	355.623,68
TOTAL PATRIMONIO:	138.896,28	(164.786,93)	(310.267,11)
		218,64%	342,02%

465,40%

Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

Cuadro 21: Tendencia Balance General años 2011 - 2013



Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

- Razón Corriente**

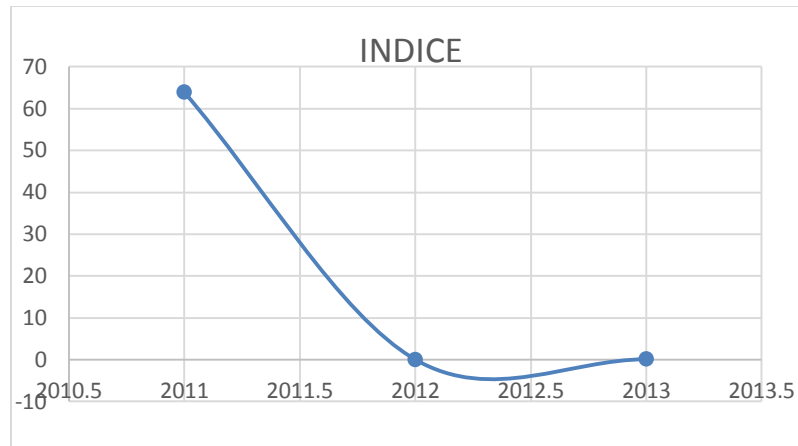
$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla 3: Razón Corriente años 2011 - 2013

Año	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Razón Corriente
2011	135.918,35	2.127,80	63.88
2012	7.693,31	178.842,28	0.04
2013	40.594,05	355.623,68	0.11

Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

Cuadro 21: Tendencia Razón Corriente



Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

En el año 2011 el club Imbabura Sporting Club contaba con USD. 63,88 dólares para respaldar cada dólar que mantenía en obligaciones corrientes. Con respecto al año 2012 y 2013 disminuyó considerablemente su liquidez ya que sus pasivos corrientes incrementaron en USD. 176.714.48 en el año 2012 y USD. 176.781.40 en el año 2013 y sus ingresos decayeron en el año 2012 en el 57% y en el 2013 el 29% en relación al año antecesor.

- **Capital Corriente**

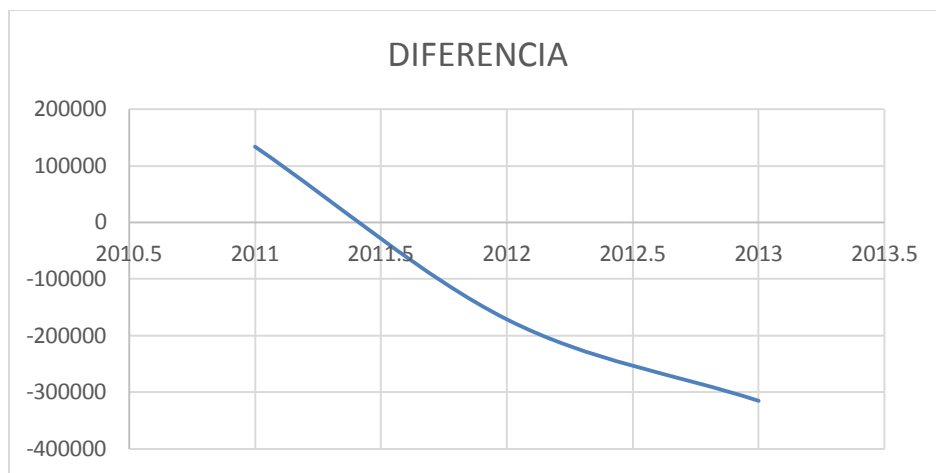
Capital Corriente = Activo Corriente – Pasivo Corriente

Tabla 4: Capital Corriente años 2011 - 2013

Año	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Capital Corriente
2011	135.918,35	2.127,80	133.790,55
2012	7.693,31	178.842,28	(171.148,97)
2013	40.594,05	355.623,68	(315.029,63)

Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

Cuadro 22: Tendencia Capital Corriente



Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

En el año 2011 la entidad cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones en el corto plazo, y le quedan USD. 133.790,55 dólares para atender otras obligaciones que surgieren en el normal desarrollo de su actividad económica. Para los años 2012 y 2013 la entidad Imbabura Sporting Club no mantiene los recursos suficientes para cubrir a sus acreedores en el corto plazo por el incremento significativo de sus obligaciones corrientes y la disminución de sus ingresos.

2. Índices de endeudamiento

- **Endeudamiento sobre activos totales**

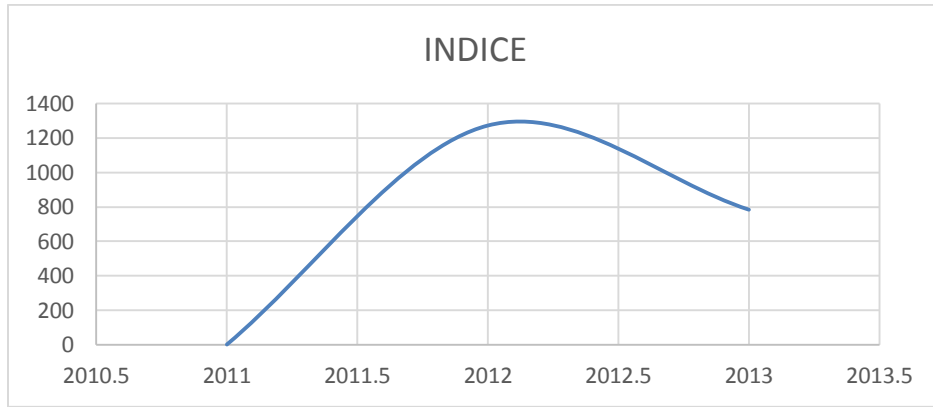
$$\text{Formula} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}} \times 100$$

Tabla 5: Endeudamiento sobre activos totales años 2011 - 2013

Año	Total Pasivo	Total Activo	Endeudamiento
2011	2.127.80	141,024.08	1.51%
2012	178,842.28	14,055.35	1,272.41%
2013	355,623.68	45,356.57	784.06%

Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

Cuadro 23: tendencia Endeudamiento sobre activos totales



Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

Con este indicador se puede determinar que en el año 2011 la participación de sus acreedores es de 1.51% sobre el total de los activos del Club, en los años 2012 y 2013 esta participación sobrepasa el 100% de los activos, representando un riesgo elevado de endeudamiento que no podrá cubrir la entidad con los recursos que mantiene, por lo que deberá incrementar sus ingresos y limitarse en las obligaciones que contrae.

- **Apalancamiento**

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total patrimonio}} \times 100$$

Tabla 6: Apalancamiento años 2011 -2013

Año	Total Pasivo	Total Patrimonio	Apalancamiento
2011	2,127.80	138,896.28	1.53%
2012	178,842.28	164,786.93	-
2013	355,623.68	310,260.11	-

Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

La entidad Imbabura Sporting Club en el año 2011 no presenta un nivel de endeudamiento alto ya que únicamente el 1.53% de su patrimonio se encuentra comprometido a sus acreedores, en los años 2012 y 2013 se puede identificar que

las pérdidas generadas en estos ejercicios han absorbido el patrimonio; sus obligaciones con terceros siguen en aumento al igual que sus pérdidas.

3. Balance de pérdidas y ganancias

- **Ingresos**

Tabla 7: Principales ingresos Imbabura SC AÑOS 2011 -2013

Concepto	2.011	2.012	2.013
Venta de Entradas	521.350,50	16.159,50	31.999,00
Venta Publicidad	726.062,35	128.251,61	218.863,82
Otras Ventas	36.133,87	408.654,42	143.926,41
Total:	1.283.546,72	553.065,53	394.789,23

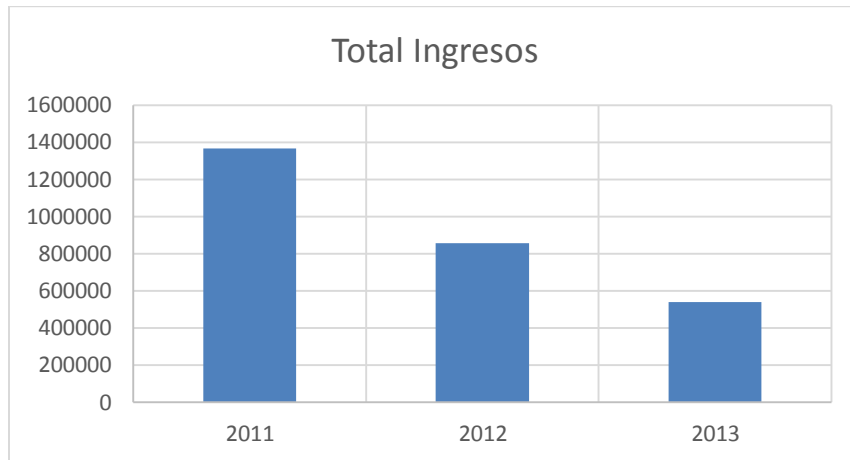
Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

Los ingresos del equipo provienen principalmente de los eventos deportivos y taquillas por los partidos que disputa, en el año 2011 se puede evidenciar que el porcentaje en publicidad, que recibieron por patrocinio de empresas fue el 56.56% (US\$ 726.062.35) del total de los ingresos anuales (US\$ 1'283.546.72) y además las taquillas fueron importantes ya que el club jugó con los equipos grandes del fútbol ecuatoriano y se mantuvo en la serie "A". Se observa además que en el rubro de otros ingresos donde se toma en cuenta venta o préstamos de jugadores, la cuantía no es alta ya que como subieron de categoría mantuvieron los jugadores del 2010 y se reforzaron con más elementos.

Para el año 2012, por descender a la serie "B" la venta de entradas disminuyó considerablemente con una diferencia en menos de US\$ 505.191,00 igual sucede con el rubro publicidad que recibieron menos US\$ 597.810.74 comparado con el año 2011, lo que se incrementó fue la venta o préstamos de jugadores en US\$ 372.520.55, los ingresos por patrocinio bajaron al igual que las taquillas, ya que no es muy fácil conseguir apoyo de empresas privadas cuando se está en esta categoría.

Para el año 2013 los ingresos en sus tres categorías disminuyeron considerablemente con una diferencia con el año 2011 de US\$ 888.757.49 comparando los totales de los años indicados, como se puede ver en el gráfico que se indica a continuación.

Cuadro 24: Principales ingresos Imbabura SC AÑOS 2011 -2013



Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

Haciendo un resumen de cada año, se describe de la siguiente manera:

En el año 2011 el Club Imbabura Sporting Club recibió ingresos por USD. 1'283.546.72 de los cuales el 40,62% son por la venta de entradas, el 56,57% por publicidad y el 2,82% por otros ingresos.

Para el año 2012 sus ingresos disminuyen en el 56.91% en relación al año anterior por el valor de USD. 730.481,19 esto se debe principalmente por el decremento en la venta de publicidad que era su principal ingreso en el año 2011; cabe resaltar que los otros ingresos correspondientes a la venta de jugadores incrementó en relación al año anterior en 10.3 veces lo que ha permitido que sus ingresos no sean tan inferiores.

En el año 2013 sus ingresos alcanzan el valor de USD. 394.789.23 que son menores el 29% en relación al año 2012 y 69% al año 2011, Cabe indicar que en el año 2013 se incrementan las ventas por entradas en relación al año 2012 en el 98%, así como la venta de publicidad en relación al año anterior en el 70% .

Porcentualmente hay una variación significativa entre venta de entradas, publicidad y otros ingresos, para el 2012 un 73.89% y en el 2013 un 36,46% representan ingresos no programados, lo que determina que exista mucha incertidumbre respecto de financiar los gastos operativos del año.

Tabla 8: Variación ingresos Imbabura SC

Concepto	2.011	2.012	2.013	Variación 11-12	Variación 12-13
Venta de Entradas	40,62%	2,92%	8,11%	37,70%	-5,18%
Venta Publicidad	56,57%	23,19%	55,44%	33,38%	-32,25%
Otras Ventas	2,82%	73,89%	36,46%	-71,70%	37,43%
Total:	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%

43,09%	71,38%
--------	--------

Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

- Gastos**

Tabla 9: Gastos Imbabura SC años 2011 – 2013

Concepto	2.011	2.012	2.013
Venta de Entradas	521.350,50	16.159,50	31.999,00
Venta Publicidad	726.062,35	128.251,61	218.863,82
Otras Ventas	36.133,87	408.654,42	143.926,41
Total:	1.283.546,72	553.065,53	394.789,23
Perdida del Ej.	83,170.94	303,683.21	145,473.18

Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

Con respecto a los gastos que mantiene el club se puede evidenciar que en el año 2011 sus egresos fueron de USD. 1'366.717.66 los cuales se componen por gastos administrativos en USD. 1'205.752.75, los gastos de venta en USD. 149.274.56 y los financieros en USD. 81.80 e IVA cargado al resultado en USD. 11.608.55; para el año 2012 sus egresos disminuyen en 37% en relación al año 2011 y en el año 2013 sigue su decremento en relación al año antecesor en el 62%.

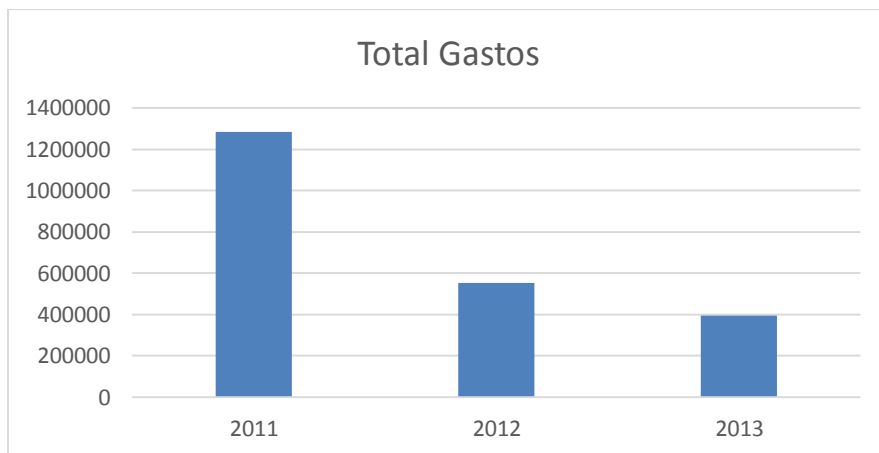
Al analizar los ingresos del club se puede evidenciar que en los años 2011, 2012, 2013 sus costos operativos superan sus ingresos por lo que en los años de análisis el club reporta pérdidas e insolvencia.

Al mantener constantes pérdidas el club está en riesgo de quiebra ya que no va a poder sostener financieramente al equipo lo que le provocará endeudamientos que no van a poder ser cubiertos por la falta de liquidez, adicionalmente las pérdidas generadas están absorbiendo el patrimonio de la entidad que son los derechos que

tiene el dueño o accionista sobre la empresa con la finalidad de obtener una rentabilidad sobre la misma.

Los gastos operacionales que obligatoriamente deben mantenerse, como son los gastos de nómina y los relacionados a éstos, si bien se los va controlando en función de los ingresos, no necesariamente serán los óptimos ya que a menores remuneraciones, menor será la disponibilidad del mejor recurso humano y menor será el nivel competitivo de la Institución.

Cuadro 25: Gastos Imbabura SC años 2011 - 2013



Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

4. Resumen de ingresos y egresos

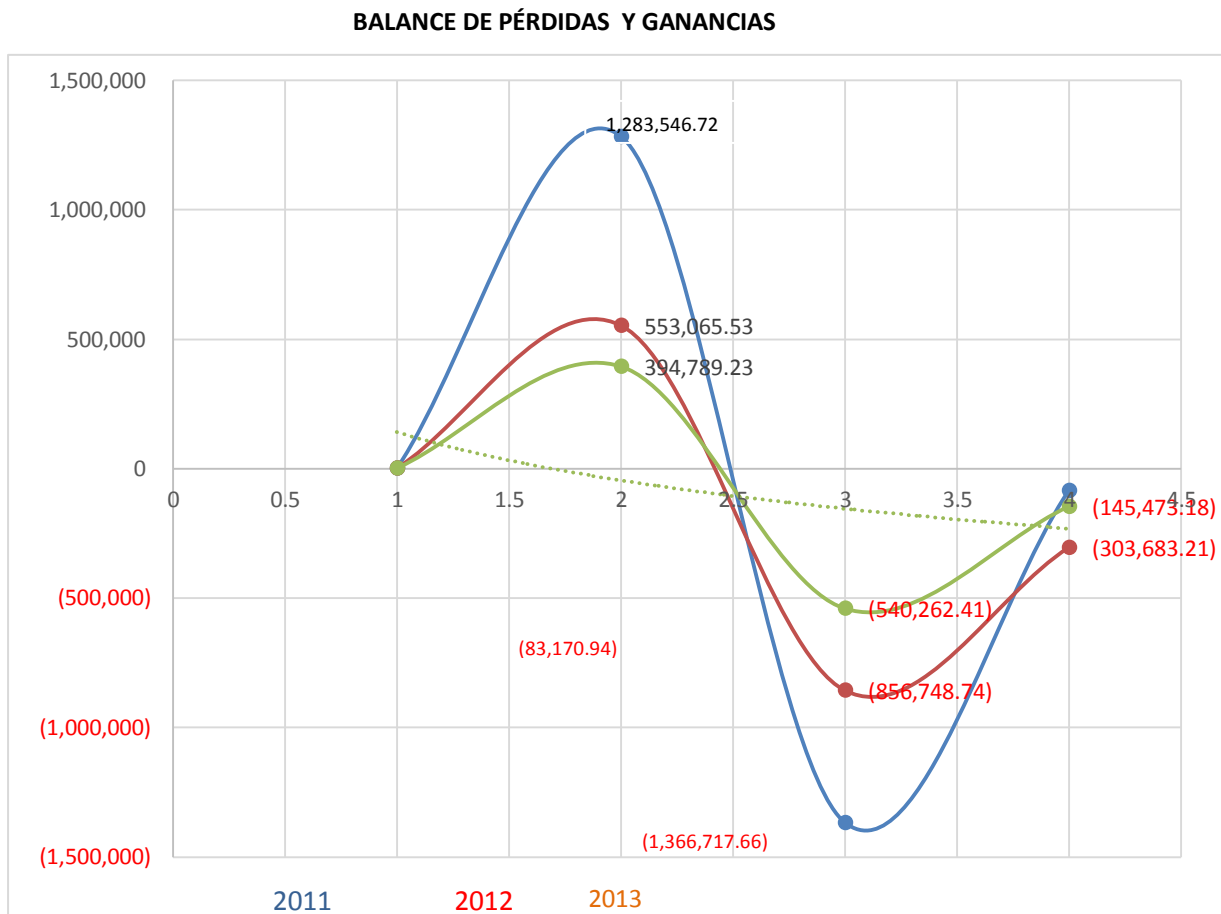
En el siguiente cuadro comparativo de los tres años examinados, se pueda visualizar que hay una variación significativa en ingresos (venta de entradas, publicidad y otros ingresos), lo que determina que exista mucha incertidumbre respecto de financiar los gastos operativos del año, todos los años arroja pérdida, como se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla 10: Cuentas balance de resultados Imbabura SC

CUENTAS BALANCE DE RESULTADOS	2.011	2.012	2.013
INGRESOS:	1.283.546,72	553.065,53	394.789,23
(-)COSTOS Y GASTOS:	(1.366.717,66)	(856.748,74)	(540.262,41)
PERDIDA DEL EJERCICIO	(83.170,94)	(303.683,21)	(145.473,18)
% de ingresos q financian gastos	93,915%	64,554%	73,074%

Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

Cuadro 26: Tendencia cuentas balance de resultados Imbabura SC



Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

Conforme el análisis realizado se puede apreciar que el Club Sporting Imbabura no mantiene la solidez necesaria para seguir operando. Para que el Club siga operando

es necesario que exista la aportación de capital de socios o a su vez que se genere la venta de jugadores que refresquen las arcas del club.

Durante el periodo analizado el club no genera ingresos que permitan cubrir los gastos operativos, las pérdidas acumuladas del 2011 al 2013, ascienden a USD. 532,327. Considerando el déficit existente, el capital mínimo que se requiere para su operación es de USD. 310,260.

Adicional a ello es importante realizar cambios en la políticas contables se debe analizar la creación de aportaciones de socios que permitan solventar los gastos operativos, también se debe analizar la reducción en las primas que se cancelan a jugadores, ya que este rubro es el gasto de mayor incidencia durante el periodo del 2011 al 2013. De lo analizado es la causa del déficit que el club mantiene al cierre del año 2013. (ver detalle adjunto).

Tabla 11: Análisis del gasto en primas del Imbabura SC

DESCRIPCION	2011	2012	2013
GASTOS OPERATIVOS	1.366.718	856.749	540.262
PRIMAS	642.842	405.450	148.735
% DE PRIMA EN RELACION AL GASTO TOTAL	47%	47%	28%

Fuente: Imbabura SC
Elaboración: David Ruiz

Al mantener un capital que permita solventar gastos operativos y al reducir su estructura en gastos es posible que el club se mantenga. También es importante mantener y que se cree una cantera de jugadores con proyección a que sean vendidos a clubes nacionales o extranjeros a fin de que por medio los ingresos del club asciendan considerablemente.

Fuentes de financiamiento del Imbabura SC: análisis de la oferta

Para analizar el impacto del fútbol como actividad económica, es necesario previamente definir la actividad. El fútbol es una práctica social de identificación colectiva que no se circunscribe a su origen como actividad de ocio y se convierte en una actividad global (Carrión, 2006: 11). Esa identificación se basa en una condición de pertenencia a un territorio, género, clase, etc., y una cualidad funcional asumida desde un rol específico como jugador, dirigente, hincha, empresario, etc.

En el texto "Mete gol... gana, Fútbol y economía", Jiménez, (2006:152-154) menciona que teóricamente, después de analizar la economía del deporte, hay tres tipos de actividades deportivas con implicaciones económicas importantes. Las cuales son: la práctica deportiva, lo relacionado con los eventos deportivos y finalmente la mejora o construcción de infraestructura. El fútbol emplea a una cantidad importante de mano de obra vinculada a colegios, instituciones públicas, empresas proveedoras de materiales deportivos, etc.

Los clubes son los principales agentes que ofrecen la actividad deportiva como un espectáculo y la acogida de este deporte depende mucho de la gestión administrativa y deportiva que tiene para así poder conseguir inversiones privadas para poder financiarse y poder pagar sueldos de jugadores, tener una adecuada infraestructura deportiva y tener para los gastos que conllevan mantener un equipo en profesional.

Con los balances proporcionados por el club Imbabura, se puede analizar los siguientes datos en relación a los gastos que realiza el club. Manejan a principio de año un presupuesto, el cual es muy difícil de cumplir ya que muchas veces las taquillas no son buenas, se contratan jugadores que no rinden bien deportivamente y la empresa privada no auspicia. El mecenazgo, donde el presidente de la institución tiene que aportar económicamente para el desarrollo del equipo, es un modelo que cada día se está manejando menos ya que trae deudas y falta de apoyo de hinchas y empresas privadas, los clubes deberían buscar nuevos modelos de gestión para poder alcanzar el ascenso a serie A y poder mantenerse.

Tabla 12: Principales gastos del Imbabura SC

Gastos (Dólares)	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Atención Medica	4.311,77	11.316,58	12.560,21
Alimentación	30.960,33	24.419,94	29.139,18
Implementos deportivos	auspicio	38.439,93	30.345,09
Hospedaje	53.394,30	35643,9	19.925,82
Publicidad y Propaganda	8.497,76	592,6	200
Fletes	14.810,00	14.892,00	22.965,00
Gastos de viaje	35.437,66	5.847,50	1.831,03
Sueldos jugadores y cuerpo técnico	330.672,42	208.832,10	191.959,38
Primas jugadores y cuerpo técnico	642.842,44	405.450,00	148.735,00

Fuente: Imbabura SC
Elaborado: David Ruiz M.

Según se puede verificar en el cuadro que antecede, el rubro más alto es el de sueldos y primas que se paga a los jugadores. Esto se debe a que en los últimos tiempos los jugadores cada vez son cotizados por parte de los varios equipos que quieren competir teniendo a los mejores jugadores, para lo cual ofrecen sueldos más altos, imposibles de ofrecer por parte de clubes pequeños como el Imbabura.

Se puede observar una gran diferencia entre estar en la serie "A" del fútbol ecuatoriano ya que en el 2011 vemos que los gastos son superiores ya que la competencia es de mayor nivel y exigencia y la administración se hace de manera diferente dado a que llegaron mejores auspiciantes y se pudo invertir mejor en contrataciones, en promocionar al club y las taquillas fueron mejores. A diferencia de los siguientes años en los que se bajo de categoría los ingresos por publicidad y auspicios bajaron notablemente por lo que el equipo tuvo que vender, prestar o rescindir contratos de jugadores, sacrificando la parte deportiva pero obteniendo ingresos económicos.

Tabla 13: Principales ingreso del Imbabura SC

Ingresos (Dólares)	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Taquilla	521.350,50	16.159,50	31.999,00
Publicidad	726.062,35	128.251,61	218.863,82
Venta o préstamo jugadores	36.133,87	408.654,42	143.926,41

Fuente: Imbabura SC
Elaborado: David Ruiz M.

En el año 2011 en el que el equipo participó en la serie "A", es importante señalar que con la ida de equipos famosos del país a la ciudad de Ibarra a disputar partidos con el Imbabura SC, los ingresos por taquilla fueron muy importantes y ayudaron para mantener al club ya que se pudo ofertar a la gente un espectáculo de mayor calidad y competitividad.

El manejo del equipo en los campeonatos y los gastos que se realizan para desarrollar las divisiones formativas y las programaciones cuando se juega de local y de visitante, se los puede detallar de la siguiente manera:

- ***Divisiones formativas***

El club tiene como prioridad jugar con plantillas que sean de la cantera, formados en el club y que en un futuro prestándolos o vendiéndolos sea una fuente de ingresos económicos para el equipo y su funcionamiento.

Cuenta con escuelas de fútbol en Salinas y en Santo Domingo, además de las divisiones inferiores del club que entrenan en Ibarra que son sub 10, sub 12, sub 14, sub 16 y sub 18; cada una tiene su cuerpo técnico. Los jugadores con aptitudes y que se les ve con buen futuro futbolístico que llegan a las categorías formativas son porque los entrenadores salen a observarles en los barriales o en los campeonatos intercolegiales de la provincia, donde se les ofrece que vayan a entrenar para seguirles formando, también llegan niños y jóvenes que quieren probarse por cuenta propia. El equipo además de enseñarles, les apoyan con 20 a 25 dólares mensuales para el transporte, en vista de los bajos recursos de estos jóvenes que viven en zonas lejanas de la provincia como el Valle del Chota, a diferencia de otras escuelas de fútbol que cobran por el entrenamiento.

- ***Equipo de Primera***

El Imbabura SC está conformado por jugadores de las formativas principalmente, la parte de extranjeros vienen en su gran mayoría de Colombia, Argentina o Paraguay

ya que no cobran honorarios tan altos, además se buscan refuerzos ecuatorianos que se ajusten al presupuesto; solo cuando se subió a la Serie "A" como en el año 2011 se hicieron buenas contrataciones de jugadores con experiencia como lo fue Franklin Salas, Geovanny Ibarra.

Para los entrenamientos el equipo no cuenta con un complejo deportivo propio, no posee una infraestructura para su mejor funcionamiento, se busca canchas de las ligas barriales o de instituciones educativas para poder realizar los trabajos deportivos, que es un gasto más para el club ya que les alquilan o tienen que realizar el mantenimiento del césped. Aquí podemos encontrar detalles que no son conocidos como que para cada entrenamiento y partidos se necesita una gran cantidad de agua para hidratación de los jugadores (por año se puede gastar más de US\$ 20.000,00), medicamentos (cada mes se gasta de US\$ 200,00 a US\$ 500,00).

El equipo cuando juega de local en el estadio Olímpico de Ibarra, que no es de propiedad del equipo, incurre en muchos gastos; los jugadores y cuerpo técnico que son alrededor de 22 personas, deben concentrarse un día antes al compromiso lo que hace que se hospeden en un hotel (US\$ 600,00), cada comida tiene un costo de US\$ 6 a US\$ 10 por persona ya que tiene que ser una dieta para deportista; se debe alquilar el estadio, pagar impuestos a la FEF, Federación Deportiva de Imbabura y al Municipio de Ibarra de acuerdo a la asistencia de aficionados a cada encuentro, la cual no es muy buena ya que se tiene un promedio de 500 personas por partido en la Serie "B" con un precio de las entradas de US\$ 4 la general y US\$ 5 la tribuna que hace taquillas de US\$ 1.200,00 a US\$ 1.500,00.

Existe una gran diferencia en la Serie "A" ya que equipos como Barcelona, Liga, Nacional y Emelec traen una mayor cantidad de espectadores y las taquillas son buenas, los precios de las entradas también cambian entre US\$ 7 y US\$ 15; cada partido de local se deben pagar los viáticos de los árbitros que es alrededor de US\$ 1.900,00 a US\$ 2.200,00 con la anticipación de 1 hora antes de cada partido, el sueldo lo paga la Federación Ecuatoriana; además que las categorías sub 16 y sub 18 deben actuar por el reglamento lo cual es un gasto de US\$ 300,00 para la terna arbitral que es de la provincia, estas formativas no concentran antes del partido de fútbol.

Los partidos de visita el equipo del norte en cambio debe afrontar gastos como transporte el cual se gasta cerca de US\$ 4.000,00 a US\$ 5.000,00 anuales ya que se tienen que contratar dos buses, el uno para la sub 16 y sub 18 y el otro para el equipo de primera, viajan alrededor de 17 jugadores por categoría más su respectivo cuerpo técnico que se conforma por Director Técnico, Asistente Técnico, Preparador Físico, Médico, Kinesiólogo, Utilero y un Coordinador para los tres

equipos, los mismos que cuando los partidos son en provincias cercanas como Pichincha o Tungurahua viajan el mismo día del partido, pero si son lejos se viaja un día antes lo que hace que se deban hospedar haciendo que el equipo de primera en un hotel de valores entre US\$ 10 y US\$ 15 y para las categorías formativas en hoteles de US\$ 5 por persona, además de la alimentación que para el equipo de primera debe ser un menú especial con valores entre US\$ 8 y US\$ 10 y para las formativas se paga un promedio de US\$ 4 a US\$ 5 por persona y por comida.

Indumentaria y empresas auspiciantes

Las empresas proveedoras de la indumentaria en los diferentes años en el Imbabura SC fueron:

Tabla 14: Empresas proveedoras de indumentaria (Imbabura SC)

Período	Proveedor
1993-1995	Sin Marca
1995-1996	Textiles del Pacífico
1997-2006	Sin Marca
2007-2009	Aurik
2010	Gioco
2011-2013	Aurik

Fuente: Imbabura SC
Elaborado: David Ruiz M.

Los encargados de vestir al club no han sido empresas de la provincia, se llegan a acuerdos con marcas que manejan Kao Sports o Marathon que ya tienen experiencia en diseñar y fabricar prendas deportivas.

Las principales empresas auspiciantes o patrocinadores del club en los respectivos años fueron las siguientes:

Tabla 15: Auspiciantes (Imbabura SC)

Periodo	Patrocinador y Auspiciantes (Provincia de Imbabura)	Patrocinador y Auspiciantes (otras Provincias)
1993-1995	Ninguno	Ninguno
1996	Emelnorte	Ninguno
1997-2006	Ninguno	Ninguno
2007-2009	Ninguno	Banco Pichincha, Teleamazonas
2010	Fábrica Gardenia, Liceo Aduanero, Ferritechos, Hosteria El Prado	Aqua Cristalina
2011-2012	Lafarge, Hostería El Prado, Hotel la Giralda, Coop. Atuntaqui	Banco Pichincha, Gatorade, Tesalia, Teleamazonas
2013	Fabrica Gardenia	Gatorade

Fuente: Imbabura SC
Elaborado: David Ruiz M.

En principio cuando el equipo jugaba en segunda categoría no tenía la ayuda o patrocinio de la empresa privada o pública, desde su primer ascenso empezó la empresa privada a invertir en el club como Teleamazonas y el Banco del Pichincha; a partir de esto se tuvo más apertura al patrocinio de empresas privadas a partir del año 2010, se involucraron empresas que les ayudaban en el hospedaje, con canchas de entrenamiento y dinero para tener puesta su sello en la camiseta del club o en vallas de los estadios.

La decisión de la directiva del club en el 2010 de tener mayor apertura para obtener auspicios es lo que ayuda al ascenso a primera "A", lo que demuestra que la inversión de empresas en el deporte ayuda a su desarrollo y manejo.

Según el secretario del club, el Sr. Renato Ochoa, "una gran diferencia es estar en la "A" como lo fue en el 2011 donde las empresas auspiciantes llegan por si solas y los ingresos se triplican". Los principales auspiciantes en ese año fueron Lafarge que es industria de la provincia de Imbabura y Teleamazonas, Gatorade, Banco Pichincha, KAO (que no son de la provincia) además que se puede tener una tranquilidad económica, siempre y cuando no se distorsione el mercado sin hacer contrataciones numerosas y con sueldos a jugadores de entre US\$ 30.000,00 a US\$ 50.000,00, con el propósito de no desfinanciar el presupuesto.

Por parte de industrias de la provincia de Imbabura se tiene patrocinio por parte de hoteles u hosterías, que a su vez se ven beneficiadas cuando vienen equipos de otras provincias a partidos con el Imbabura SC, también desde el 2011 más empresas se interesaron como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui y Cementos Lafarge que es una de las más importantes empresas privadas de la

provincia además de grandes empresas del país relacionadas con el deporte como son las de aguas y bebidas energizantes, canales de televisión para transmitir los partidos del club.

Tabla 16: Precios para auspicios y publicidad en el Imbabura SC

PAQUETES SPONSORS							
PAQUETE	VALOR	VALLAS CANCHA	VALLAS MURO	INFLABLE	ACCESOS	BANCO DE SUPLENTE	BACKPANEL
SPONSOR OFICIAL	\$ 180.000,00	4	2	1	2	X	X
GOLD SPONSOR - LOGO PEQ EN EL PECHO	\$ 80.000,00	2	1	1	2		X
SILVER SPONSOR - MANGAS	\$ 25.000,00	1	1				X
BRONZE SPONSOR - PANTALONETA POSTERIOR	\$ 25.000,00	2	1				X
SPONSOR - PANTALONETA ADELANTE	\$ 20.000,00	1	1				X
SPONSOR OFICIAL GUARDAMETA - LOGO BUZO ADELANTE	\$ 20.000,00	1	1				X
SPONSOR GUARDAMETA - LOGO BUZO POSTERIOR	\$ 15.000,00	-	-				X

PUBLICIDAD DENTRO DEL ESTADIO	
DESCRIPCION	V. UNITARIO
VALLAS EN CANCHA	5.000,00
VALLAS EN EL MURO DE CANCHA	3.000,00
VALLA POSTERIOR EN CANCHA	2.000,00
PUBLICIDAD ACCESOS	1.000,00
PUBLIMETAS**	1.500,00
INFLABLES**	2.000,00

Fuente y elaboración: Club Imbabura SC

El no firmar contratos a largo plazo con las empresas auspiciantes, los malos resultados deportivos y la pérdida de categoría, fueron los problemas para no seguir contando con los auspicios enunciados anteriormente; además que no se fueron modificando los valores para los sponsors y se sigue manejando la misma tabla para los siguientes años.

El equipo debería tener una mayor conexión con la industria imbabureña y buscar beneficios mutuos, como se explica en el Anexo del Plan Estratégico para el desarrollo de club.

Otros problemas que presenta el club es el relacionado con la parte promocional del equipo, el Imbabura SC no dispone de un relacionista público ni una persona encargada del marketing, no interactúan en redes sociales y falta más campaña para que la provincia y las personas se identifiquen con el club, así como faltan buenos planes para poder obtener financiamiento e inversión de parte de la empresa privada y de la industria de la provincia de Imbabura.

Otro aspecto muy importante de mencionar es el relacionado con los derechos de televisión, con el denominado "canal del fútbol" que ahora es manejado por la Federación Ecuatoriana de Fútbol y ya no directamente entre los clubes de fútbol y

los canales de televisión, el Imbabura recibe desde el 2012 alrededor de US\$ 150.000,00, el cual le pagan el 30% al inicio y lo demás en partes mensuales.

Para los equipos pequeños de Serie "B" es muy importante la creación de este canal ya que reciben el doble de lo que ellos podían negociar directamente con los canales de televisión e incluso existían equipos que no recibían nada y ahora tienen un importante ingreso económico.

Inversión en el deporte de las empresas de Imbabura

Situación productiva de Imbabura

Es la tercera provincia dentro de la región con mayor generación de ingresos, porque tiene una diversidad de actividades productivas, después de Sucumbíos y Esmeraldas, pero se caracteriza por ser la primera en generar ingresos no procedentes de actividades petroleras.⁶

Tabla 17: Características de la Provincia de Imbabura. (Cifras a diciembre 2011)

Variable	Dato	% Zona 1	% Nacional
Extensión (Km2)	4.559	11%	2%
Población (personas)	400.359	31%	3%
Población Económicamente Activa (personas)	198.019	41%	3%
Establecimientos Económicos (#)	17.008	40%	4%

Fuente: Observatorio de Comercio Exterior (OCE)
Elaboración: David Ruiz

Según el censo la población económicamente activa (PEA) asciende a 198 mil habitantes, que es más del 50% de la población total, este segmento poblacional se ubica en tres sectores principales: agropecuario (28%), la industria manufacturera (19%) y el comercio al por mayor y menor (17%).

Existen más de 17 mil establecimientos según datos del Censo de Establecimientos del 2010, que desarrollan actividades en la provincia, esto es un 40% del total a nivel zonal y un 4% a nivel nacional.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, se contabiliza que la producción bruta de Imbabura ha crecido en los últimos años a una tasa del 3% anual, pasando de 627

⁶ Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad; "Agendas par la transformación productiva Territorial: Provincia de Imbabura"; 2011

millones de dólares en el 2004 a 686 millones de dólares en el 2007 y que va en aumento; la actividad más importante y que más genera valor a la producción es el comercio al por mayor y menor que está ligada a actividades productivas de agricultura, manufactura y artesanías (representa el 19%), después encontramos la producción manufacturera que se encuentra en la parte textil y la industria azucarera (18% de la producción total), la construcción cuyo dinamismo está ligado al desarrollo productivo de la provincia: manufactura, turismo, agricultura, además de la actividad comercial (15% de la producción), los servicios de Transporte y la Producción Agropecuaria que corresponde el 11% de la producción y es gran generadora de empleo.

Las empresas privadas de la provincia son en su gran mayoría sucursales y sus aportes tributarios muchas veces lo hacen en otras ciudades principales del país, además se puede destacar la industria textil que está ubicada especialmente en la ciudad de Atuntaqui. Por parte de estas empresas en el año 2011 fue fácil conseguir apoyo económico para el club Imbabura por lo que el equipo estuvo en la serie de privilegio del fútbol ecuatoriano, pero más por gestión de personas allegadas al presidente del equipo, que por un buen proyecto diseñado por el club donde se busque el beneficio de la empresa auspiciante como para el equipo "Gardenio".

Según la investigación realizada podemos indicar que la industria de Imbabura no está muy relacionada con el deporte de la provincia, siendo ésta la que aporta grandes deportistas, no solo en el ámbito futbolista sino también boxeadores, atletas y muchos más.

En la parte del gobierno se invierte y apoya con infraestructura para los deportistas de la provincia con centros de alto rendimiento (Carpuela), la creación del estadio de Otavalo; aunque muchas veces no es aprovechada por parte del Imbabura SC.

En conversaciones con el Gerente del Club Imbabura SC, indicó que es muy difícil conseguir apoyo por parte de gobiernos locales y peor de la empresa privada de la provincia, según nos comentó esto se debe a que no les gusta invertir "grandes cantidades de dinero a pesar del beneficio que esto les llevaría para su marca". Las empresas privadas que han apoyado al club últimamente no son empresas imbabureñas, ni siquiera existe apoyo en su indumentaria deportiva siendo una provincia textil.

Comentó también que según su experiencia la industria de Atuntaqui, se beneficia cuando vienen equipos de fútbol como Barcelona o Liga Deportiva Universitaria a un encuentro futbolístico, cuando los hinchas vienen a un partido permanece dos horas, pero también tienen que alimentarse y además aprovechan haciendo compras de ropa o demás artículos que se confecciona en la provincia.

Los apoyos que han tenido en estos últimos tres años de empresas locales son: Lafarge SA, Cooperativa de ahorro y crédito "Atuntaqui", Cooperativa "Pilahuin Tio", Imbauto, pero mucho más fue en el año 2011 que el equipo estuvo en Serie "A"; ahora cada vez es menor el apoyo de la provincia al club. Cuentan también con descuentos en hoteles, canchas de entrenamiento de instituciones. Sin embargo, se trata de un apoyo, cuya cuantía no permite mantener un club profesional de fútbol.

Según entrevista realizada al Sr. Fernando Benalcázar, gerente propietario de Confecciones Panda, a fin de verificar el estado de la industria textil y su disponibilidad de ayuda en el patrocinio al Club Imbabura SC, nos comentó que las empresas del cantón no invierten mucho en publicidad. En temas de marketing y publicidad se utilizan de manera elemental las siguientes formas: tarjetas de presentación de la empresa, información de la empresa en el empaque-fundas, promociones ocasionales de prendas como 2x1 y descuentos en prendas seleccionadas. Las empresas que más invierten en publicidad son las que tienen cuñas de radio y vallas publicitarias, como es el caso de las empresas Panda, Anitex (vallas) y Tavy Sport (cuñas de radio).

Las industrias de Imbabura son muy pocas, las que quieren aportar en el deporte ya que como nos explicaba el Sr. Fernando Benalcázar, "las empresas que se dedican a la parte textil son medianas y pequeñas, que con los ingresos que perciben no se gasta mucho o casi nada en lo que es publicidad y peor en patrocinar o ayudar económicamente a un equipo de fútbol o en el deporte", ya que ellos creen que Atuntaqui ya es reconocida y no les beneficiaría auspiciar al deporte para darse a conocer.

Adicionalmente nos dijo que "tomando en cuenta que US\$ 450 es un sueldo de un colaborador que trabaja las 8 horas diarias, antes la empresa Panda Confecciones contaba con casi 100 trabajadores, ahora la meta de la empresa es tener menos de 50, debido al alto costo que esto representa por gastos adicionales como un médico, auditorías, seguridad industrial, etc. Por eso antes si se invertía en publicidad, Panda tenía vallas publicitarias, actualmente no cuentan ni siquiera con publicidad en radio, pues el presupuesto no alcanza para dar un volante mucho menos para dar una promoción".

Las industrias textiles de Atuntaqui están atendiendo un nivel de maquiladores, abastecen a las cadenas de moda con lotes pequeños o por catálogos, que muchas ocasiones no les representan ingresos significativos ya que invierten en crear nuevos modelos para obtener pedidos pequeños, situación que no se revierte en una utilidad para la empresa, como por ejemplo cuando venden a Etafashion y los almacenes RM.

Las empresas no disponen de recursos para actividades de distracción (fútbol) lo consideran un bien suntuario y no de inversión, su mercado objetivo se encuentra en Quito alrededor de un 70 a 80% y no en el cantón específicamente.

Una valla publicitaria tiene un costo de US\$ 7.000 el año, según la gerente de Anitex y que por su experiencia en el tema indica que, dicha forma de promoción no tiene llegada directa al consumidor, debido a que el canal de televisión lo pasa en segundos y la gente no se percata de lo que se trata de informar. Hay empresas que si se benefician como Pilsener ya que en un partido tienen una excelente venta.

También nos señaló que como empresa si estarían en la capacidad técnica y tecnológica, de fabricar el equipamiento deportivo para un equipo de fútbol con buenos materiales, similares a los de grandes empresas encargadas de esta indumentaria como son: Marathon o KAO Sports, ya que como nos indicó existen en el cantón fábricas de medias, de calentadores e incluso empresas que fabrican indumentaria deportiva completa.

Sin embargo tomando en cuenta los costos de la confección de un equipo deportivo completo: camiseta, pantaloneta y medias, está en alrededor de 20 dólares, calentador 30 dólares, las empresas no están en la capacidad de auspiciar a un equipo con esta indumentaria porque el costo sería muy alto para vestir a todo el equipo y cuerpo técnico para lo que recibirían a cambio a pesar de contar con la maquinaria, serigrafía y los materiales especiales.

Donde ha existido apoyo por parte de la provincia y su empresa privada es en las cooperativas de ahorro y crédito que si han aportado, no con grandes cantidades, pero que ayudan al club ya sea por poner su logotipo en la camiseta o una valla publicitaria en el estadio.

Lo que se puede observar y después de entrevistar a dueños de empresas, es que con una mejor gestión se podría sacar mayor provecho de estas negociaciones, ya que los dueños de esas entidades les agradan el deporte y en especial el fútbol.

Un gran problema que existe entre las empresas y el club es que muchas veces no se ponen de acuerdo en montos y como nos explicaba el gerente del club Imbabura, muchas veces piden demasiado por poco dinero que aportan y además falta gestión por parte del club para buscar patrocinio, ya que existe una capacidad industrial que se vería beneficiada si es que el equipo estuviera en sitios estelares del fútbol ecuatoriano.

Futbolistas

Es importante mencionar que la provincia de Imbabura es cuna de grandes jugadores que estuvieron o se encuentran en equipos de la Serie A; fue la provincia que más jugadores aportó para clasificar al primer mundial de fútbol de Ecuador. El lugar de la región que más aporta con jugadores es el Valle del Chota.

El problema de los jugadores que surgen de la provincia y que se puedan desarrollar profesionalmente, es que en su gran mayoría, los empresarios se aprovechan de ellos y se firman contratos que no son de beneficio mutuo. Con los traspasos de estos jugadores a los diferentes equipos, los únicos ganadores muchas veces son los empresarios, que cogen entre el 10% y 20% de dicho traspaso, haciendo de los futbolistas un negocio.

Muchas veces se ha mencionado que el equipo que más le ofrece al empresario se queda con el jugador, haciendo que equipos con presupuestos bajos no puedan competir y sin poder mantener a sus mejores jugadores en sus equipos.

Este es el caso del Imbabura que manejan sueldos bajos para jugadores con relación a otros equipos en el Ecuador, por lo que no pueden mantener a sus figuras y ofrecerles contratos a largo plazo, razón por la que solo juegan un año y no pueden ayudar a conseguir el ascenso del equipo.

El secretario del club, Sr. Renato Ochoa, señaló que ellos en el año 2011 llegaron a pagar sueldos de hasta \$15.000 a \$20.000 a jugadores de renombre que llegaron al equipo y para los más jóvenes y que pertenecían al club fueron sueldos de \$10.000 a \$15.000. Mientras que en los siguientes años en serie "B" los sueldos bajaron mucho y se ubicaron entre los \$3.000 y \$9.000, por lo que se les hace difícil contratar jugadores de buena categoría.

Cabe mencionar que todos los jugadores y cuerpo técnico son afiliados al IESS, se les paga el décimo cuarto y tercer sueldo. Además un ingreso considerable para ellos, es el reconocimiento de primas que no son gravados ni para el IESS, ni el SRI, son incentivos por partidos y por clasificación.

Las primas y premios por partidos ganados o desempeño que reciben los jugadores es un rubro importante de mencionar ya que son montos elevados, porque como explicó el secretario del club, se les ofrece cantidades grandes por ganar un partido con el objetivo de obtener logros deportivos, pero muchas veces estos valores no son contemplados en los presupuestos a inicio de año, lo que hace que las cuentas del club se vean afectadas. Se debería regular mejor por parte del club este rubro,

pues muchas veces es un gasto muy fuerte, que afecta de manera importante el presupuesto establecido.

El club para su desenvolvimiento en el campeonato ecuatoriano se financia principalmente por la venta y préstamos de jugadores (esto siempre y cuando haya un jugador con buenas condiciones deportivas). Para los años de 2012 y 2013, fueron aproximadamente \$450.000,00 por cada año; se puede mencionar los casos en que se vendió a Vega, Congo y Folleco al Deportivo Quito por ejemplo, valores que prácticamente cubrieron una temporada en Serie "B".

El mal manejo del dinero recaudado por este rubro se da cuando no se vuelve a invertir en seguir formando jugadores de mejor nivel, sino que el dinero se utiliza para pagar los gastos operativos de viajes, comida y sueldos de los jugadores que se quedan, razón que determina que las plantillas del club sean limitadas.

Para Renato Ochoa, secretario del club, una de las razones que explica la crisis del fútbol ecuatoriano, está en que ciertos clubes pagan sueldos altos a jugadores en comparación a los equipos que no tienen dinero, lo que provoca que las remuneraciones del medio futbolístico sean demasiado altas para la verdadera capacidad económica de los clubes.

Infraestructura deportiva

La provincia cuenta con estadios para practicar fútbol, pero que no están bien mantenidos. El principal estadio es el Olímpico de Ibarra donde el equipo del Imbabura SC hace de local; otros estadios con los que cuenta Imbabura son el de Atuntaqui y de Otavalo, pero no cuentan tienen con canchas en buen estado, situación que puede ocasionar lesiones en los jugadores.

El Olímpico de Ibarra es administrado por la Federación Deportiva de Imbabura, a la cual se le debe pagar por el alquiler un porcentaje que acuerdan cada año del valor recaudado en taquilla., Es necesario por el bien del club, tener acuerdos que sean de beneficio mutuo.

El equipo gasta mucho dinero en alquilar canchas para entrenar en colegios o universidades, por lo tanto, sería de gran ayuda tener un complejo para el equipo con buena infraestructura y canchas en buen estado.

Actualmente, las opciones para que los jugadores cumplan con los entrenamientos son: Estadio Olímpico de Ibarra, Estadio Olímpico Jaime Terán Jaramillo de Atuntaqui, Estadio Olímpico de Tulcán, el Complejo Deportivo Yacucalle de Ibarra, el Estadio Universitario de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, el

Estadio del Instituto Superior Tecnológico Liceo Aduanero y el Estadio del Colegio Nacional Teodoro Gómez de la Torre, canchas de Peguche (Otavalo).

Es una falta de gestión y recursos el no poder contar con un buen complejo deportivo, ya que esto reduciría muchos costos para el club y ayudaría para el desarrollo de sus formativas. En el anexo de plan estratégico se diseña un proyecto para poder construir un complejo de nivel y que se podría financiarse por si solo, si se fomenta a la hinchada a seguir al equipo y se consigue el apoyo de la empresa privada vinculada con el fútbol.

Demanda de servicios

Dentro de este contexto, se pueden distinguir dos tipos de efectos: macroeconómicos que se refieren a las implicaciones en variables como demanda agregada, impuestos, niveles de precios, intereses, empleo y el sector externo, y microeconómicos los cuales pueden ser directos e indirectos.

Los directos son generados tanto por los clubes de fútbol como por otros actores relacionados con la actividad deportiva, como medios de comunicación, hoteles y transporte, etc., los indirectos tienen que ver con externalidades positivas o negativas que no necesariamente pueden ser monetarias, debido al efecto multiplicador por la interacción entre distintos actores involucrados en la actividad y a la posibilidad que se transfieran de un mercado a otro. (Espejo-Saavedra, 2005).

Aficionados

Según una encuesta del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), los ecuatorianos gastan 16 millones anuales en un rubro denominado "entradas a estadios deportivos", por lo que podemos comprobar que este rubro debe ser lo más importante para mantener y obtener ingresos económicos para un club de fútbol, además que son los hinchas o aficionados los que demandan todo lo relacionado con este deporte como lo son camisetas, artículos relacionados con su equipo, zapatos, canchas de alquiler, además que cuando asisten a un encuentro deportivo por lo general consumen comida, bebidas; rubros que se relacionan directamente con las empresas auspiciantes.

Conociendo que la provincia de Imbabura tiene, según el último censo del 2010, 400.359 habitantes y su división política actual se conforma por 6 cantones y 42 parroquias: Ibarra (8 parroquias), Antonio Ante (5 parroquias), Cotacachi (9 parroquias), Otavalo (10 parroquias), Pimampiro (4 parroquias), y, San Miguel de Urququí (6 parroquias), el equipo "gardenio" debería aprovechar para

incentivar a la gente a que siga y asista a los partidos del club, ya que es el único equipo de la provincia que actúa en primera categoría del fútbol profesional ecuatoriano.

Estadio Olímpico de Ibarra inaugurado el 30 de agosto de 1988 y ubicado en la ciudad de Ibarra es donde el club Imbabura SC juega de local, su capacidad es para 17.260 espectadores, lo que representa aproximadamente el 4.31% de la población total de la provincia de Imbabura, lo que nos hace notar la falta de acogida al club ya que en los últimos años, sin contar el 2011 el promedio de asistencia es de 500 a 1000 personas y con precios de 3 a 5 dólares la entrada, ingresos que no son suficientes para mantener un equipo profesional.

En el año 2011, hubo una mayor afluencia de personas por lo novedoso de equipos como Liga, Barcelona, Emelec, Nacional, donde el estadio estuvo lleno, según indicó el secretario del club; los precios de general fueron de 5 dólares, preferencia 7 dólares, tribuna 10 dólares y palco 15 dólares.

El club propuso un tipo de abono para el año 2011, con un descuento si la gente adquiría la tarjeta super hincha, la cual era para asistir a todos los partidos de local por el año, lo que garantizaba al club tener seguras a estas personas en el estadio. Según el periodista Edison Calderón de radio Popular de Imbabura, esta tarjeta no tuvo acogida, ya que no se la promocionó de la mejor manera y faltó también tener más beneficios como descuentos en las empresas auspiciantes.

Tabla 18: Promoción "tarjeta super hincha" año 2011 (Imbabura SC)

	Precio		Plan		Contado		
	Partidos	Normal	Total	4 Pagos	Ahorro	Contado	Ahorro
General	22	5	110	100	10	95	15
Preferencia	22	7	154	140	14	130	24
Tribuna	22	10	220	200	20	185	35
Palco	22	15	330	295	35	280	50
Palco Vip	22	25	550	495	55	465	85

NOTA:

- 1) La credencial es intransferible
- 2) Una vez iniciado el campeonato el valor de la tarjeta será proporcional al número de partidos que estén pendientes por disputar tomando como base el costo de la tarjeta en plan 4 pagos o en costo de contado.
- 3) Requisitos:
 - 1 Foto
 - Llenar formulario adjunto
- 4) Lugares donde se puede adquirir la tarjeta Super Hincha:
 - Centro Comercial La Plaza Local 67 Medias Gardenia
 - Jot Juguetería, ubicado en la ciudad de Atuntaqui en la calle General Enríquez entre Eugenio Espejo y Pérez Muñoz
 - El Patio de los Juguetes, en Natabuela
- 5) Tiempo de entrega 24 horas

Fuente y elaboración: Club Imbabura SC

En la provincia de Imbabura, se identificó a través de un sondeo pequeño a la gente entrevistada y personas en general, que no existe un gran apoyo al equipo del norte, ya que dicen que no se sienten identificados y no son hinchas de este equipo sino de otros como Liga, Barcelona, etc. Además que indican que el club se maneja solo.

La mayoría no conoce ni cuando juega el equipo, ni costo de las entradas; el único año que recuerdan es el 2011 que se estuvo en serie "A", ya que llegaron equipos importantes a los encuentros en la ciudad de Ibarra.

También mencionaron que si sería bueno e interesante tener un equipo de categoría en la provincia, que esté en Serie A, ya que así llegarían grandes equipos del fútbol ecuatoriano y se tendría una distracción; además que la ciudad se daría a conocer como nos indicó el Lic. Ernesto Moncayo, funcionario del Municipio de Antonio Ante y amante del fútbol.

Se debe incursionar cada vez más en las redes sociales y páginas web, interactuando con los consumidores. Las redes sociales suponen un espacio muy atractivo para las marcas, ya que los usuarios pasan una gran cantidad de tiempo prestando una mayor atención, que cuando consumen otros medios como la televisión o la prensa.

Demanda de servicios conexos

Prensa una valoración indirecta

El fútbol tiene una cobertura importante por parte de los medios de comunicación televisivos, radiales y escritos. Adicionalmente, las empresas anuncian sus bienes y servicios en los distintos medios de acuerdo al target de mercadeo.

Para Edison Calderón periodista de Imbabura, al club "Gardenio" le falta promocionarse e involucrarse con el periodismo, "es un equipo que no tiene canales de comunicación y no se conocen las actividades que se realizan en entrenamientos o promociones e incluso precio de entradas para incentivar a la gente a que acuda al estadio"; es por esto que se dan a conocer pocas noticias acerca del club.

También falta más el apoyo de la prensa deportiva en la provincia involucrándose más con el equipo, promocionarlo y haciendo que la gente vaya a los estadios, muchas veces en diarios como "El Norte" que es de Imbabura casi no se ve ninguna publicación del equipo y solo se critica cuando el equipo pierde.

Alojamiento

Otra industria que se involucra con el equipo es la parte turística de la provincia, especialmente la parte hotelera, ya que como nos explicaba el ex alcalde de Atuntaqui, Sr. Luis Yépez, se benefician con la venida de gente de otras provincias que acompañan a sus equipos, haciendo que restaurantes, hoteles, hosterías y los demás sitios turísticos de la provincia, en estos días donde había encuentros deportivos, gasten su dinero en la provincia. Además de las delegaciones de los equipos que visitan al Imbabura SC, los cuales vienen con 25 a 40 personas.

Existen excelentes infraestructuras hoteleras imbabureñas para acoger a equipos deportivos y público en general, como por ejemplo el Hotel Ajaví, la Hostería El Prado, el Oasis Hostería, la Hostería Chorlaví, la Hostería Rancho de Carolina, hotel Panamericano y la Hostería Natabuela. Los precios varían entre 25 y 50 dólares la noche, por persona.

El club Imbabura al no tener un complejo con la capacidad para concentrarse, en partidos importantes, lo hace en alguno de estos hoteles u hosterías. Con algunas tienen descuentos, pero que no significan mucho para el precio que se debe pagar. Efectos indirectos sobre el sector informal

Según Jimenez (2006: 163-165), los eventos deportivos tienen un alto poder de convocatoria y por tanto resultan bastante atractivos para los vendedores informales de una amplia variedad de productos.

Dentro del estadio o fuera de él, probablemente a pocas personas les importe pagar el doble por una cerveza o por un paquete de cigarrillos, pero la gran mayoría habrá notado el incremento en los precios de muchos de los productos que se expenden. Esto genera un impacto debido al dinamismo excepcional en las ventas y constituye parte de la incidencia económica que tiene el fútbol.

Para muchas tiendas de alrededor del estadio y vendedores acreditados para vender dentro y fuera del mismo en un evento deportivo de serie "A", venden más que un día común.

Matriz FODA del Imbabura SC

Después de analizar el comportamiento que tiene el club Imbabura, su manera de gestión administrativa y deportiva, sus ingresos, gastos y la forma en cómo participa en el campeonato ecuatoriano de fútbol, además conociendo como se está desarrollando el fútbol en el Ecuador, se puede concluir que se tiene una gran

posibilidad de progreso del equipo Imbabura SC, ya que se puede mejorar con la ayuda de la provincia de Imbabura, que tiene gran capacidad industrial, promoviendo una provincia más turística y con grandes proyectos como lo es Yachay (la ciudad del conocimiento). Se tiene la materia prima que son los jugadores, y se tiene una afición deportiva que estaría dispuesta a ayudar al club si se tiene un buen manejo y se identifican con él.

Espejo-Saavedra (2005), quienes estudian el impacto del fútbol en España, determinaron que durante la temporada 1998-1999 de la Liga española, el gasto en taquilla, socios y abonados alcanzó a 238 millones de euros, en artículos deportivos fue de 118 millones de euros, el de revistas deportivas y prensa general llegó a 219 millones de euros y los de televisión fueron de 600 mil euros. Con estas cifras se puede notar que para poder obtener grandes ingresos se debe hacer una buena gestión.

El FODA se centra en el análisis y evaluación que la organización hace de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El Análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en este caso para ayudar a ver estrategias para el Club Imbabura SC.

Para formular las fortalezas, debilidades y oportunidades del club se realizaron entrevistas al secretario del Imbabura SC (Sr. Renato Ochoa), el alcalde de Atuntaqui (Lic. Fabián Poso), además de consultas y entrevistas a personas relacionadas con el fútbol periodistas, hinchas y empresas de la ciudad de Atuntaqui.

FORTALEZAS

- Buenas relaciones con los jugadores
- Experiencia en el manejo del equipo
- Conocimiento del fútbol en Serie A y Serie B
- Es el único equipo de la provincia que estuvo en Serie A
- Se mantienen motivados a los jugadores mediante incentivos

DEBILIDADES

- No posee estadio propio
- No dispone de canchas ni un complejo para entrenamiento
- Posicionamiento débil del equipo en la mente de las personas y por ende poca hinchada
- Alta rotación de jugadores y cuerpo técnico
- Falta de conocimientos de marketing y actividades de publicidad limitadas

- Existe un único dueño del equipo en quien se centralizan todas las decisiones
- Poseen un presupuesto limitado
- Escaso apoyo de los medios de comunicación
- Deficiencias en la parte técnica
- Ingresos centralizados en la venta de jugadores
- Indumentaria inadecuada y de mala calidad para los jugadores
- Sueldos bajos en relación con otros equipos

OPORTUNIDADES

- Incremento de apoyo de la empresa privada
- Posibilidades de subir a la serie A
- Introducción de mayor número de jugadores para preparación
- Incremento de presupuesto mediante mayor número de auspiciantes
- Posibilidad de contratación de profesionales en Marketing y Relaciones Públicas
- Mayor hinchada que apoye al club y por ende mayores ingresos por taquillas
- Tenencia de un complejo para formación y entrenamiento de jugadores
- Realización de alianzas estratégicas con auspiciantes
- Mayor apoyo por parte de los medios de comunicación
- Apoyo a la economía de la provincia mediante un incremento del turismo
- Creación de socios para el equipo

AMENAZAS

- Migración de buenos jugadores a otros equipos
- Competencia con otros clubes cada vez mayor
- Inestabilidad en el fútbol ecuatoriano
- Alto costo de alquiler de canchas para entrenamiento

Para analizar el FODA es importante realizar las matrices EFE y EFI que sirven como información básica necesaria para formular estrategias competitivas de forma exitosa, resumen y evalúan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas principales de todas las áreas del equipo.

Factores Internos Clave

Cuadro 27: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
Factores Internos Clave	Valor	Clasificación	Ponderado
Fortalezas			
Buenas relaciones con los jugadores	0,06	3	0,18
Experiencia en el manejo del equipo	0,06	3	0,18
Conocimiento del fútbol en Serie A y Serie B	0,07	4	0,28
Es el único equipo de la provincia que estuvo en Serie A	0,07	4	0,28
Se mantienen motivados a los jugadores mediante incentivos	0,06	4	0,24
Debilidades			
			0
No posee estadio propio	0,04	2	0,08
No dispone de canchas ni un complejo para entrenamiento	0,06	1	0,06
Posicionamiento débil del equipo en la mente de las personas	0,06	1	0,06
Alta rotación de jugadores y cuerpo técnico	0,07	1	0,07
Falta de conocimientos de marketing y actividades de publicidad limitadas	0,06	1	0,06
Existe un único dueño del equipo en quien se centralizan todas las decisiones	0,05	2	0,1
Poseen un presupuesto limitado	0,05	2	0,1
Escaso apoyo de los medios de comunicación	0,06	1	0,06
Deficiencias en la parte técnica	0,05	1	0,05
Ingresos centralizados en la venta de jugadores	0,07	1	0,07
Indumentaria inadecuada y de mala calidad	0,05	2	0,1
Sueldos bajos en relación con otros equipos	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		2,03

Nota: Los valores de las calificaciones son: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. El valor promedio ponderado es 2,5.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado: David Ruiz

El club Imbabura SC ha obtenido un puntaje de 2,03, puntaje menor al promedio ponderado (2,5), lo que indica que es una empresa débil internamente e institucionalmente, entonces debe mejorar y realizar estrategias de respuesta a las fortalezas y debilidades que posee.

Factores Externos Clave

Cuadro 28: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Ponderado
Oportunidades			
Incremento de apoyo de la empresa privada	0,07	4	0,28
Posibilidades de subir a la serie A	0,07	4	0,28
Introducción de mayor número de jugadores para preparación	0,06	3	0,18
Incremento de presupuesto mediante mayor número de auspiciantes	0,06	3	0,18
Posibilidad de contratación de profesionales en Marketing y Relaciones Públicas	0,07	3	0,21
Mayor hinchada que apoye al club y por ende mayores ingresos por taquillas	0,07	3	0,21
Tenencia de un complejo para formación y entrenamiento de jugadores	0,08	4	0,32
Realización de alianzas estratégicas con auspiciantes	0,06	3	0,18
Mayor apoyo por parte de los medios de comunicación	0,06	3	0,18
Apoyo a la economía de la provincia mediante un incremento del turismo	0,07	4	0,28
Creación de socios para el equipo	0,07	4	0,28
Amenazas			
Migración de buenos jugadores a otros equipos	0,06	2	0,12
Competencia con otros clubes cada vez mayor	0,07	1	0,07
Inestabilidad en el fútbol ecuatoriano	0,07	2	0,14
Alto costo de alquiler de canchas para entrenamiento	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		2,97

Nota: Los valores de las calificaciones son: 1 = amenaza menor, 2 = amenaza principal, 3 = oportunidad menor, 4 = oportunidad principal. El valor promedio ponderado es 2,5.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado: David Ruiz

El equipo "gardenio" ha obtenido un puntaje de 2,97, puntaje mayor al promedio ponderado (2,5), lo que indica que la empresa responde de buena manera a las oportunidades y amenazas presentes en su industria intentando reducir al máximo los efectos potenciales de las amenazas, pero como el puntaje no es muy elevado al del promedio ponderado es necesario realizar estrategias eficaces que eviten en mayor medida las amenazas y aprovechen al máximo las oportunidades que se presentan.

Matriz de Estrategias FODA

Cuadro 29: Matriz de Estrategias FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>Buenas relaciones con los jugadores</p> <p>Experiencia en el manejo del equipo</p> <p>Conocimiento del fútbol en Serie A y Serie B</p> <p>Es el único equipo de la provincia que estuvo en Serie A</p> <p>Se mantienen motivados a los jugadores mediante incentivos</p>	<p>No posee estadio propio</p> <p>No dispone de canchas ni un complejo para entrenamiento</p> <p>Posicionamiento débil del equipo en la mente de las personas</p> <p>Alta rotación de jugadores y cuerpo técnico</p> <p>Falta de conocimientos de marketing y actividades de publicidad limitadas</p> <p>Existe un único dueño del equipo en quien se centralizan todas las decisiones</p> <p>Poseen un presupuesto limitado</p> <p>Escaso apoyo de los medios de comunicación</p> <p>Deficiencias en la parte técnica</p> <p>Ingresos centralizados en la venta de jugadores</p> <p>Indumentaria inadecuada y de mala calidad</p> <p>Sueldos bajos en relación con otros equipos</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>Incremento de apoyo de la empresa privada</p> <p>Posibilidades de subir a la serie A</p> <p>Introducción de mayor número de jugadores para preparación</p> <p>Incremento de presupuesto mediante mayor número de auspiciantes</p> <p>Posibilidad de contratación de profesionales en Marketing y Relaciones Públicas</p> <p>Mayor hinchada que apoye al club y por ende mayores ingresos por taquillas</p> <p>Tenencia de un complejo para formación y entrenamiento de jugadores</p> <p>Realización de alianzas estratégicas con auspiciantes</p> <p>Mayor apoyo por parte de los medios de comunicación</p>	<p>Desarrollo alianzas estratégicas con la empresa privada</p> <p>Análisis y segmentación de mercado</p> <p>Realización de un plan de incentivos para jugadores y cuerpo técnico</p> <p>Desarrollo de alianzas con la industria hotelera y turística de la provincia</p> <p>Fortalecimiento institucional e imagen corporativa</p>	<p>Mejorar la organización del equipo (logística de partidos)</p> <p>Participación en eventos sociales de la provincia (responsabilidad social)</p> <p>Inmersión en el medio de las redes sociales</p> <p>Plan costo-beneficio para los medios de comunicación</p> <p>Creación de socios con beneficios especiales</p> <p>Plan de realización de un centro de alto rendimiento que se sostenga por si solo para la formación de jugadores profesionales</p>

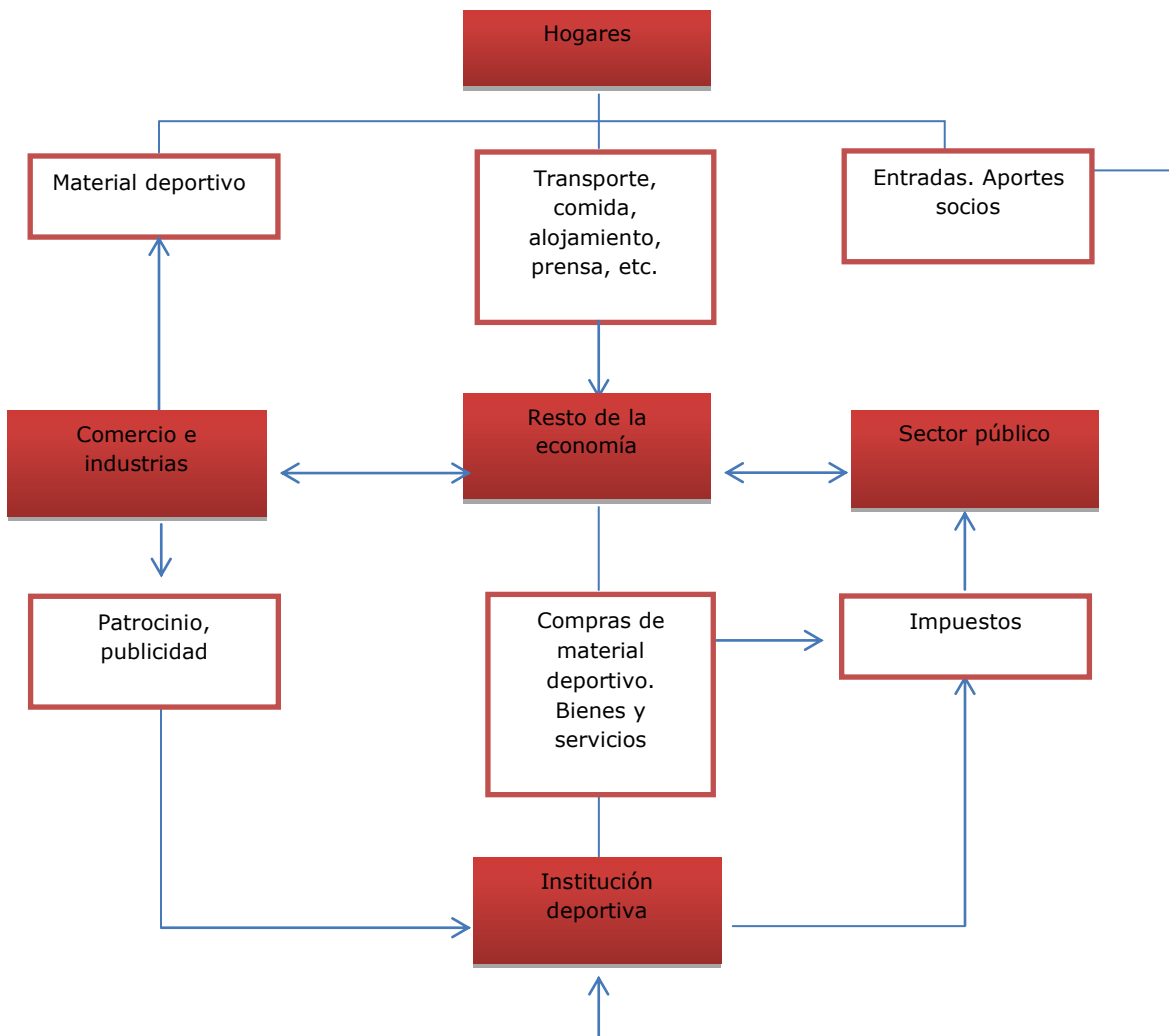
Apoyo a la economía de la provincia mediante un incremento del turismo Creación de socios para el equipo		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Migración de buenos jugadores a otros equipos Competencia con otros clubes cada vez mayor Inestabilidad en el fútbol ecuatoriano Alto costo de alquiler de canchas para entrenamiento	Establecer ventajas competitivas frente a otros equipos Desarrollo de alianzas con empresas de amigos y/o familiares Sacar provecho a la venta de jugadores Mejor coordinación con la prensa periodística de la región	Realización de estatutos más estructurados Mejoramiento de la administración de talento humano Diseño de programas de capacitación constante Realización de estrategias de Marketing para promocionar al equipo

Fuente: Investigación realizada
Elaborado: David Ruiz

Para una buena gestión deportiva se propone que la directiva del club esté encargada por gente especializada en deporte, que sepa cuál es el funcionamiento del club y tenga ideas frescas e innovadoras de cómo promocionarlo, sabiendo del gran potencial que tiene el equipo. Se necesita una persona que pueda manejar presupuestos, saber qué cantidad de dinero y de inversionistas necesita el club para su buen funcionamiento y lograr éxitos deportivos, no tener la idea equivocada de que si no se puede competir en tema de presupuestos o inversiones, el quipo debe descender de categoría.

Se debe pensar en un modelo de gestión donde toda la provincia de Imbabura esté involucrada para poder mantener un club profesional en la categoría de privilegio del fútbol ecuatoriano, como se explica en el siguiente cuadro:

Cuadro 30: Entorno de la actividad económica en el deporte



Fuente: Investigación realizada
Elaborado: David Ruiz

Como vemos todos los elementos deben estar relacionados. La gente aporta al club con asistencia a los partidos y pagando sus entradas, siendo socio del mismo, siendo hincha del equipo, acompañándolo a sus partidos; también ayuda en la economía ya que demanda transporte, comida, alojamiento en el caso de personas de afuera de la provincia, además de material deportivo el cual se consigue de las industrias, las cuales a su vez patrocinan al equipo teniendo un beneficio mutuo. La empresa pública como los municipios de la provincia también recibe impuestos, ya que se fomenta la economía y podría ayudar al equipo en algunas cosas.

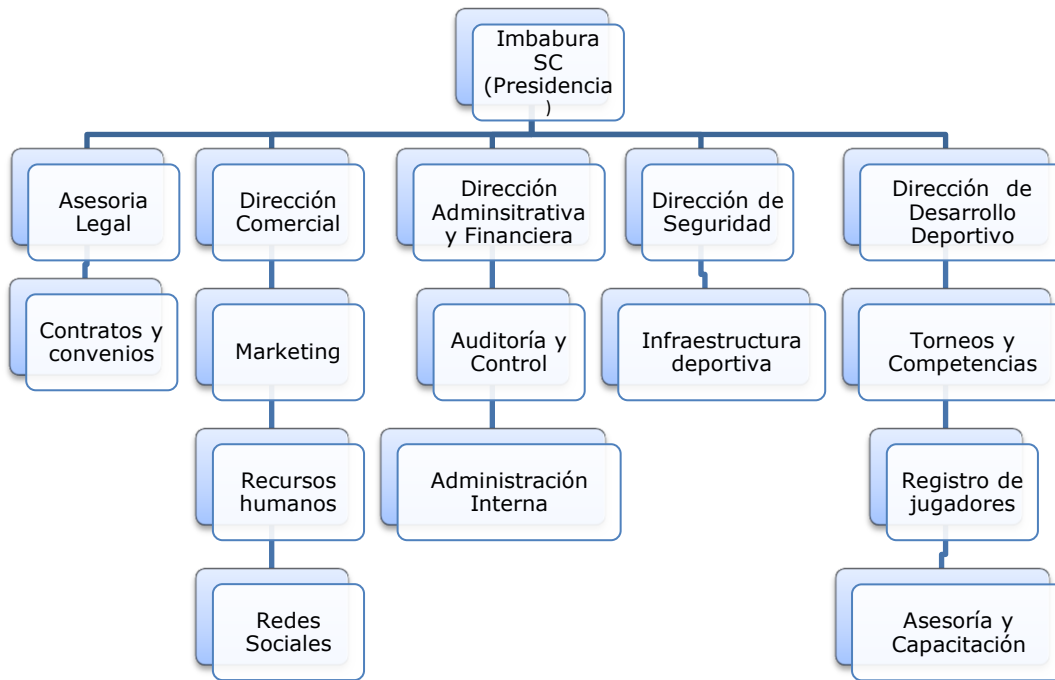
Incluso contando con las empresas textiles que siendo medianas o pequeñas, a través de una unión podrían ayudar mucho para la confección de la indumentaria deportiva adecuada, con estándares de calidad que requiere la indumentaria deportiva.

Las industrias que se relacionan con el turismo podrían contribuir, por ejemplo las empresas dedicadas al transporte, proporcionando sus buses para el traslado del club a las diferentes ciudades o con precios bajos para el traslado; los restaurantes y hosterías podrían colaborar en las concentraciones del equipo, con una buena alimentación para los jugadores y a bajos costos.

Seguir manteniendo las buenas relaciones con las cooperativas de ahorro y crédito, como es principalmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Atuntaqui", que es la más representativa de la región y que tiene sus sucursales en algunas ciudades de la región e incluso en otras ciudades como Quito, además es un auspiciante que apuesta por el fútbol de la provincia y del país, el cual ha invertido en los campeonatos e incluso se puede escuchar sus cuñas radiales en radios deportivas, por esta razón es de suma importancia contar su apoyo para la institución, ofreciéndole un mayor beneficio a causa de su inversión en el club, como por ejemplo: proporcionarles vallas preferenciales en el estadio de Ibarra, auspicio en todos los partidos, indumentaria con su logotipo y ofrecerle una buena imagen por medio de los jugadores, como en comerciales radiales y televisivos si es que la cooperativa le interesaría, ubicación preferencial en materiales que ocupe el equipo y otras estrategias para que encuentre una buena inversión al apoyar al equipo.

Para poder manejarse con un entorno de éxito el club podría reformar sus estatutos y plantear nuevas estructuras, funciones y departamentos para el desarrollo y manejo del equipo como una empresa, como por ejemplo:

Cuadro 31: Propuesta nueva estructura administrativa (Imbabura SC)



Fuente: Investigación realizada
Elaborado: David Ruiz

Como medidas de apoyo para mantener una buena gestión deportiva el Imbabura SC debe buscar implementar ciertas estrategias que le ayudaran en la parte administrativa y deportiva:

- El club debería pensar en la creación de un complejo deportivo, donde tenga sus canchas de entrenamiento propias, gimnasio y un centro médico, donde siga modelos de éxito como los descritos anteriormente de otros clubes del país y extranjeros, en donde ayuden a formar al jugador y que se vaya identificando con el club y sea de pertenencia del mismo, donde se eliminaría la alta rotación de jugadores que posee actualmente, para en un futuro poder negociar su venta en un buen precio y exista beneficio para las arcas del club y por supuesto también para el crecimiento profesional del jugador. Es importante destacar que para la creación de este complejo para el equipo, los ingresos provendrían principalmente de la taquilla de los partidos, del incremento de socios del club que aportarían al mismo.

El complejo se lo financiaría por medio de los sponsors que se pueda conseguir para el equipo, quienes aporten con valores por marketing y publicidad de sus marcas en las diferentes formas como vallas en el estadio, publicidad en ropa de los jugadores. La creación de este complejo se podría

hacer con la ayuda de la empresa privada y pública, no solo de empresas de la provincia, ya que existen grandes empresas en el país como Cervecería Nacional, Coca Cola, etc., que les gusta invertir en el deporte y con un buen plan sobre este complejo les gustaría apoyar. En las empresas de la provincia se debería buscar un beneficio entre todos, se puede poner como ejemplo que el restaurante, la empresa textil o la hacienda que quiera invertir pueda tener su espacio también en el complejo donde pueda ofrecer sus productos, este complejo deportivo debería ser autosustentable.

El secretario del club comentó que el presidente está dispuesto a donar un terreno para tener sus propias canchas de entrenamiento, con la ayuda del municipio de Atuntaqui, pero se debería pensar más grande y realizar un complejo deportivo integral, el cual también sea de beneficio para la gente realizando una pista atlética, canchas sintéticas donde puedan ir a jugar, canchas de básquet, entre otras cosas; promoviendo a que la gente se identifique con el club, con un lugar de exhibición donde desde que la gente entre, vea que el equipo es de la provincia y lo apoyen; además para obtener estos beneficios se haga socio del club y asista a los estadios y se tenga una taquilla buena.

- Otro plan importante que se debe crear es el de capacitación constante a cuerpo técnico y jugadores, para mejorar las deficiencias que se presentan actualmente en el equipo.

Deberá existir un plan de incentivos a los jugadores por su desempeño y también al equipo técnico, para mantenerlos motivados, se pueden dar incentivos por partidos ganados, por cumplimiento de objetivos, entre otros; pero realizando unas tablas para no pagar valores altos como se demostró en los balances del equipo.

- Sería muy necesario también, contar con un plan de marketing, para lo cual deberá existir una persona profesional en esta rama y sobre todo en el área de relaciones públicas, ya que se debe tomar al equipo como una empresa al cual sacar el mayor provecho, realizar estudios y proyectos para que la empresa privada tenga la iniciativa de invertir en el club y ser patrocinadores, teniendo diferentes alianzas con las diversas industrias.

El equipo debe pensar más a futuro y con una buena gestión deportiva e institucional, lograr grandes éxitos deportivos, los cuales deben sustentarse en un plan comercial y de gestión deportiva. (detallado en el Anexo C).

La provincia de Imbabura es en sí una región muy apegada al fútbol tanto interno como ligas barriales y campeonatos inter-barriales, como en sentido de su aporte de grandes jugadores a los diferentes clubes del país e inclusive a la Selección. Lo que debe buscar el Club Imbabura es encaminarse hacia una gestión más profesional y tratar de optimizar sus niveles de ingresos y gastos, para asegurar su competitividad y supervivencia en el fútbol ecuatoriano y además lograr subir a la Serie A, sabiendo que Imbabura es una provincia futbolera, que siempre ha estado aportando con jugadores de gran nivel en los equipos del fútbol nacional y en la Selección Ecuatoriana. Además se debe tomar en cuenta que sus habitantes les gusta y practican este deporte permanentemente y también se debe buscar que el equipo sea un representante del fútbol imbabureño, en el cual la gente se identifique. Es de suma importancia formar jugadores de alto rendimiento y aprovechar a la industria existente en la provincia para un beneficio de todos los participantes.

Capítulo 4: Conclusión y Recomendación

Conclusiones

- Es importante el vínculo de la economía al deporte, ya que aporta con muchos flujos y participación de los diferentes agentes económicos que ayudan para que el deporte se transforme en una actividad económica capaz de generar muchos recursos económicos.
- Se debe tomar en cuenta al fútbol como la industria del entretenimiento, donde los clubes sean capaces de ofertar cada vez un mejor espectáculo y eventos deportivos para fomentar la demanda de las empresas auspiciantes, aficionados y demás agentes que se vinculan con esta actividad ya sea de manera directa o indirecta.
- El profesionalismo del fútbol en el Ecuador en cuanto a manejar modelos de gestión deportiva con gente capacitada no se da de una manera eficiente, es por esto que se advierten problemas económicos y administrativos en la mayoría de los clubes ecuatorianos.
- Modelos de gestión deportiva, como es el auspicio por parte de un pequeño grupo e incluso de una sola persona no traen muchos beneficios. Los grandes éxitos de clubes de fútbol en el mundo se dan por el aporte de varios accionistas y socios, para manejar mejores ideas y planteándose objetivos futuros conociendo el mercado en donde se desarrollan y viendo la posibilidad de abrirse a nuevos mercados.
- Con respecto al Club Imbabura se puede concluir que el manejo administrativo-financiero está mal enfocado, el personal no tiene conocimientos de la gerencia deportiva del equipo y se lo ha venido manejando de una manera muy superficial, sin tomar en cuenta opiniones de nueva gente especializada, sino que únicamente se trabaja según las acciones ordenadas por su dueño, lo cual no permite una asociatividad con otras empresas que quisieran dar su aporte al equipo.
- El Club Imbabura SC tiene grandes oportunidades de crecer institucionalmente, ya que con buenas relaciones con la empresa privada puede conseguir grandes auspicios publicitarios y que las mismas busquen invertir en proyectos como el complejo deportivo. La industria textil si tiene la capacidad de aportar hacia el fomento del deporte pero dándoles la seguridad que su inversión va a estar bien manejada y va traer beneficios para ellos.

- La creación de un complejo deportivo para el equipo “gardenio” como propuesta en el anexo 3, es una inversión que con un buen manejo administrativo puede generar muchos beneficios para el club como jugadores mejores formados, ingresos económicos y un vínculo más profundo con la hinchada y la provincia de Imbabura.

Recomendaciones

- Fomentar más estudios sobre economía del deporte y el estudio de casos de los clubes de fútbol ecuatoriano y el impacto que estas tienen como unidades productivas capaces de generar fuertes flujos económicos e interacciones entre los diferentes agentes económicos, para el buen desarrollo de esta actividad deportiva.
- Motivar a los diferentes clubes de fútbol del país a conocer sobre los modelos de gestión deportiva exitosos del mundo e implementar de acuerdo a sus posibilidades y no caer en crisis económicas como ha pasado en la mayoría de clubes profesionales del fútbol ecuatoriano.
- Se debe tomar en consideración las estrategias presentadas en el Análisis FODA del equipo de fútbol, ya que éstas permitirán aprovechar mejor las oportunidades que se le presentan y sus fortalezas, también reducir el impacto de las amenazas y sus debilidades internas, por lo que se recomienda su expansión y dar un seguimiento constante a estas estrategias, ya que al aplicarlas de forma adecuada y oportuna, permitirán atacar y solucionar a mediano plazo la problemática actual que atraviesa el equipo.
- Una parte sobresaliente que maneja el equipo es la venta de jugadores, la cual debe ser manejada con una buena escuela de fútbol, con lo que se lograría escoger a los jóvenes de la provincia que tengan las mejores cualidades futbolísticas, hacerlos grandes jugadores, para luego venderlos o prestarlos y de esta manera sacar buenos réditos para la organización. Se debería buscar la financiación para la creación de un complejo que ayudaría mucho para el desarrollo social, deportivo y económico del club.
- Para lograr solventar los presupuesto futuros del club, es urgente contar con ingresos fijos de socios, taquilla, publicidad. Con estos rubros se puede tener un financiamiento de aproximadamente USD\$ 1´503.800, los que sumados a un adecuado presupuesto de remuneraciones e incentivos, podrá paliar una

inminente insolvencia que provocaría que el Club no pueda sustentar su actividad operativa y posteriormente tenga que desaparecer.

- Es también imprescindible contar con un plan de inversión como lo es la construcción de un complejo deportivo. La Institución no dispone de un incremento de activos fijos, todo se ha ido al gasto. Para que la Institución vaya fortaleciéndose es importante contar con un respaldo de bienes que apalanquen la solvencia institucional.
- Se debe mantener una idea en el que la provincia se involucre con este mercado del fútbol que es capaz de traer utilidades no solo económicas para empresas patrocinadores y el club, sino que identifiquen a la provincia por tener un equipo profesional de categoría con jugadores de Imbabura y que no tenga problemas financieros que ha sido el común de la mayoría de equipos profesionales del país.

Referencias bibliográficas

- ANDES (2013) *Falta de profesionalización en las dirigencias hundieron al fútbol ecuatoriano*. Quito: Autor.
- Arrignoni, Miguel (2000) *Fútbol, Siglo XXI ¿cómo aprovechamos las potencialidades?*, Seminario BID.
- Bustamante, Fernando (2006) *Esbozos para una historia social del fútbol ecuatoriano*. En *Quema de tiempo y área chica, Fútbol e historia* (37-63). Quito: FLACSO.
- Carrión, Fernando (2006) *El espectáculo del fútbol como negocio espectacular*. En *Mete gol... gana, Fútbol y economía* (9-23). Quito: FLACSO.
- Carrión, Fernando (2006) *El fútbol: un lugar del tiempo y del espacio*. En *Quema de tiempo y área chica, Fútbol e historia* (9-19). Quito: FLACSO.
- Carrión, Fernando (2006) *La historia y la geografía del fútbol*. En *Quema de tiempo y área chica, Fútbol e historia* (21-33). Quito: FLACSO.
- Carrión, Fernando (2006) *De la foraneidad al fin de la ventriloquia del fútbol ecuatoriano*. En *Quema de tiempo y área chica, Fútbol e historia* (65-77). Quito: FLACSO.
- Castellanos, Pablo (2001) *Análisis de demanda y economía del deporte*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Deloitte (2014) *Football Money League*. Publicación anual. Estados Unidos: Sports Business Group at Deloitte
- Eguia, Allen (2004) *FC Barcelona: Cambiando las Reglas del Juego*. Madrid: IE Business School.
- Espejo-Saavedra, José (2005) *Elaboración de un modelo de impacto del fútbol Profesional sobre la economía española*. Madrid: Universidad San Pablo.
- Fransi, Eduard (2004) *Cómo comercializar las actividades deportivas*. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Heinemann, Klaus (1998) *Introducción a la Economía del deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Insights (2014) *Marketing deportivo*. Ecuador: Autor.
- Jiménez, Kevin (2006) *El impacto del fútbol en la ciudad de Loja*. En *Mete gol... gana, Fútbol y economía* (147-168). Quito: FLACSO.

- Lucio-Paredes, Pablo (2006) *Fútbol y economía: dos fuerzas del mundo moderno*. En *Mete gol... gana, Fútbol y economía* (53-85). Quito: FLACSO.
- Martinez, Agustín (2011) Somos un club social, con fútbol, *Revista Área Deportiva*, Edición 12 (26 – 32).
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (2011) *Agendas par la transformación productiva Territorial: Provincia de Imbabura*. Ecuador: Autor.
- Molina, Gerardo (2007) Caso de estudio Manchester United, *Revista Management Herald*, (12-15).
- Molinari, Alejandro y Martinez, Roberto (2013) *El Fútbol, la conquista popular de una pasión argentina*. Argentina: Editorial de la cultura urbana SA.
- Página web oficial del Barcelona FC, <http://www.fcbarcelona.es/>
- Página web oficial del Independiente del Valle, <http://independientedelvalle.com/>
- Página web oficial de la Federación ecuatoriano de fútbol, <http://www.ecuafutbol.org/web/>
- Restuccia, Paolo (2009) *Economía del deporte: resultados económicos y atléticos de la inversión pública y privada en el deporte profesional ecuatoriano en el período 1997-2007 y su rentabilidad para invertir a futuro*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Samaniego, Pablo (2006) *Introducción*. En *Mete gol... gana, Fútbol y economía* (25-50). Quito: FLACSO.
- Sobrino de Toro, Javier (2013) *El deporte, sector de actividad económica: estructuración de uno de los sectores con mayor potencial*. España: Universidad Pontificia Comillas.
- Varian, Hal R. (2007) *Microeconomía Intermedia: Un enfoque actual*. California: Universidad Berkeley de California.
- Vela, Sandra (2006) *Fútbol y bienestar en el Ecuador: efectos en la economía de la sociedad*. En *Mete gol... gana, Fútbol y economía* (87-112). Quito: FLACSO.
- Velásquez, Javier (2006) *Historia del fútbol ecuatoriano desde Guayaquil*. En *Quema de tiempo y área chica, Fútbol e historia* (197-124). Quito: FLACSO.
- Zuasnabar, Ignacio (2002) *Publicidad y deporte*. Uruguay: Seminario público 2002.

Entrevistas:

Sr. Renato Ochoa, secretario del Club Imbabura SC.

Sr. Jaime Aguirre, gerente del Club Imbabura SC.

Sr. Fernando Benalcázar, gerente propietario de Confecciones Panda.

Sr. Luis Yépez, ex alcalde de Atuntaqui.

Sr. Edison Calderón, periodista deportivo de Radio Popular de Imbabura.

Lic. Fabián Poso, alcalde de Atuntaqui.

Anexos

Anexo A: Balances del Club Imbabura SC, años 2011 y 2012

IMBABURA SPORTING CLUB				IMBABURA SPORTING CLUB					
BALANCE GENERAL				BALANCE GENERAL					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011				DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012					
ACTIVOS:				ACTIVOS:				VARIACION	
ACTIVOS CORRIENTES:			135.918,35	ACTIVOS CORRIENTES:			7.693,31	-128.225,04	
ACTIVO DISPONIBLE:		132.087,02	93,66%	ACTIVO EXIGIBLE:		7.693,31	55%		
CAJA-BANCOS:	132.087,02	132.087,02		IMPUESTOS:	7.693,31				
Caja Fábrica				12% IVA en Compras	419,77				
ACTIVO EXIGIBLE:		3.831,33	2,72%	1% Retencion fuente	2.213,20				
IMPUESTOS:		3.831,33		1% Retencion fuente Años	3.456,22				
12% IVA en Compras	291,11			Retención del IVA					
1% Retencion fuente	1.820,00			Crédito Tributatio	1.604,12				
1% Retencion fuente Años A	1.636,22			ACTIVOS FIJOS:		6.362,04	45%	1.256,31	
Retención del IVA	84,00			DEPRECIABLES:		10.508,66			
ACTIVOS FIJOS:		5.105,73	3,62%	Muebles y Enseres	7.578,16				
DEPRECIABLES:		8.187,26		Equipos de Oficina	609,10				
Muebles y Enseres	7.578,16			Vehiculos	2.321,40				
Equipos de Oficina	609,10			DEPRECIACION ACUMULADA:		-4.146,62			
DEPRECIACION ACUMULADA:		-3.081,53		(-)Dep.Acum.Muebles y Enseres	-3.595,54				
(-)Dep.Acum.Muebles y Enseres	-2.837,74			(-)Dep.Acum.Equipos de Oficina	-304,75				
(-)Dep.Acum.Equipos de Oficina	-243,79			(-)Dep.Acum.Equipos de Vehic	-246,33				
TOTAL ACTIVOS:		141.024,08	100%	TOTAL ACTIVOS:		14.055,35	100%	-126.968,73	
PASIVOS Y PATRIMONIO:				PASIVOS Y PATRIMONIO:					
PASIVOS:		2.127,80	100%	PASIVOS:		178.842,28	100%	176.714,48	
PASIVOS CORRIENTES:		2.127,80		PASIVOS CORRIENTES:		178.842,28			
OBLIGACIONES IESS:	6.155,11		289%	CUENTA POR PAGAR:	175.558,84	175.558,84	98%		
Aporte Patronal	3.192,07			Otras Cuentas por Pagar	175.558,84				
Aporte Individual	2.676,76			PRESTAMOS BANCARIOS	538,13	538,13	0%		
IECE	143,14			Banco del Pichincha	538,13				
SECAP	143,14			OBLIGACIONES IESS	2.541,65	2.541,65	1%		
OBLIGACIONES FISCALES:		-4.027,31	-189%	Aporte Patronal	1.318,11				
12% IVA en Ventas	-4.080,00			Aporte Individual	1.105,32				
1% Rte.Fuente Comp.Sociedad	45,77			IECE	59,11				
12% Rte.IVA Compras Retenid	-			SECAP	59,11				
Retencion Impuesto a la Renta	6,92			OBLIGACIONES FISCALES	203,66	203,66	0%		
				1% Rte.Fuente Comp.Socieda	42,84				
				12% Rte. IVA Compras Reteni	155,00				
				Retención Impuesto a la Renta	5,82				
PATRIMONIO:		138.896,28	100%	PATRIMONIO:		-164.786,93	100%	25.890,65	
CAPITAL:				PERDIDAS:		-386.854,15	235%	303.683,21	
RESERVAS:				Pérdidas años anteriores	-83.170,94				
PERDIDAS:		-83.170,94	-60%	Pérdidas del ejercicio	-303.683,21				
Pérdidas del Ejercicio	-83.170,94			UTILIDADES:		222.067,22	135%		
UTILIDADES:		222.067,22	160%	Utilidades Años Anteriores	222.067,22				
Utilidades Años Anteriores	222.067,22								
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO:		141.024,08		TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO:		14.055,35		-126.968,73	

Fuente y elaboración: Imbabura SC

IMBABURA SPORTING CLUB BALANCE DE PERDIDAS Y GANACIAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011				IMBABURA SPORTING CLUB BALANCE DE PERDIDAS Y GANACIAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012				VARIACION
INGRESOS:			1.283.546,72	INGRESOS:		553.065,53	-730.481,19	
VENTAS:		1.283.546,72		VENTAS:	553.065,53			
VENTAS DE ENTRADAS:	521.350,50			VENTAS DE ENTRADAS:	16.159,50		-505.191,00	
Ventas Entradas	521.350,50			Ventas Entradas	16.159,50			
VENTAS DE PUBLICIDAD:	726.062,35			VENTAS DE PUBLICIDAD:	128.251,61		-597.810,74	
Ventas de Publicidad	726.062,35			Ventas de Publicidad	128.251,61			
OTROS INGRESOS:	36.133,87			OTROS INGRESOS:	408.654,42			
Otros Ingresos Ventas	36.133,87			Otros Ingresos Ventas	408.654,42			
(-)COSTOS Y GASTOS:			-1.366.717,66	(-)COSTOS Y GASTOS:		-856.748,74		
GASTOS:		1.366.717,66		GASTOS:	856.748,74		-509.968,92	
GASTOS OPERACIONALES:				GASTOS OPERACIONALES:				
ADMINISTRATIVOS:	1.205.752,75			ADMINISTRATIVOS:	689.797,73			
Salario Basico Unificado	330.672,42			Salario Basico Unificado	208.832,10		-121.840,32	
Primas	642.842,44			Primas	405.450,00		-237.392,44	
IESS Aporte Patronal	36.869,96			IESS Aporte Patronal	23.284,78			
Iece	1.653,37			Iece	1.044,15			
Secap	1.653,37			Secap	1.044,15			
Décimo Tercer Sueldo	27.553,79			Décimo Tercer Sueldo	17.402,68			
Décimo Cuarto Sueldo	22.208,27			Décimo Cuarto Sueldo	22.021,67			
Fondos de Reserva	440,82			Impresión de Facturas	2.120,95			
Remuneración Trab.Autonon	20.382,83			Mantenimiento Muebles y E	220,00			
Mantenimiento Muebles y E	100,00			Arriendo persona natural	1.956,60			
Arriendo persona natural	5.460,40			Arriendo sociedades	1.223,23			
Arriendo sociedades	1.330,37			Utiles de Oficina	1.300,57		-73.938,77	
Combustible	26,79			Articulos de Aseo	53,80			
Suministros y Materiales	75.239,34			Teléfono	3,57			
Teléfono	36,61			TV.Cable	96,75			
TV.Cable	64,58			Deprec. Muebles y Enseres	757,80			
Deprec. Muebles y Enseres	735,32			Deprec. Equipos Oficina	60,96			
Deprec. Equipos Oficina	60,96			Deprec. Vehiculos	246,33			
Notarios y Registradores	30,00			Correos y Encomiendas	6,00			
Impuestos Municipales	12.142,75			Impuestos Municipales	534,17			
Impuestos FDI	26.124,62			Impuestos FDI	2.137,47			
Impuestos FEF	120,00							
Correos y Encomiendas	3,74							
VENTA:	149.274,56			VENTA:	166.174,04		16.899,48	
Atencion Medica	4.311,77			Remuneracion Trab.Autonon	34.043,79			
Alimentacion	30.960,33			Atencion Medica	1.922,93			
Refrigerio Personal	1.862,74			Seguridad	600,00			
Hospedaje	53.394,30			Carnet de cancha	132,80			
Publicidad y Propaqanda	8.497,76			Implementos Deportivos	38.439,93			
Gastos de Viaje	35.437,66			Alimentacion	18.207,82			
Repuestos				Refrigerio Personal	6.212,12			
Fletes	14.810,00			Hospedaje	35.643,90			
Combustible	-			Medicamentos	9.393,65			
Lubricantes	-			Publicidad y Propaganda	592,60			
				Gastos de Viaje	5.847,50			
				Fletes	14.892,00			
				Otros Gastos Sociedades	245,00			
FINANCIEROS:	81,80			OTROS GASTOS:	776,97		-10.831,58	
Intereses y Serv. Bancarios	81,80			Iva Que se Carga al gasto	776,97			
OTROS GASTOS:		11.608,55		(=)UTILIDAD DEL EJERCICIO		-303.683,21	-220.512,27	
Iva Que se Carga al gasto		11.608,55						
(=)UTILIDAD DEL EJERCICIO			-83.170,94					

Fuente y elaboración: Imbabura SC

**Anexo B: Balances del Club Imbabura SC, años
2012 y 2013**

IMBABURA SPORTING CLUB BALANCE GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012				IMBABURA SPORTING CLUB BALANCE GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013				VARIACIÓN				
ACTIVOS:					ACTIVOS:							
ACTIVOS CORRIENTES:				7.693,31	54,74%	ACTIVOS CORRIENTES:				40.594,05	89,50%	32.900,74
ACTIVO EXIGIBLE:				7.693,31		Caja-Bancos				32.986,09		
IMPUESTOS:						IMPUESTOS:				7.697,96		
12% IVA en Compras				419,77		12% IVA en Compras				77,97		
1% Retencion fuente				2.213,20		1% Retencion fuente				672,22		
1% Retencion fuente Años Anteri.				3.456,22		Años Anteri.				5.669,42		
Retención del IVA						Retención del IVA				606,67		
Crédito Tributario				1.604,12		Crédito Tributario				671,68		
ACTIVOS FIJOS:				6.362,04	45,26%	ACTIVOS FIJOS:				4.762,52	10,50%	-1.599,52
DEPRECIABLES:				10.508,66		DEPRECIABLES:				10.508,66		
Muebles y Enseres				7.578,16		Muebles y Enseres				7.578,16		
Equipos de Oficina				609,10		Equipos de Oficina				609,10		
Vehículos				2.321,40		Vehículos				2.321,40		
DEPRECIACION ACUMULADA:				-4.146,62		DEPRECIACION ACUMULADA:				-5.739,14		
(-)Dep.Acum.Muebles y Enseres				-3.595,54		(-)Dep.Acum.Muebles y Enseres				-4.353,34		
(-)Dep.Acum.Equipos de Oficina				-304,75		(-)Dep.Acum.Equipos de Oficina				-365,71		
(-)Dep.Acum.Equipos de Vehículos				-246,33		(-)Dep.Acum.Equipos de Vehículo				-1.020,09		
TOTAL ACTIVOS:				14.055,35	100%	TOTAL ACTIVOS:				45.356,57	100%	31.301,22
PASIVOS Y PATRIMONIO:						PASIVOS Y PATRIMONIO:						
PASIVOS:				178.842,28	100%	PASIVOS:				355.623,68	100%	176.781,40
PASIVOS CORRIENTES:				178.842,28		PASIVOS CORRIENTES:				355.623,68		
CUENTA POR PAGAR:				175.558,84	98%	CUENTA POR PAGAR:				351.558,84	99%	
Otras Cuentas por Pagar				175.558,84		Otras Cuentas por Pagar				351.558,84		
PRESTAMOS BANCARIOS				538,13	1%	PRESTAMOS BANCARIOS					0%	
Banco del Pichincha				538,13		Banco del Pichincha						
OBLIGACIONES IEES				2.541,65	1%	OBLIGACIONES IEES				3.188,96	1%	
Aporte Patronal				1.318,11		Aporte Patronal				1.653,81		
Aporte Individual				1.105,32		Aporte Individual				1.386,83		
IECE				59,11		IECE				74,16		
SECAP				59,11		SECAP				74,16		
OBLIGACIONES FISCALES				203,66	0%	OBLIGACIONES FISCALES				875,88	0%	
1% Rte.Fuente Comp. Sociedades				42,84		1% Rte.Fuente Comp. Sociedades				9,21		
12% Rte. IVA Compras Retenido				155,00		12% Rte. IVA Ventras Retenido				866,67		
Retención Impuesto a la Renta				5,82		Retención Impuesto a la Renta						
PATRIMONIO:				-164.786,93	100%	PATRIMONIO:				-310.260,11	100%	145.473,18
PERDIDAS:				-386.854,15	235%	PERDIDAS:				-532.327,33	172%	145.473,18
Pérdidas años anteriores				-83.170,94		Pérdidas años anteriores				-386.854,15		
Pérdidas del ejercicio				-303.683,21		Pérdidas del ejercicio				-145.473,18		
UTILIDADES:				222.067,22	-135%	UTILIDADES:				222.067,22	135%	
Utilidades Años Anteriores				222.067,22		Utilidades Años Anteriores				222.067,22		
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO:				14.055,35		TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO:				45.363,57		31.308,22

Fuente y elaboración: Imbabura SC

IMBABURA SPORTING CLUB BALANCE DE PERDIDAS Y GANACIAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012				IMBABURA SPORTING CLUB BALANCE DE PERDIDAS Y GANACIAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013				VARIACION	
INGRESOS:			553.065,53	553.065,53	INGRESOS:		394.789,23	394.789,23	-158.276,30
VENTAS:			553.065,53		VENTAS:		394.789,23		
VENTAS DE ENTRADAS:		16.159,50			VENTAS DE ENTRADAS:		31.999,00		15.839,50
Ventas Entradas	16.159,50				Ventas Entradas	31.999,00			
VENTAS DE PUBLICIDAD:		128.251,61			VENTAS DE PUBLICIDAD:		218.863,82		90.612,21
Ventas de Publicidad	128.251,61				Ventas de Publicidad	218.863,82			
OTROS INGRESOS:		408.654,42			OTROS INGRESOS:		143.926,41		
Otros Ingresos Ventas	408.654,42				Otros Ingresos Ventas	143.926,41			
(-)COSTOS Y GASTOS:			-856.748,74	-856.748,74	(-)COSTOS Y GASTOS:		-540.262,41	-540.262,41	
GASTOS:			856.748,74		GASTOS:		540.262,41		-316.486,33
GASTOS OPERACIONALES:					GASTOS OPERACIONALES:				
ADMINISTRATIVOS:		689.797,73			ADMINISTRATIVOS:		405.490,64		
Salario Basico Unificado	208.832,10				Salario Basico Unificado	191.959,38			-16.872,72
Primas	405.450,00				Primas	148.735,00			-256.715,00
IESS Aporte Patronal	23.284,78				IESS Aporte Patronal	21.403,46			
Iece	1.044,15				Iece	959,80			
Secap	1.044,15				Secap	959,80			
Décimo Tercer Sueldo	17.402,68				Décimo Tercer Sueldo	15.996,65			
Décimo Cuarto Sueldo	22.021,67				Décimo Cuarto Sueldo	15.900,00			
Honorarios, Comisiones y dietas					Honorarios, Comisiones y dietas	10,00			
Impresión de Facturas	2.120,95				Impresión facturas	1.278,18			
Mantenimiento Muebles y Eq.	220,00				Mantenimiento Muebles y Eq.	5,00			
Arriendo persona natural	1.956,60				Arriendo persona natural	2.952,20			
Arriendo sociedades	1.223,23				Arriendo sociedades	318,74			
Útiles de Oficina	1.300,57				Útiles de Oficina	839,74			
Artículos de Aseo	53,80				Artículos de Aseo	104,25			
Teléfono	3,57				Luz	1.205,36			
TV.Cable	96,75				TV.Cable	64,50			
Deprec. Muebles y Enseres	757,80				Deprec. Muebles y Enseres	757,80			
Deprec. Equipos Oficina	60,96				Deprec. Equipos Oficina	60,96			
Deprec. Vehiculos	246,33				Deprec. Vehiculos	773,76			
Correos y Encomiendas	6,00				Correos y Encomiendas				
Impuestos Municipales	534,17				Impuestos Municipales				
Impuestos FDI	2.137,47				Impuestos FDI	1.206,06			
VENTA:		166.174,04			VENTA:		129.703,43		-36.470,61
Remuneracion Trab.Autonomos	34.043,79				Remuneracion Trab.Autónomos	5.148,95			
Atencion Medica	1.922,93				Honorarios, comisiones, dietas	5.580,00			
Seguridad	600,00				Seguridad,Mantenimiento y Combustible	113,75			
Carnet de cancha	132,80				Atencion Medica	4.258,66			
Implementos Deportivos	38.439,93				Implementos Deportivos	31.969,68			
Alimentacion	18.207,82				Alimentacion	24.356,27			
Refrigerio Personal	6.212,12				Refrigerio Personal	4.782,91			
Hospedaje	35.643,90				Hospedaje	19.925,82			
Medicamentos	9.393,65				Medicamentos	8.301,55			
Publicidad y Propaganda	592,60				Publicidad y Propaganda	200,00			
Gastos de Viaje	5.847,50				Gastos de Viaje	1.831,03			
Fletes	14.892,00				Fletes	23.174,81			
Otros Gastos Sociedades	245,00				Otros Gastos Sociedades	60,00			
OTROS GASTOS:		776,97			OTROS GASTOS:		5.068,34		4.291,37
Iva Que se Carga al gasto	776,97				Iva Que se Carga al gasto	5.068,34			
(=)UTILIDAD DEL EJERCICIO			-303.683,21	-303.683,21	(=)UTILIDAD DEL EJERCICIO			-145.473,18	-158.210,03

Fuente y elaboración: Imbabura SC

Anexo C: Plan comercial y mejora en la gestión deportiva para el Imbabura SC

- **Estrategias y Marketing**

Para el primer año se han determinado estrategias para una mejor administración del equipo, por cuanto se debe tratar al club como una empresa, destinada al fomento social, cultural y deportivo, como lo detalla en sus estatutos, para lo cual se debe incorporar al equipo, personal especializado en diversas áreas como es un profesional en marketing, un contador exclusivo para el club y lo más importante un relacionador público, con gran experiencia en el área deportiva y además una persona que trabaje medio tiempo en el manejo de las redes sociales del equipo.

Principalmente se deberá contratar un relacionador público, el cual iniciará con la negociación de sponsors para el equipo, mediante el costo-beneficio para cada uno de ellos, se deberá conquistar al menos 12 auspiciantes el primer año, ofreciéndoles lugares preferenciales en vallas del estadio, en la indumentaria de los jugadores, publicidad de sus marcas, en los eventos del club, el desarrollo de alianzas con empresas de amigos y/o familiares de la zona de Atuntaqui para ofrecerles una inversión en publicidad con el equipo, mediante canjes publicitarios como por ejemplo que el jugador más representativo participe como la imagen de su empresa, donde se beneficie a las dos partes, se pretenderá el auspicio con la indumentaria de jugadores y cuerpo técnico, también con empresas grandes como la Cooperativa Atuntaqui, que se explicó anteriormente el manejo que se tendrá con estas empresas, donde se pueda obtener su auspicio en diferentes aspectos, como en publicidad y la donación de artículos para el equipo, a las empresas grandes también se les ofrecerá la posibilidad de que los jugadores sean imagen de sus marcas en publicidad en vallas, radiales e incluso televisiva.

El relacionista público además se encargará de mejorar la colaboración de los medios de comunicación con el equipo, realizando ruedas de prensa e invitando a los medios de la ciudad para cubrir los eventos que realice el club.

A la vez se empezará con las negociaciones para obtener alianzas con la industria hotelera y turística de la región, para que apoyen en el tema de los viajes del equipo o concentraciones, dándoles a ellos también una buena publicidad de sus hoteles y comida, mediante canjes, comerciales, ofreciéndoles un aumento en sus ventas con la publicidad que se haga de los mismos por medio del equipo.

El profesional de marketing, será quién se encargue de realizar un análisis y segmentación de mercado para ejecutar las mejores acciones con cada grupo al que se quiera atraer a la hinchada del equipo. Se podría segmentar por edades para ofrecerles identificarse con el club; este profesional en marketing junto con la persona de redes sociales deberán manejar las páginas del club de una manera profesional, realizando concursos que atraigan a la gente y puedan hacer que se identifiquen con el equipo, creando así una imagen en la mente de las personas para un mejor posicionamiento de los jugadores y que el equipo sea más conocido en la provincia y el país. La persona de marketing

será quien realice acciones para la creación de socios con beneficios especiales, ofreciéndoles descuentos en sus entradas al estadio, viajes con el equipo a sus partidos en otras provincias, descuento en compras de artículos promocionales y camisetas del equipo, también se podrían ofrecer beneficios en el complejo deportivo que se prevé su creación en el próximo año.

Para convertir en hinchas del equipo a las personas, se buscará una creación de marca, realizando publicidad especializada como banderas, llaveros, esferos, pelotas, peluches, entre otros artículos innovadores, que identifiquen al club y mediante esto crear pertenencia en la gente y ofrecer una experiencia buena en las personas que asisten a los partidos con eventos en el medio tiempo o concursos para niños antes que inicie el partido.

Estas personas encargadas de la promoción del equipo, también se harán cargo del mejoramiento en la organización del equipo y logística de los partidos, para mantener motivados tanto a los jugadores como al cuerpo técnico, preparando agendas con tiempos y también con momentos de esparcimiento cuando salgan de la provincia.

En el primer año de gestión se pretende tener una venta de 1 jugador y 3 préstamos. Se venderán camisetas y artículos promocionales de la empresa, con todas las estrategias utilizadas se espera tener un aumento del 25% en la taquilla de los partidos realizados como locales y además conseguir al menos 500 socios que aporten al club.

Para el segundo año de poner en práctica las estrategias, se pretende que el equipo pueda ya subir a la Serie A del fútbol ecuatoriano y con ello mejorará los ingresos del club en un 20% cada año, con el aumento de auspiciantes, mejores taquillas, más hinchada del equipo y socios que se sientan identificados, involucrando más a la provincia por cuando el equipo deberá ser conocido por ser de Atuntaqui.

Además en el segundo año de estrategias, iniciará con la construcción del proyecto "Complejo Deportivo Integral del Club Imbabura S.C.", cabe destacar que en el primer año de gestión se espera obtener una ganancia que permita iniciar la construcción del mismo, y además se lo realizará con la ayuda del financiamiento de los auspiciantes del equipo y de su dueño, quién está dispuesto a donar el terreno para la construcción; el Municipio también estaría dispuesto a ayudar con la maquinaria para aplanamientos de canchas.

Si es necesario se podría realizar un préstamo que será de ayuda para la gran inversión que se requiere, pero que a mediano plazo dará grandes resultados para los jugadores y para el club en sí, dando una mejor imagen institucional que será bien vista por los pobladores de la región e impulsará a una mayor hinchada.

Se procura que este proyecto a más de ser deportivo sea social, donde se apoye a los jugadores, dándoles la mejor capacitación para lo cual se contratará más cuerpo técnico especializado, donde se preparen no solamente en el área del fútbol, sino también en otras áreas, por cuanto contarán con un

centro de cómputo y un profesional de cultura general, para que puedan prepararse no solo en la parte física, sino en la parte académica. El complejo contará con 3 canchas de fútbol, una será exclusiva para entrenamientos y otras 2 pequeñas también podrán ser para uso de los socios del equipo que quieran realizar deporte, además estas canchas podrán ser alquiladas para campeonatos o empresas que será otro ingreso para el club.

El complejo tendrá un gimnasio muy bien equipado, donde los jugadores podrán prepararse apropiadamente. Habrá un centro médico para atención permanente de los jugadores, tendrá un comedor donde se dará la alimentación a todo el equipo. Se construirán habitaciones para el cuerpo técnico y jugadores para realizar sus concentraciones y también para apoyar a jugadores que sean reclutados de otras provincias e incluso de zonas alejadas a la ciudad y jugadores de bajos recursos.

El complejo también contará con un lugar para exhibición de la historia del equipo con la colaboración de la gente, aquí se podrá atraer a los auspiciantes para su aporte en la construcción del complejo, por cuanto tendrán un lugar en este museo sus marcas que será abierto para todo público; el profesional de relaciones públicas se encargará de negociar este aspecto con las empresas que deseen ser parte de la exhibición.

Además se promocionará el arriendo de locales comerciales que podrán estar dentro del complejo, al menos tener 5 locales que será un ingreso de alquiler para el club, otro ingreso que se espera tener con este proyecto es el de la entrada al complejo para todo público que visite la provincia y desee ir al museo poniendo un precio módico a la entrada de \$3, además se seguirá con las estrategias de marketing y la incorporación de más auspiciantes y socios para el club.

A partir del tercer año, se invertirá más en capacitadores y reclutadores de jugadores, para este año ya estará listo el complejo y por lo tanto se podrá realizar más ventas y préstamos de jugadores a mayores precios por cuanto serán mejor preparados. Además se seguirá con las estrategias de marketing y relaciones públicas, se podrá ya contar con un sponsor oficial del equipo que invierta en el mismo y así seguir manteniendo al complejo y al club. Se invertirá en una mejor infraestructura para el complejo y cada vez se harán las mejoras necesarias al club para que siga surgiendo.

A partir del cuarto año, los ingresos se espera sigan aumentando en un 20% cada año y que el club siga en la Serie A e incluso pueda ganar algún campeonato o quedar entre los 3 primeros, se realizará eventos del club para dar a conocer su gestión y también involucrarse con la comunidad, participando en ayuda social e inculcando en los jugadores siempre el apoyo al club para que una vez que exista la venta siempre colaboren con el equipo, aunque ya no estén en el mismo.

- **Plan comercial**

El equipo al momento posee un presupuesto limitado y con déficit, pero todos los planes que se plantean realizar permitirán tener un club mejor sostenido financieramente y que sea autosustentable como se ha mencionado.

En anexos se presenta un cuadro especificando ingresos y gastos, teniendo en cuenta las estrategias que se van a llevar a cabo según la planificación estratégica.

En el primer año de aplicación de las estrategias se espera un incremento del 25% en la taquilla, es decir que de las 500 personas que asisten actualmente, con las estrategias de marketing podrán asistir unas 625 personas a un valor unitario de \$4 en promedio de la entrada y por los 22 partidos de local al año se tiene que el ingreso anual por este rubro será de \$55.000, también existe la expectativa de tener un número de 500 socios y socias al año a un costo de \$60 al año es decir \$5 mensuales de aporte con sus respectivos beneficios.

Otro ingreso es por parte de los auspiciantes cuyo aporte será al año. En el primer año se espera tener 2 silver sponsor de \$25.000 c/u, 2 gold sponsor de \$80.000 c/u, 6 auspiciantes con vallas en cancha de \$5.000 c/u, 3 con publicidad en accesos de \$1.000 c/u, un sponsor oficial guardameta que incluye logo en el buzo en la parte posterior de \$15.000 y 4 auspiciantes con inflables de \$2.000 c/u, la publicidad dentro del estadio como vallas, publicidad en accesos o inflables se hará promoción en las empresas pequeñas de Atuntaqui no como valor unitario por partido como está referenciado, sino como valor anual para que puedan animarse a invertir.

PAQUETES SPONSORS							
PAQUETE	VALOR	VALLAS CANCHA	VALLAS MURO	INFLABLE	ACCESOS	BANCO DE SUPLENTE	BACKPANEL
SPONSOR OFICIAL	\$ 180.000,00	4	2	1	2	X	X
GOLD SPONSOR - LOGO PEQ EN EL PECHO	\$ 80.000,00	2	1	1	2		X
SILVER SPONSOR - MANGAS	\$ 25.000,00	1	1				X
BRONZE SPONSOR - PANTALONETA POSTERIOR	\$ 25.000,00	2	1				X
SPONSOR - PANTALONETA ADELANTE	\$ 20.000,00	1	1				X
SPONSOR OFICIAL GUARDAMETA - LOGO BUZO ADELANTE	\$ 20.000,00	1	1				X
SPONSOR GUARDAMETA - LOGO BUZO POSTERIOR	\$ 15.000,00	-	-				X

PUBLICIDAD DENTRO DEL ESTADIO	
DESCRIPCION	V. UNITARIO
VALLAS EN CANCHA	5.000,00
VALLAS EN EL MURO DE CANCHA	3.000,00
VALLA POSTERIOR EN CANCHA	2.000,00
PUBLICIDAD ACCESOS	1.000,00
PUBLIMETAS**	1.500,00
INFLABLES**	2.000,00

Se espera también una venta de un jugador de \$500.000, 3 préstamos de jugadores de \$160.000 c/u, el ingreso del canal del fútbol que es de \$150.000.

La venta de camisetas y artículos promocionales del equipo por un valor anual de \$22.800, lo cual nos da un total de ingresos en el primer año de aplicar las estrategias de \$1'503.800.

Tabla 19

Ingresos al año aplicando las estrategias				
Rubro	Cantidad	Valor unitario	# partidos al año/meses	Valor total
Taquilla	625	4	22	55.000,00
Socios	500	60	12	30.000,00
Silver sponsor	2	25000	12	50.000,00
Gold sponsor	2	80000	12	160.000,00
Vallas en cancha	6	5000	12	30.000,00
Publicidad accesos	3	1000	12	3.000,00
Sponsor Guardamenta	1	15000	12	15.000,00
Inflables	4	2000	12	8.000,00
Venta de jugadores	1	500000	0	500.000,00
Préstamo de jugadores	3	160000	0	480.000,00
Canal del fútbol	0	0	0	150.000,00
Venta de camisetas	50	30	12	18.000,00
Venta artículos promocionales	50	8	12	4.800,00
TOTAL INGRESOS				1.503.800,00

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: David Ruiz

En lo que tiene que ver con los gastos del primer año, como se observa en la tabla, el rubro de sueldos administrativos sufrirá una variación con la introducción de las estrategias, ya que se aumenta el personal que llevará a cabo las estrategias de publicidad y el contador, con sus respectivos beneficios sociales, lo que da un total anual de \$37.972,48.

Además se tendrá un sueldo para 7 jugadores antiguos de \$6.000 c/u, por cuanto deberá existir un plan de compensaciones, donde los sueldos no sobrepasen los \$7.000 para que se pueda cumplir con el pago oportuno de los mismos y además tener en cuenta que con la creación del complejo se tendrá muchos más beneficios,

Los sueldos a futbolistas nuevos (15), es de \$1.500 c/u, un entrenador, y 5 personas de cuerpo técnico incluido médico y fisioterapeuta, con sueldos de \$750 c/u, lo que nos da un valor total de \$1'126.195,80.

Tabla 20

SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES

SUELDOS ADMINISTRATIVOS	SUELDO	COMISIONES	T. INGRESOS	D 13	D 14	A. PATRONAL	F. RESER	TOTAL
MARKETING	800,00		800,00	66,67	20,00	97,20	-	983,87
RELACIONADOR PUBLICO	900,00		900,00	75,00	20,00	109,35	-	1.104,35
CONTADOR	700,00		700,00	58,33	20,00	85,05	-	863,38
REDES SOCIALES (medio tiempo)	160,00		160,00	13,33	20,00	19,44	-	212,77
Valor Mensual	2.560,00	0,00	2.560,00	213,33	80,00	311,04	-	3.164,37
Anual	30.720,00	0,00	30.720,00	2.560,00	960,00	3.732,48	-	37.972,48

JUGADORES	SUELDO	PRIMAS	T. INGRESOS	D 13	D 14	A. PATRONAL	F. RESER	TOTAL
FUTBOLISTAS ANTIGUOS (7)	42000,00		42.000,00	3.500,00	20,00	5.103,00	3.498,60	54.121,60
FUTBOLISTAS NUEVOS (15)	22500,00		22.500,00	1.875,00	20,00	2.733,75	-	27.128,75
ENTRENADOR	6000,00		6.000,00	500,00	20,00	729,00	499,80	7.748,80
CUERPO TECNICO (5)	3750,00		3.750,00	312,50	20,00	455,63	312,38	4.850,50
Valor Mensual	74250,00	0,00	74250,00	6187,50	80,00	9021,38	4310,78	93.849,65
Anual	891000,00	0,00	891000,00	74250,00	960,00	108256,5	51729,30	1.126.195,80

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: David Ruiz

Adicional se puede acotar que con la implementación del plan comercial, las primas y bonos serán unificados para todos los jugadores, según el cumplimiento de los objetivos, razón por la cual no se contempló en el análisis anterior, por cuanto es un valor variable y dependerá de los resultados deportivos demostrados por el equipo en conjunto y no de manera independiente por jugador.

En el presupuesto de gastos se contemplan gastos de hospedaje de \$400 por cada partido lo que es menor a los \$600 que se pagaba, por cuanto se incluye ya el auspicio que se tendrá por la negociación que se haga con los hoteles y hosterías de la provincia, al igual que la alimentación en las concentraciones y el gasto de viajes para partidos como visitantes, se buscará el apoyo con el Municipio de Antonio Ante para que el transporte sea más barato.

El gasto de entrenamiento se lo ha puesto con un valor menor que el acostumbrado por el club, por la razón que se buscará el auspicio para los materiales necesarios y también de aguas para los jugadores, por ejemplo con Coca Cola; el gasto de arbitraje y e impuesto se ha considerado igual que lo que se ha venido gastando en los últimos años, el tema de los uniformes se ha puesto un valor referencial por las alianzas estratégicas con las empresas textiles y así obtener auspicio de los uniformes o que sean a un precio módico, el gasto de alquiler de canchas para entrenamiento se ha mantenido hasta tener las propias desde el tercer año y también se incluyó el gasto en publicidad y marketing por \$3.200 mensuales incluyendo todas las acciones propuestas en el plan. Los gastos nos dan un valor de \$1'325.868,28 y al relacionar con los ingresos tenemos que en el primer año de aplicación del plan comercial habría una utilidad de \$ 177.931,72; valor que será de gran aporte para empezar con la construcción del complejo deportivo integral del club.

Tabla 21

Gastos al año aplicando las estrategias				
Rubro	Cantidad	Valor unitario	# partidos al año/meses	Valor total
Gastos sueldos jugadores y cuerpo técnico				1.126.195,80
Gastos sueldos administrativos				37.972,48
Gastos hospedaje		400	44	17600
Gastos alimentación	30	10	44	13200
Gastos entrenamiento		1000	12	12000
Gastos médicos		200	12	2400
Gastos de viaje		150	22	3300
Impuestos				6000
Gastos uniformes e indumentaria	100	30		3000
Gastos arbitraje		1900	22	41800
Gastos alquiler cancha para entrenamiento		2000	12	24000
Gasto publicidad y marketing		3200	12	38400
TOTAL GASTOS				1.325.868,28

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: David Ruiz

En el segundo año se empezará con la construcción del complejo para lo cual se tomó en cuenta la inversión que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 22

INVERSION COMPLEJO DEPORTIVO INTEGRAL	
Inversiones	Valor
Terreno	0,00
Maquinaria aplanadora	0,00
Edificio	350.000,00
Césped	66.500,00
Implementos deportivos	4.000,00
Maquinaria para mantenimiento	3.000,00
Equipos de computación y televisión	4.000,00
Muebles y enseres	10.000,00
Gimnasio	10.000,00
Infraestructura museo	5.000,00
Infraestructura deportiva	3.000,00
Infraestructura médica	30.000,00
Infraestructura alimenticia	30.000,00
Total Inversión	515.500,00

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: David Ruiz

Se debe tener en cuenta que el terreno será una donación del dueño del club y la maquinaria para aplanamiento será proporcionada con el Municipio de Antonio Ante, tenemos la construcción del edificio que también se tratará de conseguir el apoyo de Lafarge con el tema de cemento, ofreciéndole el apoyo a su marca con los jugadores más representativos y la participación en el museo que se va a crear en el complejo.

El costo del césped se lo calculó tomando en cuenta donaciones de la gente de la región con sus terrenos, se podría lanzar una campaña de apoyo al medio ambiente con la ayuda de los colaboradores de la empresa en marketing y relaciones públicas y además con los propios jugadores para que la gente se motive a apoyar, por lo cual se puso un valor referencial de \$5 el metro cuadrado.

Tabla 23

COSTO CÉSPED			
metros	valor unitario	valor total	
7700	5	\$ 38.500,00	1 cancha principal
2800	5	\$ 14.000,00	2 pequeñas (entrenamiento)

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: David Ruiz

Los demás valores de inversión se han puesto de manera referencial, por cuanto se buscará la mayor cantidad de empresas que puedan aportar para esta construcción, mediante la publicidad del mismo como un complejo que aportará a la ciudad y a la provincia, dándole una imagen más que todo social y deportiva. Se espera que la población antañona esté dispuesta a apoyar con este proyecto que tendrá muchos beneficios para todos y por lo tanto así se logrará la colaboración de algunas entidades, con lo que se logrará reducir los costos y alcanzar un valor por inversión de \$515.500.

A partir del segundo año se estima que se obtendrá un aumento en los ingresos del 20% y el aumento de los gastos. Se tomó en cuenta las variaciones que ha tenido la inflación del país en los últimos meses, que es al alza como se detalla a continuación:

Tabla 24

Concepto	Año2	Año3	Año4	Año5
Incremento ingresos con Estrategias	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: David Ruiz

Tabla 25: Inflación Mensual del Ecuador del 30/09/2013 a Mayo31/05/2014

FECHA	VALOR
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %

Fuente: Banco Central del Ecuador 2014
Elaborado por: David Ruiz

Tabla 26

Concepto	Año2	Año3	Año4	Año5
Incremento inflación	3,50%	3,65%	3,75%	4,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador 2014
Elaborado por: David Ruiz

En relación a los ingresos, en el segundo año se mantienen, únicamente se aumentó el 20% más de los ingresos, por la aplicación de las estrategias de marketing que irán en aumento cada año. En el tercer año se puede observar el ingreso de un sponsor oficial, por cuanto mediante la negociación y también con el complejo deportivo ya funcionando, los auspiciantes estarán más interesados en el club y se podrá tener la posibilidad de ser ya un equipo de la serie A del fútbol ecuatoriano.

Se incluye los ingresos por arriendos de los locales comerciales que estarán en el complejo, donde se deberá tener al menos 5 locales de arriendo, también el alquiler de las canchas deportivas y las entradas al complejo incluyendo el centro de exhibición, que se estima irán unan 250 personas al mes en promedio, con el pago de una entrada de \$3.

Cabe indicar que el único rubro que se calculó con el aumento de la inflación fue el de arriendo de los locales del complejo.

El cuarto y quinto año se aumentó el 20% más del año anterior a todos los ingresos.

Tabla 27

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
RUBRO	INGRESOS PRIMER AÑO	INGRESOS SEGUNDO AÑO	INGRESOS TERCER AÑO	INGRESOS CUARTO AÑO	INGRESOS QUINTO AÑO
Taquilla	55.000,00	66.000,00	79.200,00	95.040,00	114.048,00
Socios	30.000,00	36.000,00	43.200,00	51.840,00	62.208,00
Silver sponsor	50.000,00	60.000,00	72.000,00	86.400,00	103.680,00
Gold sponsor	160.000,00	192.000,00	230.400,00	276.480,00	331.776,00
Vallas en cancha	30.000,00	36.000,00	43.200,00	51.840,00	62.208,00
Publicidad accesos	3.000,00	3.600,00	4.320,00	5.184,00	6.220,80
Sponsor Guardamenta	15.000,00	18.000,00	21.600,00	25.920,00	31.104,00
Sponsor Oficial	-	-	180.000,00	216.000,00	259.200,00
Inflables	8.000,00	9.600,00	11.520,00	13.824,00	16.588,80
Entradas complejo	-	-	9.000,00	10.800,00	12.960,00
Arriendo locales complejo	-	-	48.000,00	49.800,00	51.792,00
Alquiler canchas fútbol	-	-	43.200,00	51.840,00	62.208,00
Venta de jugadores	500.000,00	600.000,00	720.000,00	864.000,00	1.036.800,00
Préstamo de jugadores	480.000,00	576.000,00	691.200,00	829.440,00	995.328,00
Canal del fútbol	150.000,00	180.000,00	216.000,00	259.200,00	311.040,00
Venta de camisetas	18.000,00	21.600,00	25.920,00	31.104,00	37.324,80
Venta articulos promocionales	4.800,00	5.760,00	6.912,00	8.294,40	9.953,28
TOTAL INGRESOS	1.503.800,00	1.804.560,00	2.445.672,00	2.927.006,40	3.504.439,68

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: David Ruiz

Tabla 28

ARRIENDOS Y ENTRADAS			
Arriendo	Valor Unitario	Cantidad al mes	Valor Anual
Local comercial	800,00	5	48.000,00
Alquiler canchas	40,00	90	43.200,00
Entradas complejo	3,00	250	9.000,00

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: David Ruiz

Con respecto al presupuesto de gastos a partir del segundo año, se aumenta el rubro de servicios básicos que se pagará en el complejo, de la siguiente manera:

Tabla 29

SERVICIOS BÁSICOS			
Concepto	Agua	Luz	Teléfono
Costo mensual	20,00	150,00	100,00
Costo anual	240,00	1.800,00	1.200,00

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: David Ruiz

Además se aumenta el valor del gasto de capacitación de los jugadores según lo que se quiere realizar con las estrategias por un valor de \$20.000 y un valor de otros gastos por concepto del complejo que está en construcción, los gastos se aumentan según el porcentaje de inflación del país, también se aumentó el rubro de impuestos por la construcción del complejo por un valor referencial de \$30.000.

A partir del tercer año con el complejo deportivo ya funcionando se aumentó el gasto de vivienda y alimentación de los jugadores que es de \$40.000 en promedio, además el gasto de capacitación se aumenta al doble por la contratación de entrenadores más capacitados y profesores de cultura general para los jugadores; desde este año se elimina el gasto del alquiler de canchas para entrenamiento, por cuanto ya se dispone de las canchas propias.

Tenemos también en otros gastos que principalmente se refiere al gasto de mantenimiento de las canchas y las instalaciones del complejo.

Tabla 30

PRESUPUESTO DE GASTOS					
RUBRO	GASTOS PRIMER AÑO	GASTOS SEGUNDO AÑO	GASTOS TERCER AÑO	GASTOS CUARTO AÑO	GASTOS QUINTO AÑO
Servicios básicos	-	3.240,00	3.358,26	3.484,19	3.623,56
Gastos sueldos jugadores y cuerpo técnico	1.126.195,80	1.165.612,65	1.208.157,51	1.253.463,42	1.303.601,96
Gastos sueldos administrativos	37.972,48	39.301,52	40.736,02	42.263,62	43.954,17
Gastos hospedaje	17.600,00	18.216,00	18.880,88	19.588,92	20.372,47
Gastos alimentación concentración	13.200,00	13.662,00	14.160,66	14.691,69	15.279,36
Gastos entrenamiento	12.000,00	12.420,00	12.873,33	13.356,08	13.890,32
Gastos médicos	2.400,00	2.484,00	2.574,67	2.671,22	2.778,06
Gastos de viaje	3.300,00	3.415,50	3.540,17	3.672,92	3.819,84
Impuestos partidos	6.000,00	6.210,00	6.436,67	6.678,04	6.945,16
Impuestos complejo	-	30.000,00	31.095,00	32.261,06	
Gastos uniformes e indumentaria	3.000,00	3.105,00	3.218,33	3.339,02	3.472,58
Gastos arbitraje	41.800,00	43.263,00	44.842,10	46.523,68	48.384,63
Gastos alquiler cancha para entrenamiento	24.000,00	24.840,00	-	-	-
Gasto publicidad y marketing	38.400,00	39.744,00	41.194,66	42.739,46	44.449,03
Gasto alimentación complejo	-	-	40.000,00	41.500,00	43.160,00
Gastos capacitación	-	20.000,00	40.000,00	41.500,00	43.160,00
Otros gastos	-	25.000,00	25.912,50	26.884,22	27.959,59
TOTAL GASTOS	1.325.868,28	1.450.513,67	1.536.980,76	1.594.617,54	1.624.850,73

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: David Ruiz

- **Análisis del Plan Comercial**

Con la aplicación de las estrategias planteadas se puede observar que en todos los años se tiene una utilidad, en el primer año no es muy considerable, pero a partir del tercer año la utilidad que se obtiene es suficiente para poder mantener la complejo y al equipo.

Tabla 31

UTILIDAD	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
	177.931,72	354.046,33	908.691,24	1.332.388,86	1.879.588,95

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: David Ruiz

El total de la inversión en el complejo es de \$515.500,00, lo que se puede obtener con las utilidades del primer y segundo año, por cuanto la suma de los dos años es de \$531.978,05, y en el tercer año se observa la recuperación de la inversión realizada y además con la utilidad se puede seguir invirtiendo en las mejoras del equipo.