

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**MODELO ADMINISTRATIVO, DE MARKETING Y FINANCIERO
PARA UN EQUIPO DE LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL NO
AMATEUR (AFNA) DE LA PRIMERA DIVISIÓN**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CARLOS ALBERTO QUISIGÜIÑA RAMÍREZ
JOSÉ LUÍS TERÁN ESPINOSA**

DIRECTOR: ING. ARMANDO LITUMA

QUITO, MARZO 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Armando Lituma

INFORMANTES:

Eco. Yaskarina Galárraga

Ing. Francisco Moscoso

DEDICATORIA

El presente trabajo es la culminación y el fruto del esfuerzo a lo largo de la carrera que decidí seguir, el cual nunca hubiera sido posible conseguir sin el apoyo, dedicación y comprensión constante de mis padres, las personas más importantes en mi vida, por lo que este trabajo se los dedico a ellos, así como cada logro que consiga a lo largo de mi vida.

Carlos

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que de una u otra forma ayudaron para que pudiera cumplir con cada uno de los capítulos que trae, a los compañeros y amigos con los que compartimos en la universidad experiencias que nos fortalecieron como profesionales.

A mi amigo Carlos que fue un aporte muy valioso para cada uno de los temas tratados.

Agradezco a Armando, Francisco y Alexandra profesores en la universidad Católica ya que con sus recomendaciones y ayuda pudimos realizar este trabajo de una buena forma.

Agradecer de igual manera a mi familia que siempre me apoyo en este camino, y especialmente a mis padres ya que sin ellos no habría podido llegar a este punto, han sido un gran ejemplo de superación y perseverancia para mí, y me han dado todo lo que un hijo necesita para ser una mejor persona cada día.

A todos ellos, muchas gracias.

José Luis

AGRADECIMIENTOS

Deseamos agradecer a nuestros padres y familias, por su incondicional apoyo a lo largo del desarrollo del trabajo.

Al Ing. Armando Lituma, director, quien, con su apertura, alto profesionalismo y direccionamiento ha permitido la consecución de la presente disertación.

A los informantes Ing. Francisco Moscoso y Eco. Yaskarina Galárraga, nuestros sinceros agradecimientos por compartir sus conocimientos y experiencia en la construcción del presente trabajo.

Un profundo agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; a nuestros amigos, compañeros y profesores por haber sido partícipes en nuestra formación universitaria a lo largo de la carrera.

Carlos Quisigüiña R.

José Luis Terán

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 EL FUTBOL ECUATORIANO, 3

- 1.1 GENERALIDADES, 3
- 1.2 EVOLUCIÓN DEL FÚTBOL ECUATORIANO, 6
- 1.3 ANÁLISIS ECONÓMICO, 10
- 1.4 ANÁLISIS POLÍTICO, 16
- 1.5 ANÁLISIS SOCIAL, 20
- 1.6 LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL NO AMATEUR DE PICHINCHA (AFNA), 26

2 EL EQUIPO DE FUTBOL, 34

- 2.1 INTRODUCCIÓN, 34
- 2.2 HISTORIA DEL EQUIPO, 36
- 2.3 EL PLANTEL DE PRIMERA DIVISIÓN, 40
- 2.4 LOS DIRIGENTES, 42
- 2.5 LOS JUGADORES, 44
- 2.6 LA HINCHADA, 52
- 2.7 EL TORNEO, 52

3 MODELO ADMINISTRATIVO, 58

- 3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 58
 - 3.1.1 Visión, 59
 - 3.1.2 Misión, 59
 - 3.1.3 Objetivos Estratégicos, 60
 - 3.1.4 Estructura Organizacional, 61
 - 3.1.5 Organigrama Funcional, 62
 - 3.1.6 Análisis F.O.D.A., 69
 - 3.1.7 Constitución de un Equipo de Fútbol, 71
 - 3.1.8 Obligaciones Tributarias, 75
 - 3.1.9 Obligaciones Laborales, 80

4 ESTUDIO TÉCNICO, 89

- 4.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO, 90
- 4.2 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS, 91
 - 4.2.1 Recursos Humanos, 91
 - 4.2.2 Recursos Financieros, 93

BIBLIOGRAFÍA, 206

ANEXOS, 208

ANEXO 1, 209

ANEXO 2, 210

ANEXO 3, 213

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación corresponde al estudio del Club Deportivo Espoli, para dar a conocer a la ciudadanía cómo se desenvuelve la institución en la serie A del campeonato nacional de fútbol.

En el primer capítulo se efectúa un análisis del fútbol ecuatoriano en general y su incidencia en los aspectos económico, político y social, así como también se habla de la Asociación de Fútbol No Amateur de Pichincha, como organismo regulador al que pertenece el Club.

En el capítulo dos, se presenta al Club de fútbol en general y en detalle al Club Deportivo Espoli, dando a conocer a sus dirigentes, a la plantilla de sus jugadores, además de sus sistemas de juego como tácticas técnicas para su desarrollo futbolístico.

En el capítulo tres, al hablar de la planificación estratégica se detalla las principales directrices del club, se analiza sobre todo las bases sobre las que funciona, y hacia donde se quiere llegar con la organización.

Principalmente se destacan aspectos como la misión, visión, objetivos y se explica la estructura del equipo explicando cada una de las áreas y funciones que existen en el club, las personas que ocupan cada cargo y que actividades realizan.

El FODA nos da una visión del club en que un contexto interno y externo, para darnos cuenta que aspectos son importantes en el club para generar una capacidad de competir con otras organizaciones similares y ver que en aspectos se puede mejorar.

Una vez analizados estos aspectos, es importante verificar también las obligaciones que tiene el club con el estado, por lo mismo se detallan los distintos aspectos legales y fiscales que un equipo de fútbol tiene con el estado, con sus empleados y principalmente con los jugadores. En este punto se hace un análisis diferenciado ya que el jugador de fútbol tiene un diferente trato al de otro tipo de empleados.

Este capítulo principalmente nos da las pautas administrativas que son necesarias para el funcionamiento del club.

Con el Estudio Técnico en el capítulo cuatro, se analizan todos los aspectos necesarios para cumplir con el proyecto de manera detallada y así estudiar la factibilidad real de cumplir o no con el mismo.

Se verifica la disponibilidad de recursos humanos, administrativos, financieros, materiales, entre otros que son necesarios para la operación.

En el club sobre todo son necesarios los recursos financieros para poder cumplir con las obligaciones, y obtener los recursos materiales, pago de sueldos y en si el cumplimiento normal de las actividades del club.

Así mismo el recurso humano es indispensable por lo cual el director técnico se constituye realmente en un gerente de recursos humanos que se encarga de seleccionar al mejor recurso humano y mantenerlo motivado para la competencia.

Otra cosa importante es el análisis de la localización, ya que se debe elegir un lugar adecuado para el funcionamiento del complejo del club, ya que es fundamental para el proyecto.

Con esto ya se puede distribuir el espacio físico y analizar donde se realizaran cada una de las actividades del Equipo de Fútbol, tanto administrativa como deportivamente.

En el capítulo cinco, se presenta el modelo de Marketing, siendo en la actualidad el Marketing Deportivo fundamental para atraer a las masas, a los eventos que se desarrollan cada vez más en todas partes del mundo.

En este caso se analiza la oferta es decir los distintos equipos de fútbol y los factores que los afectan para logra o no el éxito en los campeonatos y como institución, vemos que los equipos están obligados a obtener resultados deportivos para subsistir y atraer hinchada, además de llevar una buena relación con la prensa y auspiciantes.

En el caso de la demanda el estudio se enfoca en los fanáticos se analiza las tendencias y se busca de alguna manera obtener información de las persona que acuden a estos eventos, con el objetivo de atraerlos y ver la forma de cómo hacerlo de la mejor manera.

La encuesta además nos da algunos datos para poder ofrecer más servicios a los hinchas dependiendo sus gustos y preferencias.

Con todo esto se desarrollan las estrategias de marketing que utilizará el club para promocionarse como marca ante la sociedad.

En el capítulo seis, referente al aspecto financiero se presentan todos los conceptos vistos en capítulos anteriores pues toman forma ya que se analizan las cifras y la verdadera factibilidad del proyecto y si realmente puede ser rentable.

Para lo cual se toman datos de años anteriores y se los proyecta para el futuro con las nuevas condiciones que se presentan en este trabajo, esto permite analizar si las adecuaciones y cambios en políticas, objetivos y otros, sirven de alguna manera para mejorar la situación financiera de la institución. Esto no garantiza resultados en lo deportivo, pero fortalece la imagen del equipo y permite encontrar mejores resultados a largo plazo.

Son clave para el análisis realizar presupuestos de ingresos, operaciones y gastos. Así se puede ver cómo funcionará el flujo de efectivo del equipo y ver que movimientos financieros se pueden realizar para mejorar la situación.

Por último este capítulo nos presenta índices financieros, la TIR, el VAN, costo beneficio y el período de recuperación con los cuales ya podemos tomar la decisión de realizar o no la inversión y los cambios mencionados en todo el trabajo, para mejorar la institución.

El capítulo siete se refiere a las conclusiones y recomendaciones a las que llegamos al finalizar el presente estudio.

INTRODUCCIÓN

El club deportivo Espoli es un equipo de fútbol Profesional que se encuentra militando en la serie “A” del campeonato Ecuatoriano de fútbol, el club fue fundado en el año de 1986 y representa a la Policía Nacional del Ecuador.

El Objetivo del club a lo largo de los años ha sido difundir y promover la práctica deportiva en la población ecuatoriana, buscando ganar la mayor cantidad de hinchada que se sienta identificada con los colores y los ideales de la institución.

A lo largo de la historia, el club ha tenido algunos logros importantes como cupos para campeonatos internacionales tales como la Copa Libertadores de América y diferentes torneos que existían, sin embargo el club nunca ha podido conseguir un campeonato nacional, por lo cual este se ha convertido en la meta principal del equipo.

Mediante el presente trabajo se trata de crear una propuesta innovadora que apunta a mejorar el rendimiento del club en un campeonato de fútbol que cada vez es más competitivo y demanda una base sólida de jugadores y cuerpo técnico, así como dirigentes serios que respalden adecuadamente con sus gestiones para el rendimiento del club.

La presente obra se encuentra estructurada de tal forma, que abarca temas que van desde un análisis del entorno del club, fortalezas, debilidades, perspectivas; hasta lo particular, la factibilidad para la implementación de las estrategias, el requerimiento de capital,

proyecciones de rentabilidad de los cinco primeros periodos de operación del club en el campeonato ecuatoriano, mediante la aplicación de todos los conocimientos adquiridos durante la carrera.

1 EL FUTBOL ECUATORIANO

1.1 GENERALIDADES

Según algunas teorías, la historia del fútbol podría comenzar en el antiguo Egipto, durante el siglo III A.C. se realizaba un juego de pelota como parte del rito de la fertilidad, en el que se practicaba algo parecido al balón mano. Sin embargo en China ya se había inventado la pelota de cuero un siglo antes, con la que se jugaba simplemente a pasarla de mano en mano. Por otra parte, en las antiguas civilizaciones prehispánicas también se conocen juegos de pelota más similares a lo que se conoce hoy como fútbol. Así por ejemplo los aztecas practicaban el tlachtli, una mezcla entre tenis, fútbol y baloncesto en el que se prohibía el uso de las manos y los pies y el capitán del equipo derrotado era sacrificado.

Continuaría en la Grecia clásica, donde incluso Homero llegó a hacer alusión también a un juego de pelota, al que llamaban 'esfaira' o 'esferomagia' debido a la esfera hecha de vejiga de buey que se utilizaba en el mismo. Desde ahí pasó al Imperio Romano, que utilizaban en su juego 'harpastum' un elemento esférico llamado 'pila' o 'pilotta' que evolucionó hasta el término 'pelota' utilizado actualmente. Los romanos llevaron hasta Britania su juego de pelota. Durante la Edad Media la historia del fútbol tuvo grandes altibajos y fue prohibido por su carácter violento para más tarde ser adaptado y utilizado como deporte nacional en las islas británicas. A comienzos del Siglo XIX comenzó a practicarse el 'dribbling-

game' en las escuelas públicas y de ahí pasó a las universidades más importantes (Oxford, Cambridge) donde se escribieron las primeras reglas (el Primer Reglamento de Cambridge apareció en 1848) y en 1863 se funda la Football Association, naciendo el denominado 'juego moderno' o 'fútbol asociado' y separando este juego del actual rugby.

El nombre 'fútbol' proviene de la palabra inglesa 'football', que significa 'pie' y 'pelota', por lo que también se le conoce como 'balompié' en diferentes regiones hispano parlantes, en especial Centroamérica y Estados Unidos. El uso de un término u otro dependía del status de la clase social en la que se practicaba; así las clases altas jugaban al 'soccer' en las escuelas privadas mientras que las clases trabajadoras jugaban al 'football' en las escuelas públicas. El fútbol se hizo muy popular en las islas y se extendió gracias a los trabajadores ingleses que marchaban al extranjero con las grandes sociedades financieras y empresas mineras. También se exportó el nombre del deporte, llamándose 'fußball' en Alemania, 'voetbal' en Holanda, 'fotbal' en Escandinavia, 'futebol' en Portugal o 'fútbol' en España, por ejemplo. Pronto surgieron nuevos equipos por toda Europa, como Le Havre Athletic Club en Francia (1.872) o el Génova en Italia (1.893).¹

En el Ecuador, el fútbol llegó a finales del siglo XIX. Desde esa época pasó del romanticismo al negocio. De la pasión a la empresa. Siendo todo este tiempo sin lugar a duda un recorrido fascinante lleno de emociones de la pasión de multitudes como se le ha calificado al fútbol. Pero el fútbol ecuatoriano, allá por 1957, aunque no contaba con escenarios como el Monumental, Casa Blanca, ni el Modelo Guayaquil, era ya profesional y tenía miles de aficionados que cada fin de semana acudían a los tablones del Capwell, al estadio de El Arbolito en Quito, y otros escenarios del país, para vivir junto a sus equipos la alegría de sus resultados y también la pena de sus derrotas.

¹ <http://www.elfutbolin.com/historiadelfutbol/>

Todo era más emotivo y menos comercial. Quizás por eso, el fútbol ecuatoriano tuvo un progreso lento, hasta llegar al súper profesionalismo moderno: el de los países millonarios, lo aviones con marca de clubes, estadios con nombres de compañías, publicidades en todas las partes imaginarias de los uniformes de los clubes, y otra serie de mecanismos que las instituciones utilizan para obtener ingresos.

Los jugadores podían vivir del fútbol; pero no ganaban las cifras que se manejan en la actualidad, donde un jugador de gran trayectoria puede cobrar hasta 40 mil dólares mensuales en clubes de primera A como Barcelona o Liga de Quito. Uno de los principales rubros con los que se financiaban los clubes en esa época, era la venta de boletos para asistir a los partidos.

Quito había inaugurado el estadio Atahualpa en 1951; Guayaquil inauguró el Modelo en 1959. El campeonato nacional había crecido y tenía mayor difusión en los medios. La radio era el medio masivo por el cual los hinchas seguían las incidencias de los partidos. Los diarios les dedicaban ya mayores espacios a los deportes. Y surgían revistas especializadas como Estadio.

En la actualidad el manejo con estilo empresarial de los clubes es otro de los puntos a favor del progreso del fútbol ecuatoriano. Liga de Quito es el club modelo, trabaja bien en sus divisiones formativas, le brinda beneficios a sus socios, pelea siempre por el título nacional y juega constantemente torneos internacionales. El año pasado obtuvo el título con un presupuesto de 7 millones de dólares.²

² www.revistaestadio.com/historia

1.2 EVOLUCIÓN DEL FÚTBOL ECUATORIANO

El fútbol en Ecuador tuvo sus orígenes cuando el guayaquileño Juan Alfredo Wright, quién residía en Inglaterra, realizando sus estudios superiores, volvió a su ciudad natal, Guayaquil, a mediados del año de 1899 junto a su hermano Roberto Wright, después de actuar en un equipo llamado Unión Cricket de la ciudad de Lima en Perú. El retorno de ambos a Ecuador, sirvió para incentivar a los jóvenes ecuatorianos a practicar el fútbol.

Estos jóvenes considerando que en Inglaterra, donde deportes como el fútbol, cricket y lawn tennis estaban en apogeo formaron un club con la idea de que sus socios puedan tomar parte de las distracciones que se vivían en Europa, y es así como el 23 de abril de 1899 se funda el **Guayaquil Sport Club**, iniciando la práctica de un deporte, en ese entonces bastante extraño, que se jugaba con un balón y al que se lo impulsaba con los pies hacia dos arcos rectangulares. Posteriormente, se creó el Club Sport Ecuador y el Club de la Asociación de Empleados. Un año después, el 28 de enero de 1900 se registraron los primeros encuentros de manera oficial.³

El 22 de julio de 1902 se funda el Club Sport Ecuador, cuyo uniforme consistía de una camiseta azul y pantalón corto blanco. En los siguientes años de la primera década del siglo 20 surgieron nuevos equipos como la Asociación de Empleados de Guayaquil, Libertador Bolívar (formado por la tripulación del torpedero del mismo nombre), Unión y Gimnástico. De la misma manera en Quito no se quedan atrás y

³ www.revistaestadio.com/historia

en 1906 llega el fútbol a El Ejido y se conforman varios equipos como el Sport Club Quito y Gladiador.

En el año 1908 se formó en Guayaquil el Club Sport Patria, actualmente el equipo en actividad más antiguo del país. Además en aquel año se organizó el primer torneo que se disputó en Ecuador. En 1921 se organizó un triangular entre el Centenario, Norteamérica y los marinos del buque inglés Cambrian, quienes obsequian un escudo para que sea entregado como trofeo en Ecuador, naciendo la disputa del famoso **Escudo Cambrian**, que se juega entre 1923 y 1931. Ante la necesidad de contar con un organismo que regule las competencias deportivas en 1922 Manuel Seminario impulsa la fundación de la Federación Deportiva Guayaquil (luego Federación Deportiva del Guayas, FDG) que pasa a organizar el campeonato oficial que es ganado por el Racing, mientras que en Quito el campeonato es obtenido por Gladiador.

En 1925, las provincias de Guayas y Pichincha empezaron a organizar campeonatos de tipo amateurs. Más tarde el 30 de mayo de ese mismo año, Manuel Seminario promovió la fundación de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, mejor conocida por su acrónimo Fedenador. La nueva entidad recibió las afiliaciones internacionales obtenidas por la FDG y en enero de 1926 empezó a figurar como miembro de la FIFA y al año siguiente de la Conmebol. Un año después, en 1926, el Comité Olímpico Ecuatoriano organizó las Olimpiadas Nacionales en la ciudad de Riobamba, el cual introdujo al fútbol como disciplina, donde por primera vez se

conformarían selecciones provinciales. La selección provincial anfitriona, Chimborazo, de ganó el torneo forma invicta.⁴

Aquel mismo año, después de lo acontecido, el Ecuador se afilia de forma oficial a la FIFA y el año siguiente, en 1927 a la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL). Mucho tiempo después, en 1940, se empezaron a organizar campeonatos nacionales de selecciones amateurs. Estos campeonatos se realizaron en un período que comprende desde 1940 hasta 1949.

A finales de 1950 por desavenencias con la FDG los principales equipos de Guayaquil, entre ellos Barcelona, Emelec, Norte América, 9 de Octubre, Everest, Patria y Río Guayas, deciden separarse de dicha federación e instauran el profesionalismo con la creación de la Asociación de Fútbol del Guayas. El mismo paso tomaron los clubes de Quito en 1954 con la creación de la Asociación de Fútbol No Amateur de Pichincha.

En 1957, se llega a un acuerdo para que los dos mejores equipos de los campeonatos de Quito y Guayaquil disputen un torneo para decidir al campeón nacional, con lo cual nace el Campeonato Nacional de Fútbol. Este torneo fue disputado por Emelec, Barcelona, Deportivo Quito y Aucas, coronándose el primero como campeón. Tras no disputarse en los siguientes dos años, el campeonato nacional fue nuevamente organizado en 1960 con 8 equipos (4 de cada asociación), y desde allí se ha venido disputando anualmente. Durante la década del 60 se agregaron equipos de Ambato y Manta, que ya contaban con equipos profesionales. En 1967 se disputan por última

⁴ www.leomix.com

vez los campeonatos de Guayaquil y Quito (llamado Campeonato Interandino). El 30 de junio de ese mismo año surge la **Asociación Ecuatoriana de Fútbol**, separando la organización del fútbol de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.⁵

En los años 70 fueron ingresando al campeonato clubes de otras ciudades, como Cuenca, Riobamba, Portoviejo y Machala. En 1971 se crea la Serie B como el segundo nivel del fútbol ecuatoriano, creándose el sistema de ascensos/descensos con respecto a la Serie A. En estos años el número de clubes se estabiliza en 10 equipos para cada división. El 26 de mayo de 1978 se reforman los estatutos de la Asociación de Fútbol y se cambia el nombre de la institución a Federación Ecuatoriana de Fútbol.

El número de equipos en la primera división varía en los años 80 llegando a 16 en 1985 y 18 en 1987. El torneo es reformado en 1989 para tener 12 equipos en la Serie A. Este número fue disminuido a 10 en el año 2000. Ese mismo año marcó un hito en el fútbol ecuatoriano cuando el Olmedo fue el primer equipo fuera de Quito o Guayaquil que conseguía obtener el título de campeón nacional de fútbol tras el descenso de LDU de Quito en la Serie B y cayó en una profunda crisis económica, deportiva, social e institucional para LDU de Quito en los años 2000 y 2001. Este hecho fue igualado en el 2004 por el Deportivo Cuenca, con el Olmedo como vicecampeón tras el descenso del Espoli en la Serie B y cayó en una profunda crisis económica, deportiva, social e institucional para Espoli en los años 2004, 2005, 2006

⁵ www.cre.com.ec

y 2007. Estos dos equipos de provincia han disputado constantemente el título durante la última década. El número de clubes se volvió a 12 clubes en la serie A.⁶

En el año 2005, se decidió realizar dos torneos al año, similar a lo que ocurre en otros torneos sudamericanos, fueron denominados como Torneo Apertura y Torneo Clausura, aunque este formato no fue considerado para el siguiente año, en el cual se volvió al sistema tradicional de una liguilla final para definir al campeón. Desde el año 2008 se amplió a 12 equipos en la serie A. A partir de 2009, y por un periodo de 5 años, Credife es el auspiciante oficial del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol. Se iniciará el 1 de febrero y cuyo sistema contempla una etapa de todos contra todos, hexagonales y dos cuadrangulares de los que saldrán los finalistas del torneo.⁷

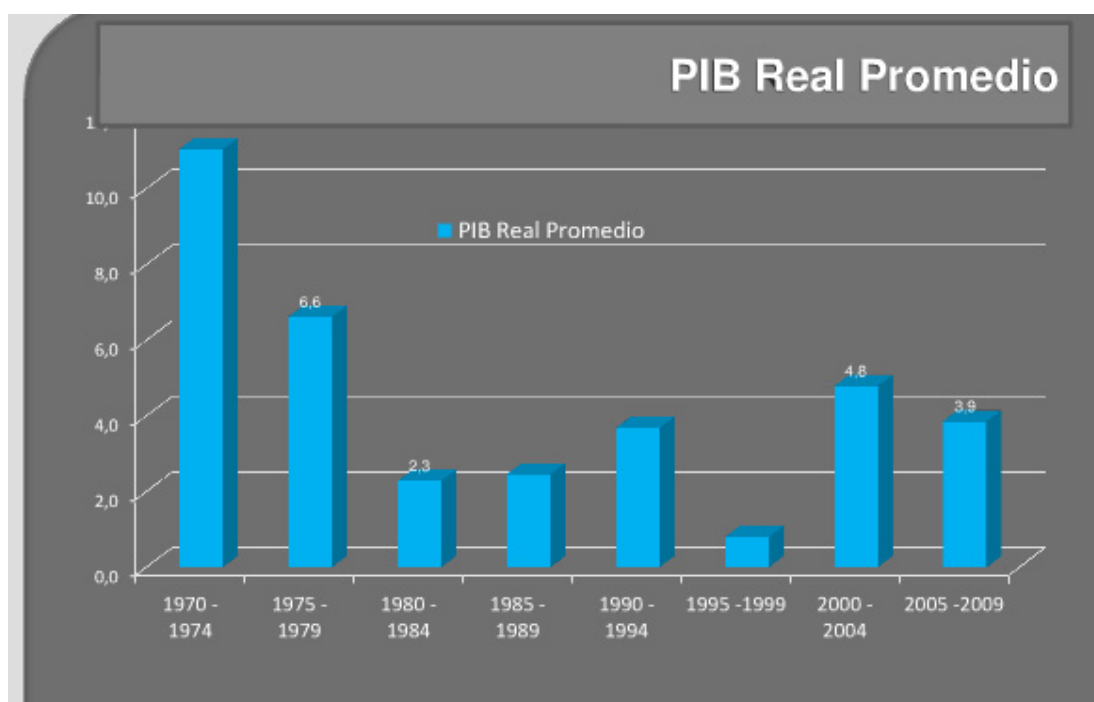
1.3 ANÁLISIS ECONÓMICO

La situación económica ecuatoriana presenta resultados acordes al desenvolvimiento que han tenido los diferentes gobiernos de turno, cada uno de los cuales administraron de acuerdo a su criterio y a las condiciones internas y externas.

La actividad económica del Ecuador desde el año 2000 al 2006 ha registrado tasas de crecimiento reales positivas, el PIB alcanzó un crecimiento promedio de 5.2%. No así a diciembre de 2009 el PIB presenta un resultado del 3,9%.

⁶ www.wikipedia.org/wiki/futbolecuadoriano

⁷ www.revistaestadio.com

Gráfico No. 1

Fuente: El financiero/ Banco Central

Elaborado por: José Luis Terán/ Carlos Quisiguiña

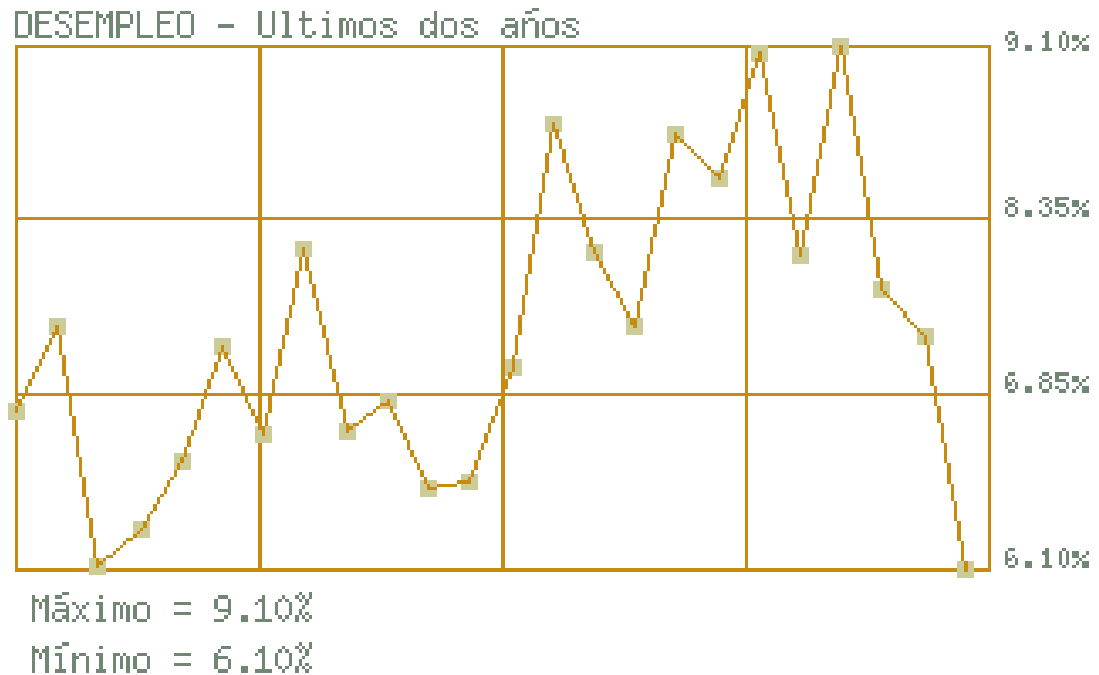
Por otro lado, la información estadística referente al desarrollo económico que disfrutan los ecuatorianos refleja una leve mejoría que resulta insuficiente, pues no es más que la recuperación del camino durante la mayor crisis económica, social, financiera sufrida por el país a finales de la década pasada, misma que, se originó por las intensas inundaciones provocadas por el fenómeno de “El Niño”, que destruyeron gran parte de las infraestructuras y cultivos, principalmente en las zonas rurales de la Costa.

En segundo lugar el desplome del precio del crudo y en tercer y último lugar el factor que acabó por desplomar esta frágil situación nace de la crisis financiera internacional que comenzó en el sudeste asiático en julio de 1997.

No sólo el país, sino toda la región, vivió un súbita y masiva retirada de capital extranjero, que resultó en una grave crisis financiera y bancaria, aumentando así el porcentaje de población ecuatoriana sin los recursos económicos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, sin contar, los miles de ecuatorianos que salieron masivamente en busca de mejores condiciones de vida.⁸

Lo que se puede observar en las tasas de desempleo y el número de migrantes.

Gráfico No. 2



Fuente: Banco Central

Elaborado por: José Luis Terán/ Carlos Quisigüña

⁸ www.ics.ecuador.com

Cuadro No. 1

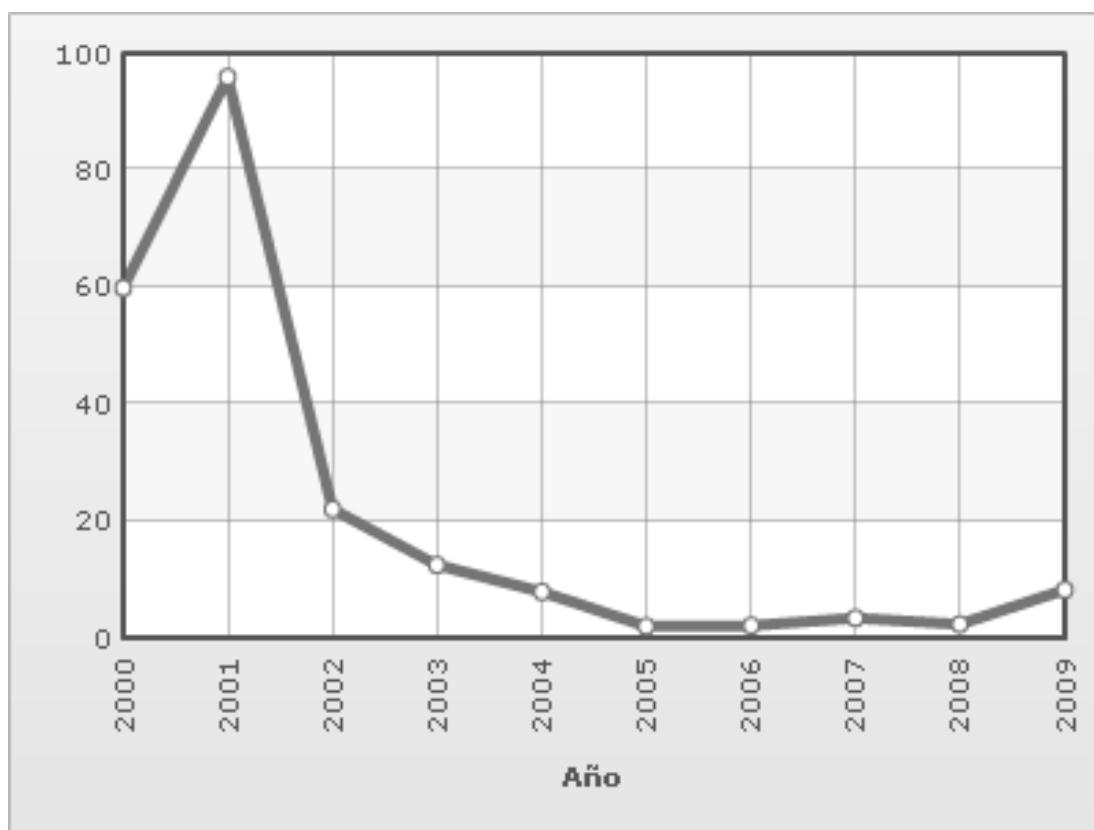
Año	Población	Migración	Porcentaje Salida	Tasa de desempleo
2000	12646000	175922	1,39112763	14,70
2001	12156608	138330	1,13789965	10,69
2002	13265474	165215	1,24545116	9,95
2003	13710234	125106	0,91250084	11,60
2004	13363593	69715	0,52167856	9,60
2005	13363593	62077	0,46452328	9,10
2006	13547510	84524	0,62390801	8,52
2007	13755680	42399	0,30822904	8,31
2008	13927650	45860	0,32927306	7,78
2009	14000100	45910	0,32792857	7,96
2010	14165879	43100	0,30425221	7,59

Fuente: Banco Central

Elaborado por: José Luis Terán/ Carlos Quisiguiña

Con el objetivo de salir de esta situación de enorme inestabilidad y falta de confianza, en enero del 2000 el gobierno adoptó el dólar estadounidense como moneda oficial, consiguiendo así controlar una inflación que hasta entonces parecía incontrolable.

Como resultado de la aplicación de la dolarización se logró frenar la inflación y la economía ecuatoriana está aparentemente estable registrando a diciembre 31 de 2009 una inflación del 4,31%.

Gráfico No. 3

Fuente: Banco Central

Elaborado por: José Luis Terán/ Carlos Quisiguiña

Lamentablemente, esta medida ha supuesto una importante pérdida de capacidad de maniobra del gobierno para llevar a cabo políticas económicas de carácter anti cíclico, encaminadas a paliar las épocas de crisis, sin embargo, no todo es malo ya que a partir de ese mismo año las tasas positivas de crecimiento económico volvieron al país. Este desempeño económico estable parece haber sido motivado por la presencia de factores externos favorables, de entre los cuales, tres se pueden considerar como los elementos principales que han facilitado esta recuperación.

El primero y principal tiene que ver con la evolución alcista del precio del petróleo, principal exportación del país, y segunda fuente en importancia de financiación del Estado. El segundo elemento exógeno tiene que ver con la fuerte devaluación

experimentada por el dólar estadounidense frente al euro y el mayor peso que esta moneda está ganando en el comercio mundial, situación que provoca el abaratamiento de las exportaciones ecuatorianas en las economías europeas, pero que, al mismo tiempo aumenta la dependencia de la evolución de la economía norteamericana y disminuye nuestra competitividad con respecto al resto de países vecinos que devalúan su moneda en mayor proporción. Finalmente, el tercer factor clave para entender la evolución económica del país es fruto de la importante ola migratoria que padeció Ecuador como consecuencia de la crisis económica.

Así pues, es como, la economía ecuatoriana ha llegado a ser extremadamente vulnerable a los shocks externos, ya sean positivos o negativos, situación que empeora una vez que las debilidades de carácter estructural del estado siguen presentes en la economía, así como también, por la deficiencia institucional que imposibilita la estabilidad y la consecución de políticas económicas adecuadas que promuevan una mayor modernidad y productividad.

A lo antes expuesto, se le añaden, la eterna falta de consenso en torno a un proyecto nacional de desarrollo económico y social por parte de los principales actores del país, una importante inestabilidad política e institucional, que dificulta enormemente este consenso, altos niveles de desigualdad económica que postergan aún más el potencial de crecimiento económico y su capacidad para disminuir las carencias de la población.

Finalmente, otro aspecto crucial que determina la realidad económica y política ecuatoriana hace referencia a la abultada deuda externa a la que tiene que hacer

frente el país, situación que, condiciona de manera decisiva la capacidad de maniobra del Estado y exige al mismo tiempo reformas inmediatas al sistema tributario, que permitan terminar con la evasión fiscal y potencializar los recaudos del estado.

Sin embargo, la economía ecuatoriana podría crecer entre 3% a 3,5% en 2010, desde un pronóstico de 2% en 2009, dijo la ministra de Finanzas, Elsa Viteri. Quién también anticipó un precio promedio del petróleo WTI, que podría moverse entre 60 y 70 dólares por barril el próximo año, desde los sobre 60 dólares que como promedio se dio en la última parte de 2009.⁹

Cuadro No. 2

PERIODO	PRODUCCIÓN CRUDO EN BARRILES	WTI PRECIOS	ORIENTE PRECIOS
2005-2009	937,9	74,4	60,5
2000-2004	784,2	36,9	28,8
1995-1999	696,7	25,6	19,6
1990-1994	594,7	31,7	25,3
1985-1989	484,1	37,1	31,8
1980-1984	410,5	75,6	73,0
1975-1979	347,1	54,6	49,4
1970-1974	239,4	25,3	23,9

Fuente: Banco Central

Elaborado por: José Luis Terán/ Carlos Quisiguiña

1.4 ANÁLISIS POLÍTICO

Las características peculiares de la cultura política ecuatoriana han sido un factor desencadenante del desprestigio de las instituciones democráticas. Crisis recurrentes,

⁹ www.ieep.org.ec

falta de gobernabilidad, violación permanente de las reglas de juego institucionales previamente establecidas, partidos políticos carentes de una suficiente representación y participación y la lógica prebendaria, son solo algunos de los elementos que han conspirado contra el deber ser democrático, fundado y refundado a lo largo de estos años.

Paralelamente a estos factores debe añadirse el peso de las relaciones, redes y estructuras clientelares y corporativas que se han constituido en mecanismos generalizados y legítimos de vinculación e intercambio político que, al ir más allá de las coyunturas electorales, han penetrado a la totalidad del sistema político e institucional adaptándolo a sus propias lógicas y condiciones.

En este mismo terreno, otra de las dimensiones problemáticas de la política que afecta a la democracia, al sistema político y a la gobernabilidad está relacionada con la constante pugna de poderes entre legislativo y ejecutivo.

Desde una perspectiva amplia, la conjunción de estos factores han limitado la posibilidad de construir sólidos mecanismos de representación que sean reflejo de las diversas identidades regionales, étnicas y de género existentes en el país.

La Política ecuatoriana ha tomado un rumbo diferente a partir del 15 de enero de 2007 fecha en la cual el actual Presidente Rafael Correa, tomó posesión de su cargo, reemplazando a Alfredo Palacio, quien estuvo al frente del ejecutivo por un periodo de veinte meses, después del fallido gobierno del Coronel Lucio Gutiérrez.

Lo descrito en el párrafo anterior nos habla claramente sobre la inestabilidad política que ha sufrido nuestro país en los últimos años, como consecuencia de períodos presidenciales incompletos que han postergado el desarrollo planificado del estado, en desmedro de las diferentes Instituciones públicas que se disputan el poder en medio de un mar de corrupción e inestabilidad jurídica, que no garantiza la impartición de justicia, ni el bienestar de la sociedad ecuatoriana, que mira con preocupación cómo los capitales extranjeros salen del país retrasando un crecimiento económico que no llega.

El gobierno actual está a favor de la dolarización y la disminución del presupuesto para el pago de la deuda externa, poniendo como prioridad número uno, a la atención a los sectores sociales del país, como la salud y la educación. No es partidario de acuerdos con el Fondo Monetario Internacional, limitándose únicamente a mantener la relación formal como cualquier país miembro de este organismo.

A finales del 2007 se aprobó una reforma tributaria denominada Ley de Equidad Financiera, que incluye cambios importantes y nuevos gravámenes en materia de impuestos al patrimonio de las empresas, y a las personas naturales, así como nuevas tarifas al Impuesto de Consumos Especiales (ICE) para varios servicios y productos.

Otro punto importante es la vigencia de la Ley de Justicia Financiera, que segmenta el crédito con tasas de interés diferenciadas, sin embargo las tasas de interés continúan en niveles elevados.

El presidente se muestra a favor de una participación más activa del Estado en la dirección de la economía, de priorizar las relaciones con la recientemente creada Unión Sudamericana de Naciones, promover un mayor acercamiento con Venezuela, especialmente en materia petrolera, de implementar una nueva política sobre los recursos petroleros que permita una posición más digna del estado para con las transnacionales que explotan el crudo en nuestro territorio.

No es partidario de reanudar las negociaciones del TLC con Estados Unidos que fueron suspendidas por el gobierno norteamericano en el año 2006, debido a la aprobación de unas reformas a la Ley de Hidrocarburos de Ecuador, que según Estados Unidos eran lesivas para los intereses de las empresas petroleras en el mercado ecuatoriano. Estados Unidos ha extendido, hasta diciembre del 2009 la vigencia de las preferencias arancelarias del ATPDEA (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Droga), este acuerdo permite la entrada de muchos productos ecuatorianos al mercado estadounidense con arancel cero.

Hay que reconocer que en la actualidad la aceptación del Presidente Correa sigue siendo muy elevada debido a las importantes gestiones realizadas para recuperar la institucionalidad del país y lograr la despoltización de la justicia, así como también por el duro golpe que ha dado a los grupos financieros de poder, responsables de la crisis de finales de la década pasada, incautando sus bienes y poniéndolos a nombre del estado para garantizar la devolución de los depósitos de las personas afectadas.¹⁰

Sin embargo de que el gobierno cuenta con cierta aceptación, la gestión del Presidente del Ecuador profundizó los desequilibrios económicos y fiscales, destruyó

¹⁰ www.ieep.org.ec

los fondos de ahorro, consumió el boom petrolero en un gasto desproporcionado que impulsó las importaciones, no pagó los intereses de los bonos Global 2012, exacerbó los subsidios y expectativas sociales, construyó una Constitución populista plagada de derechos impracticables, cerró toda fuente de financiamiento, aumentó el riesgo país al 40 %. Consecuencia de estos desafueros reivindicados como éxito apreciado por las mayorías, el costo para los pobres será doloroso.

Además, existen demasiados ofrecimientos de salud, empleo, educación, vivienda, bonos de desarrollo, etc., que en la actualidad se encuentran amparados por una Constitución que defiende el “Buen Vivir”, y que en un principio parecería beneficioso para el pueblo, pero que, en un futuro se podrían convertir en una atadura de manos y pies, para el gobierno; también la crisis económica mundial que desde ya, ha provocado la disminución del precio del petróleo, así como de las remesas de nuestros migrantes, que a su vez merman el presupuesto general del estado del cual ya se habla tendría déficit para el año 2010, que está empezando.

1.5 ANÁLISIS SOCIAL

EDUCACIÓN

Del Presupuesto General del Estado se asigna únicamente el 6% a la educación es un factor fundamental para el desarrollo de un país, en el Ecuador la falta de educación es un grave problema que aún no ha sido resuelto, el sector vive constantemente en paro a causa de la falta de presupuesto esto se acompaña de la escasez de profesores sobre todo en las áreas rurales. No existe continuidad y eficacia en los programas del

sector de la educación, por lo cual sería necesario que el Gobierno Ecuatoriano tenga proyectos de desarrollo a largo plazo recuperando los niveles históricos en gasto social.¹¹

En el caso del Ecuador, la educación durante largos años no ha sido prioridad; los niveles de inversión en el sector han venido fluctuando erráticamente. La falta de una definición pública ha sido el detonante para el incremento del número de instituciones privadas de educación que, de alguna manera, han buscado suplir las demandas de una educación de calidad. El deterioro permanente de la calidad de la educación en el país se ha visto reflejado en las pruebas de rendimiento de sus estudiantes. En cada proceso de evaluación, los alumnos de todos los niveles de educación básica han evidenciado serios vacíos, sobre todo en Lenguaje y Matemática. Otro de los grandes problemas de la educación ha sido el nivel de politización de su administración. Durante años, las direcciones provinciales han evidenciado una administración con mayor tinte político y menor componente de preparación profesional y técnica que permitan el mejor desarrollo de los estudiantes en los diferentes niveles educativos.

Una iniciativa plausible en torno al mejoramiento de la educación es la evaluación propuesta por el actual Gobierno, que es un paso importante en términos de evidenciar no solo los bajos resultados de los estudiantes, sino también el bajo nivel técnico de los docentes. No obstante, es necesario definir con claridad los objetivos de largo plazo en términos de política educativa a fin de evitar que este sea un nuevo intento fallido en el que los resultados resulten ser un indicador más.¹²

¹¹ www.hoy.com.ec

¹² www.educación.gov.ec

El replanteamiento estructural de la educación y la inversión en capacitación, infraestructura y material didáctico son temas fundamentales en la agenda del sector que deberían ser abordados después de la evaluación.

SALUD

Ecuador es uno de los países de la región con mayores desigualdades en materia de salud y con menor impacto de los recursos invertidos en salud, sólo superado por Nicaragua, Honduras, Bolivia y Haití.

El Sistema de Salud del Ecuador se caracteriza por su segmentación. Como en otros países andinos de la zona, un sistema de seguridad social financiado por cotizaciones de los trabajadores del sector formal coexiste con sistemas privados para la población de mayor poder adquisitivo y con intervenciones de salud pública y redes asistenciales para los más pobres.¹³

La estructura del sector salud en Ecuador, como se ha indicado, está claramente segmentada. Existen múltiples financiadores y proveedores: Ministerio de Salud, Seguro Social IESS, ICS, ONG, etc, que actúan independientemente solapándose en ocasiones sus actuaciones.

La cobertura de la seguridad social es relativamente baja (IESS 10% y Seguro Campesino 10%) y la red asistencial pública muy limitada quedando aproximadamente sin cobertura un 30% de la población. Otros prestadores que

¹³ www.paho.org

cubren pequeñas cuotas de aseguramiento son: la Sociedad Ecuatoriana de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA), la Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG) y los servicios de la Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional.¹⁴

En el transcurso de los últimos años se observa un mejoramiento de las condiciones de salud de la población ecuatoriana, sin embargo, se registran todavía tasas elevadas de mortalidad neonatal, infantil, niñez, materna y general, así como, deficiencias en infraestructura, equipamiento, recursos humanos y limitaciones presupuestarias.

Sin embargo, en materia legislativa es un gran avance, el primer paso está dado, lo que viene a continuación es la articulación de la Reforma Constitucional con la elaboración de una nueva ley orgánica del sistema integrado de salud y una nueva ley orgánica del sistema de seguridad social, que arbitren medidas de financiamiento suficiente y estudios técnico actuariales que sustenten el incremento en el ámbito de la protección y cobertura a la población no asalariada, informal e inmigrante incluida la tercera edad.

DESEMPLEO

Ecuador cerró el 2009 con una tasa de desempleo urbano del 7,9%, siendo un leve repunte frente al año anterior, reconociendo el gobierno un aumento de los niveles de subempleo en el país.¹⁵

La cifra coincide con un anuncio del presidente Rafael Correa, quién calificó como un logro de su gobierno la tasa de desempleo, al comparar ese nivel con los

¹⁴ www.portalesmedicos.com

¹⁵ www.bce.fin.ec

registrados en otros países de la región, que han reportado índices más altos por efectos de la crisis global.

El Instituto de Estadística y Censo (INEC), reveló que el subempleo en la zona urbana de la nación repuntó a un 50,5% a diciembre de 2009, frente a un 48,8% en el 2008, y la tasa de desempleo que en el 2008 fue del 7,3% subió al 7,9%.

El aumento del subempleo repercutió en los niveles de ocupación plena en el país a diciembre de 2009, este índice se ubicó en 38,8% frente al 43,6% reportado en el 2008.¹⁶

La ciudad de mayor índice de desempleo registró en el 2009 fue Guayaquil, la capital económica de la nación, con un 11,7% según datos proporcionados en el informe publicado también por el INEC.

La población económicamente activa de nuestro país en el 2009, se ubicó en 4, 4 millones de personas. Para el 2010, las autoridades esperan cerrar con una tasa de desempleo de entre 6 y 7%, de acuerdo a la encuesta de desempleo que se realiza en forma trimestral en las cinco ciudades más grandes del país.

POBREZA

Ecuador, ubicado en Sudamérica, es uno de los países más pobres de toda Latinoamérica. De 22 países se encuentra en el puesto 17. Y la pobreza del país es

¹⁶ www.eluniverso.com/desempleo

de 38,28% y un 12,86% de pobreza extrema. Según el informe presentado por el PNUD en el año 2001.

Pero en el campo la pobreza y pobreza extrema crecen en 61,54% y 26,88% respectivamente. Un estudio efectuado por la INEC señala que después que se tomaron las medidas de dolarizar la economía ecuatoriana para luchar contra la pobreza, esta no mostró los cambios esperados. En cambio, la pobreza se acrecentó más. Esto cambió a partir del 2003, en cierta medida, gracias al alza del petróleo y por el aumento de las remesas de los emigrantes.

Otro factor que origina la diferencia entre las personas entre los que son económicamente solventes con los pobres son las remesas económicas. La diferencia de envíos de estos recursos a estos sectores económicos del país es abismal. Solo un poco más del 5% de las remesas llega a los bolsillos de los más pobres del Ecuador, lo que es insuficiente para sus necesidades.

La tasa de pobreza extrema ha disminuido significativamente entre 1999 y el 2005. En el 2001 se estimó en un 45 % de la población, mientras que para el 2004 la cifra bajó a un 25 % del total de la población. A junio de 2009 la tasa de pobreza se encuentra en 23,59%. Esto se explica en gran parte por la emigración, así como cierta estabilidad económica lograda tras la dolarización.¹⁷

¹⁷ www.bce.fin.ec

1.6 LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL NO AMATEUR DE PICHINCHA (AFNA)

La Asociación de Fútbol No Amateur de Pichincha es una subdivisión de la Concentración Deportiva de Pichincha en el Ecuador. Funciona como asociación de equipos de fútbol dentro de la Provincia de Pichincha. Bajo las siglas AFNA, esta agrupación está afiliada a la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

La Federación Ecuatoriana de Fútbol es la institución responsable de organizar y regular el Campeonato Ecuatoriano de Fútbol. Fue fundada en 1925 como Federación Deportiva Nacional del Ecuador.

El sistema futbolístico ecuatoriano está estructurado en las siguientes divisiones:

- Serie A (12 equipos)
- Serie B (12 equipos)
- Segunda Categoría (21 grupos provinciales)

El campeonato está formado de 2 etapas todos contra todos (ida y vuelta cada una, con 12 equipos) y una liguilla final de 6 equipos ida y vuelta, de donde se define al campeón.¹⁸

La AFNA incluye los siguientes equipos en la Provincia de Pichincha:

¹⁸ www.wikipedia.org/wiki/asociación

Primera División: Serie A

- Liga Deportiva Universitaria de Quito (Quito)
- Sociedad Deportivo Quito (Quito)
- Club Deportivo El Nacional (Quito)
- Club Deportivo Espoli (Quito) (Actualmente hace de local en Santo Domingo)
- Club Deportivo Universidad Católica (Quito)
- Club Social y Deportivo Independiente José Terán (Sangolquí)
- (Primera división; Serie B)
- Club Social y Deportivo Universidad Tecnológica Equinoccial (Quito)
- (Segunda división)
- Sociedad Deportiva Aucas (Quito)
- Club Deportivo América (Quito)
- Club Deportivo Universidad San Francisco (Quito)
- Club Deportivo Estudiantes de la Católica (Quito)
- Club Social, Cultural y Deportivo Colegio de Liga (Quito)
- Club Deportivo Estudiantes de la Central (Quito)
- Cuniburo Fútbol Club (Cayambe)
- Club Deportivo JUPS (Tabacundo)
- Club Real Sociedad (Sangolquí)
- Club Social y Deportivo Chacarita (Sangolquí)
- Club Deportivo Turín (Machachi)
- Club Deportivo Chile (Machachi)

EQUIPOS DE LA PRIMERA DIVISIÓN, SERIE A

Liga Deportiva Universitaria

Fue la Universidad Central del Ecuador cuna del ahora primer Campeón de América que ha visto Ecuador, en el año 1918 bajo la dirección de César Jácome Moscoso, su oficialización como LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA fue el 12 de Enero de 1930 bajo la presidencia de Bolívar León.

Nació entonces LIGA equipo deportivo que en estos inicios reunía algunas disciplinas, como el fútbol, baloncesto, atletismo, boxeo, béisbol, natación, ping pong y ajedrez.¹⁹

El 1 de febrero de 1930, días después de su oficialización, había que ponerse manos a la obra, el doctor Aurelio Mosquera Narváez resolvió asignar a Bolívar León la cantidad de 500 sucres para que LIGA pueda desarrollar sus actividades deportivas.

En la actualidad Liga de Quito es el club modelo, trabaja bien en sus divisiones formativas, le brinda beneficios a sus socios, pelea siempre por el título nacional y juega constantemente torneos internacionales.²⁰

Los campeonatos nacionales alcanzados fueron en los años 1969, 1974, 1975, 1990, 1998, 1999, 2003, 2005 (A), 2007. Los títulos internacionales de Liga Deportiva Universitaria fueron: 2008 Copa Libertadores, 2009 Recopa Sudamericana y Copa Sudamericana 2009.

¹⁹ www.ldu.com.ec

²⁰ www.liguistas.com

Sociedad Deportivo Quito

Un grupo de jóvenes, quiteños, más un cayambeño por excepción, inspirados por los primeros mundiales de fútbol pero especialmente por el atildado fútbol argentino deciden fundar en la tradicional Plaza del Teatro de Quito a Sociedad Deportiva Argentina el 9 de julio de 1940, con la presencia del embajador argentino Don Manuel de Viale Paz.

El Equipo adopto los colores celeste y blanco para participar en los primeros campeonatos interbarriales de Quito.²¹

El 27 de febrero de 1955 Argentina, cambia su nombre a Sociedad Deportivo Quito, por una disposición de AFNA, en la cual ningún club podría tener el nombre de un país extranjero con la excepción de España, así sus socios eligieron para el club los colores representativos de la ciudad para la nueva casaca, el azul y rojo.

Los campeonatos alcanzados han sido en cuatro oportunidades en los años 1964, 1968, 2008 y 2009.

Club Deportivo El Nacional

Todo comenzó con el sueño de Capitán Hugo Enderica Torres de los militares ecuatorianos. Su sueño era formar un equipo de fútbol profesional de sólo jugadores de Ecuador.

²¹ www.deportivoquito.com

Después de su exitosa trayectoria en las divisiones inferiores de El Nacional pasó a la Serie A de Ecuador en 1964 y fue fundada oficialmente el 1 de junio de 1964. Con un acuerdo oficial con AFNA, el equipo fue bautizado como Club Deportivo El Nacional. Con sólo tres años de vida como un equipo profesional, El Nacional fue el primer equipo para traer un campeonato a la provincia de Pichincha en 1967.

Después de los problemas financieros y las peleas entre compañeros de equipo, el segundo campeonato se alcanzó en 1973 contra Universidad Católica.

Se caracteriza porque a su plantilla de jugadores, únicamente pertenecen deportistas de nacionalidad ecuatoriana, lo que hace aún más meritoria su participación en campeonatos nacionales e internacionales.²²

En el campeonato nacional ha logrado por 13 ocasiones ser campeón de las cuales en dos oportunidades ha sido tricampeón en los años 76,77 y 78; y en los años 82,83, y 84.

Club Deportivo Espoli (Quito) (Actualmente hace de local en Santo Domingo)

Patrocinado por la Policía Nacional del Ecuador y la Escuela Superior de Policía(de Espoli). Cuatro meses después, el 9 de junio de 1986 el Espoli fue registrado en la Asociación de Fútbol No Amateur de Pichincha (AFNA).

²² www.elnacional.ec

Club Deportivo Universidad Católica (Quito)

La Universidad Católica se funda una vez que su equipo queda campeón interuniversitario en Guayaquil en 1962. Luego entró al campeonato amateur de Pichincha en 1963. Militó en la división de ascenso y quedó campeón en enero de 1965.

Se fundó como liga Deportiva de la Universidad Católica y su primer presidente fue el Doctor Manuel de Guzmán Polanco. Por acuerdo ministerial número 947, del 9 de abril de 1965, se aprobaron los estatutos del club. Esta es la fundación legal como institución. El primer presidente del Club fue el Ing. Nicolás Vélez Merino.²³

En ese mismo año se realizaba el Campeonato Interandino quedando Campeón de Quito. En 1973 y 1979 fue subcampeón ecuatoriano. Jugó la Copa Libertadores de América de las ediciones 1974 y 1980.

Por primera vez en su historia, descendió a Segunda División en 1993, para volver a la Serie B en 1998.

Desde entonces ha peleado el ascenso a la Serie A, consiguiéndolo a finales de 2007. En 2008 participó en la serie de privilegio, realizando una mala campaña en la cual quedó penúltimo puesto con un juego muy distinto al que siempre caracterizó al equipo camaratta. Esto hizo que descendiera nuevamente a la Serie B al final de la temporada.

²³ www.trencitoazul.com/historia

En el 2009 participó nuevamente en la Serie B, realizando una buena campaña en la cual quedó el segundo puesto con un juego muy distinto al que siempre caracterizó al equipo camarata. Esto hizo que ascendiera nuevamente a la Serie A, consiguiéndolo a finales de 2009.

Club Social y Deportivo Independiente José Terán (Sangolquí)

Conocido también como **Independiente del Valle**, es un club deportivo, aunque prioritario en el fútbol, con base en Sangolquí, Ecuador.

El club fue fundado el 1 de marzo de 1958. Juega en la Serie B desde el año 2008, cuando llegó luego de superar la etapa de ascenso y de la Segunda Categoría.

El equipo de fútbol de la entidad milita actualmente en la Serie B, aunque ya consiguió el ascenso a la Serie A para el año 2010. Por acuerdo con el municipio de Santo Domingo de los Colorados en enero del 2010 pasa a ser parte de la AFTSA, siendo así el primer equipo de la provincia en jugar en la serie de privilegio.²⁴

Los equipos que jugaran en la serie A, son:

²⁴ www.wikipedia.org/wiki/ClubIndependiente

Cuadro No. 3

EQUIPO	FUNDACIÓN	LOGOTIPO
Liga Deportiva Universitaria	12 de enero de 1930	
Sociedad Deportivo Quito	09 de julio de 1940	
Club Deportivo El Nacional	01 de junio de 1964	
Club Deportivo Espoli	05 de febrero de 1986	
Club Deportivo Universidad Católica	09 de abril de 1965	
Club Deportivo Independiente José Terán	01 de marzo de 1958	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: José Luis Terán/Carlos Quisigüña R.

2 EL EQUIPO DE FUTBOL

2.1 INTRODUCCIÓN

Un **equipo** comprende a cualquier grupo de personas unidas con un objetivo común (una investigación o un servicio determinado). Un grupo en sí mismo no necesariamente constituye un equipo. Son muchos los distintos componentes que forman un equipo como el gerente y agentes.

Así, por ejemplo, los equipos de jugadores deportivos pueden formarse para practicar su deporte.

En algunos deportes, equipo son cada uno de los grupos que se disputan el triunfo ("equipo de futbol", "equipo de volibol", etc.).

El **fútbol asociación**, o simplemente **fútbol** (del inglés football), también llamado **futbol**, **balompié** o **soccer**, es un deporte de equipo jugado entre dos conjuntos. Es ampliamente considerado el deporte más popular del mundo, con aficionados de todas las edades y de ambos géneros. Se juega en un campo rectangular de césped, con una meta o portería a cada lado del campo. El objetivo del juego es desplazar una pelota a través del campo para intentar ubicarla dentro de la meta contraria, acción que se denomina gol. El equipo que marque más goles al cabo del partido es el que resulta ganador.

El fútbol se juega de acuerdo a una serie de reglas, llamadas oficialmente reglas de juego. Este deporte se practica con una pelota esférica, donde dos equipos de once jugadores cada uno, diez jugadores "de campo" y un guardameta compiten por encajar la misma en la portería rival, marcando así un gol.²⁵

El equipo que más goles haya marcado al final del partido es el ganador; si ambos equipos no marcan, o marcan la misma cantidad de goles, entonces se declara un empate.

La regla principal es que los jugadores, excepto los guardametas, no pueden tocar intencionalmente la pelota con sus brazos o manos durante el juego, aunque deben usar sus manos para los saques de banda.

En un juego típico, los jugadores intentan llevar la pelota hasta la portería rival a través del control individual de la misma, conocido como regate, o de pases a compañeros o tiros a la portería, la cual está protegida por un guardameta.

Los jugadores rivales intentan recuperar el control de la pelota interceptando los pases o quitándole la pelota al jugador que la lleva; sin embargo, el contacto físico está limitado. El juego en el fútbol fluye libremente, y se detiene sólo cuando la pelota sale del terreno de juego o cuando el árbitro decide que debe detenerse. Luego de cada pausa, se reinicia el juego con una jugada específica. Al final del partido, el árbitro compensa el tiempo total en minutos que se suspendió el juego en diferentes momentos. El tiempo reglamentario de juego es de 90 minutos, dividido

²⁵ www.wikipedia.org/wiki/Equipo

en dos tiempos de 45 minutos cada uno; con un receso entre cada tiempo de 15 minutos.

2.2 HISTORIA DEL EQUIPO

La **historia del fútbol asociación**, conocido simplemente como fútbol, suele considerarse a partir de 1863, año de fundación de The Football Association, aunque sus orígenes, al igual que los de los demás códigos de fútbol, se pueden remontar varios siglos en el pasado, particularmente en las Islas Británicas durante la Edad Media. Si bien existían puntos en común entre diferentes juegos de pelota que se desarrollaron desde el siglo III A.C. y el fútbol actual, el deporte tal como se lo conoce hoy tiene sus orígenes en las Islas Británicas.

Los primeros códigos británicos que dieron origen al fútbol asociación se caracterizaban por su poca organización y violencia extrema. No obstante, también existían otros códigos menos violentos y mejor organizados: quizás uno de los más conocidos fue el calcio florentino, deporte de equipo muy popular en Italia que tuvo incidencia en los códigos de algunas escuelas británicas. La formación definitiva del fútbol asociación tuvo su momento culminante durante el Siglo XIX. En 1848 representantes de diferentes colegios ingleses se dieron cita en la Universidad de Cambridge para crear el código Cambridge, que funcionaría como base para la creación del reglamento del fútbol moderno. Finalmente en 1863 en Londres se oficializaron las primeras reglas del fútbol asociación.²⁶

²⁶ [www.wikipedia.org/historia del futbol](http://www.wikipedia.org/historia%20del%20futbol)

Desde entonces el fútbol ha tenido un crecimiento constante, hasta llegar a ser el deporte más popular del mundo con unas 270 millones de personas involucradas. Con la realización de la primera reunión de la International Football Association Board en 1886 y la fundación de la FIFA en 1904, el deporte se ha expandido hasta llegar a todos los rincones del mundo. A partir de 1930 se comenzaría a disputar la Copa Mundial de Fútbol, que se convertiría en el evento deportivo con mayor audiencia del planeta.

La Federación Inglesa fundó el club de fútbol más viejo del mundo en 1862 y en el Ecuador el 23 de abril de 1899 se funda el **Guayaquil Sport Club**.

CLUB DEPORTIVO ESPOLI

ANTECEDENTES

El Sr. General de Ejército Alberto Enríquez Gallo, Jefe Supremo de la República (1937–1938) mediante decreto supremo creó la Escuela de Carabineros iniciándose la etapa profesional de lo que hoy es la Policía Nacional del Ecuador y que en esa época se denominaba Fuerzas de Policía.

La primera escuela funcionó en las instalaciones ubicadas en la esquina de las calles Cuenca y Mideros.

En todas las escuelas se formaron extraordinarios grupos de deportistas, sobresaliendo siempre el equipo de fútbol. Victorioso en los encuentros deportivos

que sostenía con sus similares representantes de los Centenarios Colegios de la Capital y luego frente a los de las Fuerzas Armadas.

El club fue fundado el 5 de febrero de 1986. Patrocinado por la Policía Nacional del Ecuador y la Escuela Superior de Policía(de Espoli). Cuatro meses después, el 9 de junio de 1986 el Espoli fue registrado en la Asociación de Fútbol No Amateur de Pichincha (AFNA).

En sus inicios, estaba formado por elementos de la Policía Nacional del Ecuador y de la Escuela Superior de Policía. Con el paso del tiempo, fue contando con jugadores profesionales que elevaron el nivel futbolístico del equipo profesional de Quito. Después de conseguir el primer ascenso a la Serie B de la Liga de fútbol ecuatoriano, entre 1991 y 1992 quedó segundo en el torneo de la Serie B, pero al año siguiente, en 1993, ascendió por primera vez a la Serie A. En 1994, debutó como equipo profesional y jugó por primera vez en la Serie A. En 1995 logró el subcampeonato, tras una excelente campaña, clasificándose en la Copa Libertadores de América en 1996 en donde se enfrentaron al campeón ecuatoriano Barcelona y a los cuadros paraguayos del Cerro Porteño y Olimpia.²⁷ Ha jugado seis veces la liguilla de la Serie A del Fútbol Ecuatoriano en los años 1994, 1995, 1998, 1999, 2000 y 2001.

Debido a problemas económicos del club, éste cayó en una profunda crisis durante los años 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007. Estos fueron años de crisis económicas, deportivas, sociales e institucionales.

²⁷ www.wikipedia.org/wiki/DeportivoEspoli

Entre mediados de 2006 y 2007, el Espoli jugó nuevamente en la Serie B. Su último partido del torneo fue ante el Manta FC que se disputó en 2007, el 8 de diciembre. Iba venciendo 3 a 0, y ocupó el segundo lugar del torneo, regresando así nuevamente, para el año 2008 a la categoría de Primera.

A mediados de 2007, el club sufrió de nuevo la suspensión del Estadio Guillermo Albornoz en la ciudad de Cayambe, en el que no jugaba como local y esta racha gloriosa se interrumpió en el último partido del cuadro policial, que se jugó en dicho estadio, en la ciudad de Cayambe ante LDU de Loja. Ocurrió el 4 de agosto. Iba venciendo 1 a 0 y se suspendió el partido, por el fuerte viento en la ciudad de Cayambe. Por ello, los policiales tuvieron que decidir buscar y cambiar el escenario nuevamente fuera de la provincia de Pichincha donde de nuevo se interrumpió el primer partido del cuadro policial que se jugó en Latacunga en esta temporada ante la Universidad Católica el 18 de agosto de 2007 cuando empataron 1 a 1. En el 2009, el club sufrió de nuevo la suspensión del Estadio La Cocha en la ciudad de Latacunga, en el que no jugaba como local y esta racha gloriosa se interrumpió en el último partido del cuadro policial, que se jugó en dicho estadio, en la ciudad de Latacunga ante Emelec. Ocurrió el 9 de mayo. Derrotó 1 a 2 y se suspendió el partido, por los lamentables incidentes suscitados y la sanción del cuadro policial en el Estadio La Cocha en la ciudad de Latacunga. Otra vez, los policiales tuvieron que decidir buscar y cambiar de escenario dentro de la provincia de Pichincha y optaron por ir al Estadio Olímpico Atahualpa en la ciudad de Quito, donde se interrumpió desde el primer partido del cuadro policial que se jugó nuevamente en Quito en esta temporada.

Tras conocerse que el Estadio La Cocha de Latacunga, escenario donde Espoli hace las veces de local en el Campeonato Nacional, está suspendido tras los incidentes suscitados la jornada anterior frente a Emelec, la directiva policial confirmó que su próximo choque lo jugarán en el Estadio Olímpico Atahualpa.

En este 2009, la afición quiteña inició la temporada muy orgullosa del equipo, alentando al "Gallito" en el torneo, pero se fue apagando con el pasar de los partidos. Los policiales quieren que la gente se motive con el club y quieren que ya lo sientan como una parte más de la comunidad. Por ello, tienen un plan para arraigarse definitivamente en la localidad.

2.3 EL PLANTEL DE PRIMERA DIVISIÓN

En cada país los clubes de fútbol suelen federarse en asociaciones o ligas que organizan torneos oficiales entre ellos, de donde surgen los campeones de cada país y los equipos que participarán en torneos internacionales. No existe un sistema único de torneos y cada liga nacional los organiza de acuerdo a sus tradiciones. En general, la mayoría de los países tienen dos torneos principales al año: Argentina (Clausura y Apertura), Colombia (Apertura y Finalización) y (Copa Colombia), España (Liga y Copa del Rey), Italia (Serie A y Copa Italia).

La **Primera Categoría Serie A** del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol, desde 2003 con el nombre comercial de **Copa Pilsener** hasta 2008, cuando pasó a denominarse **Copa Credife** y desde 2009 con el nombre comercial de **Copa Credife** por razones comerciales), es el torneo oficial de fútbol de primera división realizado en Ecuador

desde 1957. El campeonato es organizado anualmente por la Federación Ecuatoriana de Fútbol y formado de 2 etapas y dos partidos (ida y vuelta), de donde se define al campeón.

El auspiciante oficial del campeonato por los próximos cinco años (hasta 2014) es el Credife Desarrollo Microempresarial, con el respaldo de Banco Pichincha.

Los equipos que intervendrán en la Copa Credife 2010 Serie A son los siguientes, de los cuales seis forman parte de la Asociación de Fútbol No Amateur de Pichincha.

Cuadro No. 4

Equipo	Sede	A.F.N.A	Torneos totales	Último retorno	Campeonatos ganados
Barcelona Sporting Club	Guayaquil		51	1965	13
Centro Deportivo Olmedo	Riobamba		17	2004	1
Club Deportivo Cuenca	Cuenca		33	2002	1
Club Deportivo El Nacional	Quito	SI	47	1980	13
Club Deportivo Espoli	Quito	SI	16	2008	0
Club Deportivo Universidad Católica	Quito	SI	27	2010	0
Club Social y Deportivo Independiente José Terán	Sangolquí	SI	1	2010	0
Club Social y Deportivo Macará	Ambato		28	2006	0
Club Sport Emelec	Guayaquil		51	1981	10
Liga Deportiva Universitaria de Quito	Quito	SI	49	2002	9
Manta Fútbol Club	Manta		3	2009	0
Sociedad Deportivo Quito	Quito	SI	47	1980	4

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: José Luis Terán/Carlos Quisiguiña R.

2.4 LOS DIRIGENTES

En el acta constitutiva del club deportivo “ESPOLI”, elaborada el 5 de febrero de 1985, por la Asamblea General reunida en los salones de la Escuela Superior de Policía, que es la partida de nacimiento del Club “ESPOLI”, se designa a la directiva del club quedando integrada de la siguiente manera:

- Presidente: General Dr. René López
- Vicepresidente: Coronel. Rodrigo Beltrán
- Secretaría: Subteniente. Laura Benalcazar
- Tesorería: Teniente. Marcelo Tamayo
- Síndico: Dr. Aurelio Garófalo
- Primer Vocal: Mayor Edgar Naranjo
- Segundo Vocal: Mayor Hugo Torres
- Tercer Vocal: Suboficial Eduardo Yépez

La Directiva conformada en la primera Asamblea general, convoco a una nueva Asamblea General (casi a los dos años) con el objeto de tratar como único punto la lectura y aprobación de los Estatutos.

El directorio del periodo 2010 se encuentra formado por las siguientes personas:

Cuadro No. 5

No.	GRADO	APELLIDOS Y NOMBRES	NOMINACION
1	GRLD	MANTILLA HERRERA EUCLIDES ISAIAS	PRESIDENTE
2	GRLD	SUAREZ SALGADO RODRIGO MARCELO	PRIMER VICEPRESIDENTE
3	MYOR	JURADO BOLANOS JHONNY FABIAN	PRIMER VICEPRESIDENTE (ENC)
4	TCNL.	BOLANOS PANTOJA LENIN RAM	SEGUNDO VICEPRESIDENTE
5	SGOS.	QUISHPE TORRES WILLIAM ROSENDO	TERCER VICEPRESIDENTE
6	SGOP.	MOLLOCANA CAMPANA SEGUNDO HOMERO	GERENTE
7	SGOS.	ONA CARVAJAL JOFFRE SANTIAGO	SECRETARIO
8	CPTN.	TORO SEGOVIA WILSON GIOVANNI	SINDICO
9	DR.	PACHECO VALLEJO LUIS FERNANDO	ASESOR JURIDICO
10	CRNL.	MONCAYO JUANEDA EDMUNDO ENRIQUE	VOCAL PRINCIPAL
11	CRNL.	PROANO DAZA LINO ANTONIO	VOCAL PRINCIPAL
12	MYOR	ZAMBRANO REINOSO MANUEL MESIAS	VOCAL PRINCIPAL
13	MYOR	ZAPATA SILVA JUAN ERNESTO	VOCAL PRINCIPAL
14	MYOR	VELOZ VERA NESTOR FABIAN	VOCAL PRINCIPAL
15	LCDO.	EDGAR TOBAR GUAMBA	VOCAL PRINCIPAL
16	ARQ.	CRISTIAN RICAURTE MARTINEZ	VOCAL PRINCIPAL
17	SUBS	RIVERA WILLIAM MARCELO	VOCAL SUPLENTE
18	TCNL	JARA LOPEZ JAIME BLADIMIR	VOCAL SUPLENTE
19	DR.	BURGOS DELGADO AQUILES FILAMIR	COMISARIO DE CUENTAS
20	TCNL	GALLARDO BEDON EDISON EDUARDO	COMISARIO DE CUENTAS

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: José Luis Terán/Carlos Quisiguiña R.

El Cuerpo Técnico está conformado por las siguientes personas:

Cuadro No. 6

APELLIDOS y NOMBRES	FUNCION
PROF. CALDERON JARAMILLO CARLOS MANUEL	DIRECTOR TECNICO
PROF. MORENO HERRERA JOSÉ VICENTE	ASISTENTE TECNICO
PROF. TORRES OROZCO WILSON FERNANDO	PREPARADOR FISICO
PROF. BOLAÑOS ESPINOZA ALEX RAMIRO	PREPARADOR ARQUEROS
DR. PANCHI MONTEROS JORGE MAURICIO	MEDICO
SR. ELERA CASTRO MANUEL ANTONIO	KINESIOLOGO
SR. CABUYALES ROMERO JOSE ANIBAL	AUX. UTILERIA
SR. TOAPANTA BUÑAY MIGUEL ANGEL	AUX. UTILERIA
CBOS. QUELAL PANTOJA LUIS OSWALDO	CHOFER

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: José Luis Terán/Carlos Quisiguiña R.

2.5 LOS JUGADORES

Guardameta

También conocido como portero, arquero o golero, es el jugador cuyo principal objetivo es evitar que la pelota entre a su meta durante el juego, acto que se conoce como gol. Es el único jugador que puede tocar la pelota con sus manos durante el juego activo, aunque sólo dentro de su propia área. Cada equipo debe presentar un único guardameta en su alineación.

En caso de que el jugador deba abandonar el terreno de juego por cualquier motivo, deberá ser sustituido por otro futbolista, ya sea uno que se encuentre jugando o un sustituto. Este tipo de jugadores deben llevar una vestimenta diferente a la de sus compañeros, sus rivales (incluido el guardameta) y el cuerpo arbitral. Por lo general suelen llevar el número **1** estampado sobre su camiseta.

Defensa

El defensa, también conocido como defensor, es el jugador ubicado una línea delante del guardameta y una por detrás de los centrocampistas, cuyo principal objetivo es detener los ataques del equipo rival.

Generalmente esta línea de jugadores se encuentra en forma arqueada, quedando algunos defensas ubicados más cerca del guardameta que los demás. Si es sólo un

jugador el ubicado más atrás, recibe el nombre de líbero; si son dos o más, reciben el nombre de zagueros.

Los defensores ubicados en los costados del terreno son llamados laterales, y debido a su ubicación más cerca de los centrocampistas estos pueden avanzar más en el terreno si lo desean. Para nombrarlos se agrega la zona a la palabra defensa: por ejemplo, un defensa que juega por la derecha mirando hacia la meta rival sería un lateral derecho.

Centrocampista

El centrocampista, también conocido como mediocampista o volante, es el jugador ubicado en la zona del centro del terreno, una línea por delante de los defensas y una por detrás de los delanteros, cuyo objetivo es coordinar el juego entre las otras líneas y asistir a las mismas en caso de ser necesario.

Al igual que la línea de defensas, los jugadores ubicados en una línea media reciben nombres de acuerdo al lugar del terreno donde jueguen: centro, izquierda o derecha. En algunos casos uno o más jugadores, generalmente los centros, se ubican más adelante, entre su línea y la de los delanteros, para colaborar con estos últimos. Los jugadores de esta posición particular reciben el nombre de armadores, enganches, o mediapuntas.

Debido a la posición de estos últimos, la línea media puede obtener una apariencia de rombo. Estos se encargan de ayudar a la defensa y a la delantera de su equipo.

Delantero



































El delantero, también conocido como atacante, puntero, punta, artillero, killer del área o ariete. Es el jugador ubicado más adelante que sus compañeros, una línea por delante de los centrocampistas, cuyo principal objetivo es el de marcar goles. Su función se suele limitar a atacar, dejando de lado el acto de defender, lo que no significa que en cualquier situación de peligro, el delantero se convierta en un centrocampista más para adoptar una estrategia defensiva. Los delanteros suelen ser los más conocidos, ya que son los autores de los goles del equipo.

Estos jugadores también reciben su nombre de acuerdo a la posición donde jueguen: centro, izquierda o derecha. En ocasiones se utiliza la palabra extremo para indicar que dicho jugador se encuentra más alejado del centro de la cancha (a su ancho): por ejemplo, un delantero extremo izquierdo.

PLANTILLA DE JUGADORES CLUB DEPORTIVO ESPOLI 2010

Actualizado al 8 de septiembre de 2010

Cuadro No. 7

N.º		Posición	Jugador
1		PORTERO	Jacinto Espinoza
2		DEFENSA	Carlos Preciado
3		MEDIO	Gustavo Cañete
4		DEFENSA	Ángel Arboleda
5		MEDIO	José Vizcaino
6		DEFENSA	Washington Ibarra
8		MEDIO	Mauricio Cabezas
9		DELANTERO	Marín Troncoso
10		MEDIO	Edison Gallardo
11		MEDIO	Diego Aguero
13		DELANTERO	Darwin Caicedo
14		DELANTERO	Estuardo Quiñonez
15		MEDIO	Santiago Morales
16		MEDIO	Julio Ayovi
17		MEDIO	Javier Lezcano
18		MEDIO	Kener Arce
20		MEDIO	Paolo Velastegui
22		PORTERO	Héctor Carabali
50		MEDIO	Carlos Quillupangui
53		MEDIO	Byron Anchapaxi
		PORTERO	Adrián Bone
		DEFENSA	Javier Quiñonez
		DEFENSA	José Caicedo
		DEFENSA	Jonathan Cobo
		DEFENSA	Yonnis Corozo
		DEFENSA	Johnson Perero
		MEDIO	Gari Gruezo
		MEDIO	Jorge Santafe
		MEDIO	Raúl Vargas
		MEDIO	Jorge Mogro
		MEDIO	Marvin Cortez
		DELANTERO	Jonathan Quiñonez
		DELANTERO	Diego Armas
		MEDIO	Christian Ojeda

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: José Luis Terán/Carlos Quisiguiña R.

Jacinto Espinoza, nacido el 24 de noviembre de 1969 en Bahía de Caráquez, Provincia de Manabí, juega como arquero del Club Espoli en la serie A. Se ha destacado en el equipo jugando en esta posición. Es uno de los ídolos de la historia de Liga de Quito, equipo con el que fue campeón en 4 oportunidades. Considerado de los mejores porteros de la historia de "La Bordadora".

Los jugadores extranjeros son de nacionalidad Paraguaya Gustavo Cañete, Diego Agüero y Javier Lezcano.; y de nacionalidad Argentina Martín Troncoso.

Imagen No. 1



Fuente: Agencia RPA

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: José Luis Terán/Carlos Quisiguiña R.

SISTEMAS DE JUEGO

Sistema 4-2-4

En el mundial de 1958 en Suecia, Los Brasileños impusieron el sistema de la defensa de 4 jugadores aunque los intentos de utilización de sus componentes se vieron ya en el juego de la selección de Hungría a principio de los años 50. Se trataba de cuatro defensas, cuatro atacantes y dos mediocampistas encargados de construir los ataques.

En la línea defensiva utilizada los defensas laterales tienen la obligación de marcar a los extremos adversarios, mientras que los defensas centrales marcan respectivamente a los centro atacantes.

La seguridad de tener cuatro hombres en la defensa, permitió a los dos hombres del centro mayor libertad atacante, compensada por el retroceso táctico de los dos extremos. Esto propiciaba que en ocasiones hasta seis hombres participaran del ataque del equipo.

Gráfico No. 4

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: www.efdeportes.com

Sistema 4-3-3

El sistema de 4 defensores, 3 medios y 3 atacantes tiene sus primeras apariciones en los inicios de los años 50', cuando se empieza a contrarrestar defensivamente. El sistema de juego 4-3-3, hace su aparición en la Copa del Mundo de Chile en 1962. Los brasileños lo habían implementado convirtiendo su 4-2-4 en un 4-3-3, al bajar Zagalo a medio campo. El centro del campo es reforzado.

Gráfico No. 5

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: www.efdeportes.com

El sistema de juego del Club Deportivo Espoli se presenta en la gráfica siguiente, algunos de los jugadores ya no forman parte del Club a septiembre del presente año.

Gráfico No. 6

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: www.efdeportes.com

2.6 LA HINCHADA

A sus barras características conocidas como: "La Barra del Gallito" (barra brava que se ubica en la general Norte del Estadio La Cocha) y "La Poli" (autodenominados como "la culta barra del Espoli"), que se sitúa en la Preferencia del Estadio La Cocha.

2.7 EL TORNEO

El 15 de diciembre de 2009, dirigentes de los clubes que participarán en los campeonatos de **Serie A** y Serie B en conjunto con los directivos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol analizaron las diferentes propuestas de sistema de campeonato en una sesión ampliada del Comité Ejecutivo. El 16 de diciembre se estableció el sistema de campeonato aprobado por los dirigentes de las varias instituciones, el mismo que deberá aún ser aprobado en el Congreso Ordinario de la Federación Ecuatoriana de Fútbol a realizarse 8 de enero de 2010. El Campeonato Ecuatoriano de Fútbol de 2010, según lo establecido, será jugado por 12 equipos que se disputarán el título en tres etapas. En total se jugarán 46 fechas que iniciarán el 7 de febrero y concluirán el 12 de diciembre.

- La **Primera Etapa** del campeonato se desarrollará entre el 7 de febrero y el 4 de julio. Consistirá de 22 jornadas que, por disposición de los directivos, se efectuarán de los días domingo. Debido a la Copa Mundial de Fútbol de 2010 que se desarrollará en Sudáfrica, la semana que se realice la final se prevé paralizar el torneo. La modalidad será de todos contra todos, en donde el

equipo que quede en primer lugar obtendrá uno de los dos únicos cupos para la tercera etapa. Además los tres primeros de esta etapa clasificarán a la Copa Sudamericana 2010.

- La **Segunda Etapa** se desarrollará desde el 18 de julio hasta el 28 de noviembre. Su modalidad es totalmente igual a la primera, siendo premiado el vencedor de esta etapa con el segundo cupo para la etapa final. Consistirá de 22 jornadas disputadas los días domingo, excepto el 25 de agosto y el 20 de octubre (ambos en miércoles). Los dos clubes que acumulen el menor puntaje en la tabla acumulada de ambas etapas perderán la categoría y jugarán en el 2011 en la Serie B.
- La **Tercera Etapa** se jugará los días 5 y 12 de diciembre. Consistirá en dos fechas en donde se disputará un partido de ida y uno de vuelta entre los equipos que hayan logrado el primer lugar en las dos primeras etapas.

El calendario de la etapa 2010 del Club Deportivo Espoli es el siguiente:

Cuadro No. 8

FECHA	COMPETICION	JORNADA	RESULTADO			
6-feb-10	Apertura	Jornada 1	Olmedo	1	1	Espoli Quito
14-feb-10	Apertura	Jornada 2	Espoli Quito	0	3	Emelec
20-feb-10	Apertura	Jornada 3	Deportivo Quito	2	0	Espoli Quito
27-feb-10	Apertura	Jornada 4	Espoli Quito	5	3	El Nacional
6-mar-10	Apertura	Jornada 5	Espoli Quito	2	0	Manta
14-mar-10	Apertura	Jornada 6	LDU Quito	1	1	Espoli Quito
21-mar-10	Apertura	Jornada 7	Espoli Quito	0	1	Barcelona G
27-mar-10	Apertura	Jornada 8	Cuenca	3	0	Espoli Quito
3-abr-10	Apertura	Jornada 9	Espoli Quito	0	1	UCE
11-abr-10	Apertura	Jornada 10	Macara Ambato	1	1	Espoli Quito
18-abr-10	Apertura	Jornada 11	Espoli Quito	0	4	Independiente J
24-abr-10	Apertura	Jornada 12	Independiente J	1	2	Espoli Quito
1-may-10	Apertura	Jornada 13	Espoli Quito	0	1	Macara Ambato
22-may-10	Apertura	Jornada 14	UCE	2	3	Espoli Quito
30-may-10	Apertura	Jornada 15	Espoli Quito	3	0	Cuenca
2-jun-10	Apertura	Jornada 16	Barcelona G	2	0	Espoli Quito
6-jun-10	Apertura	Jornada 17	Espoli Quito	2	1	LDU Quito
12-jun-10	Apertura	Jornada 18	Manta	1	0	Espoli Quito
16-jun-10	Apertura	Jornada 19	El Nacional	4	0	Espoli Quito
20-jun-10	Apertura	Jornada 20	Espoli Quito	0	3	Deportivo Quito
27-jun-10	Apertura	Jornada 21	Emelec	4	0	Espoli Quito
2-jul-10	Apertura	Jornada 22	Espoli Quito	2	2	Olmedo
9-jul-10	Clausura	Jornada 1	Olmedo	3	2	Espoli Quito
18-jul-10	Clausura	Jornada 2	Espoli Quito	1	1	Emelec
24-jul-10	Clausura	Jornada 3	UCE	0	0	Espoli Quito
31-jul-10	Clausura	Jornada 4	Espoli Quito	2	3	Deportivo Quito
7-ago-10	Clausura	Jornada 5	Espoli Quito	1	0	Manta
13-ago-10	Clausura	Jornada 6	El Nacional	0	0	Espoli Quito
22-ago-10	Clausura	Jornada 8	Cuenca	2	1	Espoli Quito
28-ago-10	Clausura	Jornada 9	Espoli Quito	1	0	Independiente J
12-sep-10	Clausura	Jornada 10	Macara Ambato	1	1	Espoli Quito
18-sep-10	Clausura	Jornada 11	Espoli Quito	Previa		LDU Quito
22-sep-10	Clausura	Jornada 7	Espoli Quito	Previa		Barcelona G
26-sep-10	Clausura	Jornada 12	LDU Quito	Previa		Espoli Quito
29-sep-10	Clausura	Jornada 13	Espoli Quito	Previa		Macara Ambato
3-oct-10	Clausura	Jornada 14	Independiente J	Previa		Espoli Quito
17-oct-10	Clausura	Jornada 15	Espoli Quito	Previa		Cuenca
20-oct-10	Clausura	Jornada 16	Barcelona G	Previa		Espoli Quito
24-oct-10	Clausura	Jornada 17	Espoli Quito	Previa		El Nacional
31-oct-10	Clausura	Jornada 18	Manta	Previa		Espoli Quito
7-nov-10	Clausura	Jornada 19	Deportivo Quito	Previa		Espoli Quito
14-nov-10	Clausura	Jornada 20	Espoli Quito	Previa		UCE
21-nov-10	Clausura	Jornada 21	Emelec	Previa		Espoli Quito
28-nov-10	Clausura	Jornada 22	Espoli Quito	Previa		Olmedo

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: www.efdeportes.com

SITUACIÓN ACTUAL

El Club Deportivo Espoli desde su fundación en el año de 1986, ha ido creciendo poco a poco; sin embargo la administración del Club no ha sido de lo más eficiente ni efectiva.

El Equipo empezó con dirigencia formada con miembros de la Policía Nacional, y sigue con esta política; los dirigentes al pertenecer a dicha institución no brindan el tiempo y dedicación que requiere el Equipo para ser manejado como una entidad constituida como tal.

En el Club se habla mucho de planificar, cuentan en parte con las etapas de la Planificación Estratégica como visión, misión, objetivos, pero estas etapas no coinciden con el desarrollo que el Club ha tenido, y sus actividades no concuerdan con lo descrito en estas etapas, en cuanto a la estructura organizacional tienen un organigrama de tipo vertical, y las funciones para el mismo no han sido definidas.

La Administración del Club, en parte también está formada por personal de tropa de la Policía Nacional, como es el caso por ejemplo del Secretario General, quien asume funciones variadas y no relacionadas con su cargo como el pago y contratación a jugadores, cuando los miembros de la Directiva, no pueden reunirse para tomar esta decisión, siendo un punto fundamental la contratación de jugadores, pues de ellos y su desenvolvimiento se tendrán los resultados en el campeonato nacional de fútbol.

La Contadora, asimismo tiene funciones de secretaria, de contadora, de adquirir uniformes, de ir a buscar financiamiento en los bancos cuando no hay dinero, es decir, no todas las funciones se relacionan con su cargo.

La persona que colabora en el area de Marketing, presta sus servicios en el cuartel Enríquez Gallo en Pomasqui, y por ende no dispone del tiempo suficiente para desarrollar en forma técnica sus funciones relacionadas con ésta área.

Tanto el departamento financiero como el de comunicación como tal, no existen, y sus actividades son realizadas por personas que en sesiones generales del Club decidieron prestar su colaboración personal y muchas veces sin recibir ninguna remuneración por falta de fondos económicos en el club.

El personal de aseo y servicios generales, no siempre es contratado sino para cuando hay partidos a que ayuden a los jugadores y a dejar limpio los estadios, y en las oficinas casi nunca se cuenta con una persona que efectúe estas labores, por lo que es notorio el desorden de las oficinas.

Al hablar de la infraestructura de las oficinas administrativas, cabe mencionar que también ha tenido varios lugares para su desarrollo, solo en el año 2010 se cambiaron de dirección dos veces, estaba funcionando en la Jefatura de la Policía Nacional ubicada en la Ramírez Dávalos, hasta el mes de octubre; en noviembre se cambiaron a una casa de propiedad también de la Policía Nacional ubicada en la calle Selva Alegre.

En cuanto a la parte técnica podemos mencionar que durante el periodo desde 1986 al año 2010, el equipo ha tenido como cancha oficial varias ciudades como Quito, Ibarra, Latacunga, Cayambe, Santo Domingo.

Las instalaciones de cada estadio donde el equipo pudo efectuar su preparación técnica son diferentes y su ubicación también en diferentes sectores de cada una de las ciudades mencionadas.

La falta de estabilidad en cuanto a contar con un espacio físico acorde a las necesidades del Equipo y por ende de los jugadores y su cuerpo técnico; el trasladarse de un lugar a otro ha implicado una serie de complicaciones económicas y personales, lo que no ha dado buenos resultados.

En resumen se puede decir que el equipo ha sido manejado por personas que quieren al futbol y al equipo, pero que no pueden dejar a la Institución Policial para manejarlo como una empresa o entidad que puede con una mejor administración alcanzar mayores y mejores resultados en todas las áreas que le falta definir.

Por todo lo expuesto anteriormente se ha visto la oportunidad de efectuar el Modelo para las áreas de Administración, Marketing, y de Finanzas, además de presentar el Estudio Técnico, para el Equipo de Futbol que representa a la Institución Policial.

En este Modelo se darán pautas a seguir en forma técnica con personal capacitado para cada una de las áreas y con recursos materiales necesarios que serán financiados puesto que el Club en la actualidad no cuenta con recursos para hacerlo ni con fuentes de ingresos específicas.

3 MODELO ADMINISTRATIVO

3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso muy importante que deben tener todas las Compañías, debido a que así se van a dictar los parámetros adecuados para la consecución de los diferentes objetivos planteados ya sean a corto, mediano o largo plazo.

“La Planeación estratégica esta entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización”²⁸

Se puede entender también a la planificación estratégica como la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de las acciones que se han de seguir, estableciendo los principios que orientarán, la secuencia de las operaciones y la determinación del tiempo necesario para su realización,

Cabe mencionar, que el club deportivo Espoli a pesar de contar con personal administrativo, los mismos no se encuentran encaminados adecuadamente, ya que no existe una segregación adecuada de funciones en el ámbito laboral, lo cual se puede

²⁸ ORLANDO SANDOVAL (1992). Como hacer competitiva la empresa. Ecuador: Editorial Fraga C. Ltda. Pag.96

presenta como un obstáculo a cualquier logro o mejora planteado en cuanto a las metas organizacionales.

Las etapas del plan estratégico propuestos para la institución son las siguientes

3.1.1 Visión

El Club Social, Cultural y Deportivo ESPOLI, será una institución sólida, confiable y eficiente, con una estructura organizacional efectiva, que represente deportivamente a la Policía Nacional del Ecuador, sustentada sobre principios morales, éticos y jurídicos, a fin de crear una cultura en la cual todos sus simpatizantes se sientan identificados y comprometidos con los colores y los ideales del club y de la Policía Nacional del Ecuador, logrando así consolidarse como uno de los equipos representativos de la ciudad.

3.1.2 Misión

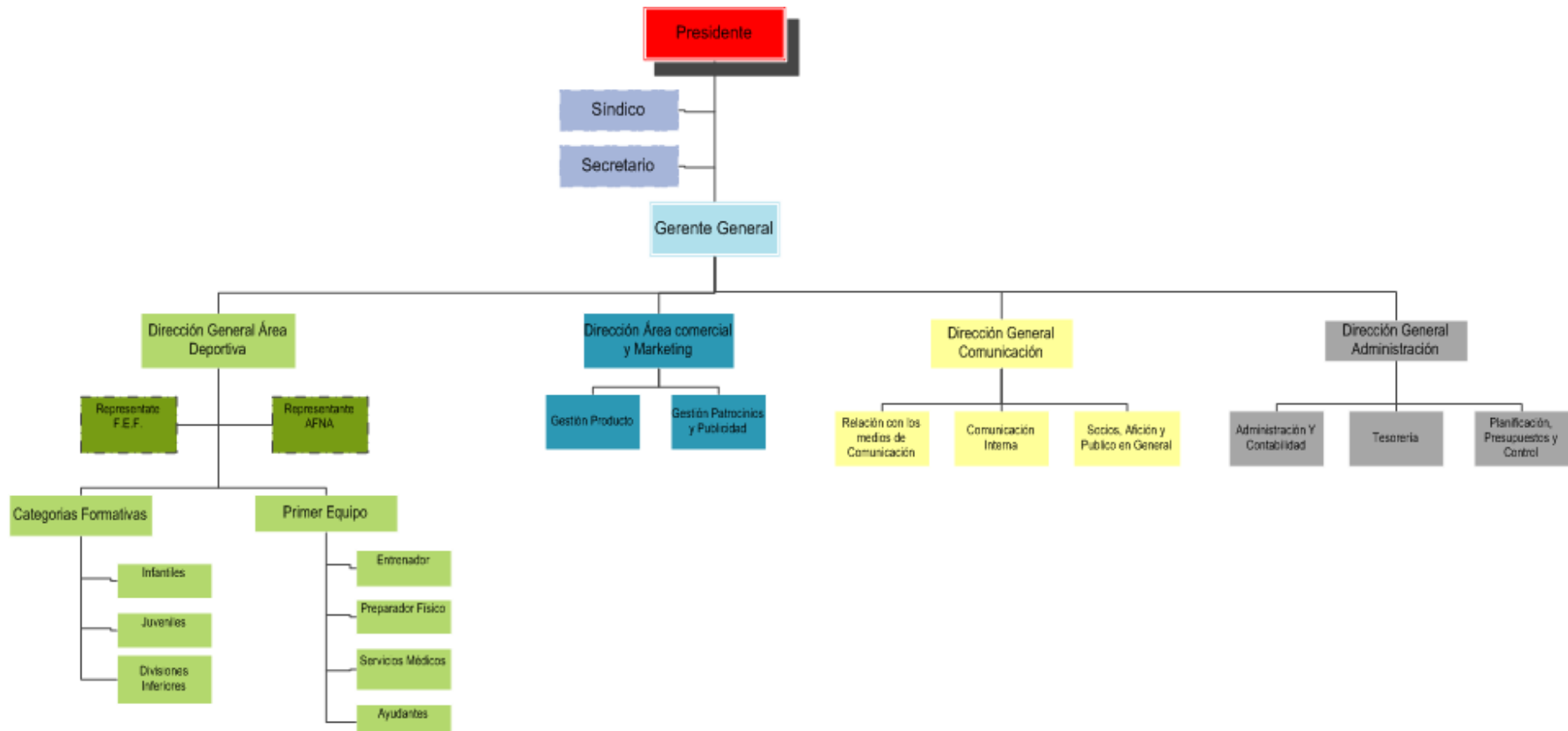
El Club Deportivo Espoli es una institución que representa a la Policía Nacional del Ecuador la misma que se encarga de organizar, promover y difundir la práctica deportiva con liderazgo y éxito, fortaleciendo su identidad y las relaciones con su afición y la población Ecuatoriana, basado en los ideales, metas y objetivos de la Institución.

3.1.3 Objetivos Estratégicos

- Integrar, a través del deporte, a la Policía Nacional con la sociedad civil, lo cual se vea reflejado en el aumento del ingreso de las taquillas en un 15% en el plazo de dos años.
- Aumentar la inversión en la formación de nuevos futbolistas en un año contratando personal capacitado para formación y búsqueda de nuevo talento, lo cual represente además de un ingreso a futuro para la institución, un pilar de consolidación del equipo en el mercado de pases.
- Fomentar las campañas dirigidas a los posibles socios con beneficios que vayan acordes a las necesidades de los mismos, a fin de que los ingresos por este concepto además de que sean fijos se incrementen en un 10% en el plazo de dos años.
- Organiza por lo menos 2 nuevas competencias deportivas en el año, internas o externas para además de crear una cultura que identifique al equipo y a su hinchada, ver nuevos prospectos de jugadores que podría iniciar una carrera en el equipo

3.1.4 Estructura Organizacional

Gráfico No. 7



Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: www.efdeportes.com

3.1.5 Organigrama Funcional

Observando el organigrama propuesto se puede identificar que tiene una departamentalización por actividad, cada una con una especialidad específica que fomenta las actividades normales de la institución.

A continuación se presenta un detalle de las principales funciones y obligaciones que constan en el organigrama de la Institución propuesto.

Presidente

El Presidente del Club, debe ser Socio del Club por un lapso mínimo de dos años, estar al día en las cuotas, pudiendo ser reelegido en la forma determinada en la Ley de Deportes.

Son deberes y atribuciones del Presidente:

- Ejercer la representación legal, judicial, extrajudicial, social y deportiva del Club.
- Presidir la Asamblea General y el Directorio.
- Disponer que el Secretario convoque a las sesiones de Asamblea General y a las del Directorio, en los casos contemplados en los Estatutos.

- Legalizar con su firma de los representantes los documentos oficiales de la Entidad.
- Supervigilar el movimiento económico y deportivo del Club.
- Presentar a la Asamblea General Ordinaria el informe de las labores del Directorio y de las presentadas por las comisiones.

Síndico

Para ser Síndico se requiere ser Abogado o Doctor de los Tribunales de la República con conocimientos en Legislación Deportiva. Pudiendo ser reelegido en la forma determinada en la Ley de Deportes, además el Síndico será designado por el Directorio, durará en sus funciones dos años, pudiendo ser reelegido.

Entre las Obligaciones del Síndico están ejercer conjuntamente con el Presidente la personería jurídica del Club y representar en todos los asuntos económicos del Club.

Secretario

Para ser Secretario se requiere: ser Socio del Club por un lapso mínimo de dos años, estar al día en las cuotas, pudiendo ser reelegido en la forma determinada en la Ley de Deportes.

Son funciones del Secretario:

- Actuar como tal en las sesiones de la Asamblea General y en las del Directorio y convocar a las mismas en la forma determinada en estos estatutos.
- Llevar las actas de las Sesiones de la Asamblea General y las del Directorio y otras. que, a su juicio creyere necesarias. Llevará también el libro registro de sus socios.
- Llevar la correspondencia oficial y los documentos de la Entidad.
- Llevar el archivo del Club y el inventario de sus bienes.
- Suscribir conjuntamente con el Presidente las Actas respectivas.
- Publicar los avisos que disponga la Asamblea General, el Directorio y las Comisiones.
- Informar a los socios de las resoluciones de la Asamblea General, del Directorio y de las Comisiones sobre asuntos que deban ser conocidos por ellos.
- Informar al Presidente de las solicitudes presentadas por los socios o por cualquier otra persona o entidad.

Gerente General

La Gerencia es el organismo ejecutor del Club en todas las actividades dictadas por el Directorio, Además tiene a su cargo la planificación, organización, ejecución y supervisión de todas las actividades con cada uno de los departamentos.

Dirección General Área Deportiva.

Este departamento va a asumir la responsabilidad del buen funcionamiento del área deportiva del Club, asegurándose que exista una adecuada coordinación y un buen funcionamiento de su equipo de colaboradores.

Es responsabilidad de este, conseguir la formación de un equipo profesional de alto nivel de acuerdo con los objetivos del club, a corto, mediano y largo plazo, estableciendo lineamientos y políticas claras para la consecución de los mismos.

- a) **Representante AFNA.-** Es el encargado de llevar las peticiones y solicitudes a AFNA, así como de dar seguimiento a las resoluciones generadas en AFNA y su afectación a las actividades de la Institución.

- b) **Representante F.E.F.-** Es el encargado de llevar las peticiones y solicitudes a AFNA, así como de dar seguimiento a las resoluciones generadas en AFNA y su afectación a las actividades de la Institución.

c) Categorías Formativas.- Este departamento es el encargado de la selección, entrenamiento, desarrollo profesional con los jugadores, en las distintas etapas: Infantiles, Juveniles y divisiones inferiores.

Otra de las funciones es el de elaborar propuestas de futuro para los jugadores de mayor talento para proponer los más idóneos para el primer equipo.

Finalmente Velar y extender la cultura del club desde el principio.

d) Primer Equipo.- Este departamento es el responsable del primer equipo del club, desde el punto de vista técnico, físico y táctico, cuya obligación es coordinar el trabajo de los preparadores físicos, servicios médicos y los asistentes, a fin de cumplir con los objetivos que le fueron planteados en la temporada.

Es el encargado de proponer la contratación de los jugadores, los traspasos, las renovaciones, etc.

Van a ser quienes decidan las alineaciones y estrategias convenientes a seguir en cada una de las competencias.

Son los encargados de observar y seleccionar jugadores nacionales y extranjeros de cara a futuras contrataciones.

Son los encargados del equilibrio del equipo y de conseguir que el talento de cada uno de los jugadores se ponga al servicio del equipo.

Dirección Área Comercial y Marketing

Esta área es la encargada de la gestión y Venta de los distintos productos y de la creación de otros nuevos, que va directamente relacionado a los ingresos de la institución.

- a) **Gestión del Producto.** Son los encargados de diseñar, promocionar y distribuir los productos que el club puede ofrecer a sus distintos clientes.

- b) **Gestión de Patrocinios y Publicidad:** Son los encargados de buscar y negociar los acuerdos con los patrocinadores y con las empresas que publicitan actividades del club.

Dirección General Comunicación

Gestión de las relaciones con los distintos grupos de interés, clientes internos y externos.

a) Relación con los medios de comunicación

Se encarga directamente de los contratos y derechos deportivos con los medios de comunicación así como anuncios publicitarios relacionados con el club.

b) Comunicación Interna

Se encarga de las relaciones internas y la correcta retroalimentación entre las distintas áreas del club.

c) Socios, Afición y Público en General

Se encarga de la información que se destina a la afición y público en general, así como la relación entre el club y los socios del mismo.

Dirección General Administración

Se encarga de la dirección y control de los recursos no deportivos del equipo para cumplir con los objetivos y obligaciones del mismo.

a) Administración y Contabilidad

Es responsable de velar por que los registros contables presenten la realidad financiera de la institución, así como de destinar los recursos para su uso adecuado y cumplir con las actividades diarias el club.

b) Tesorería

Se encarga de la relación con los bancos y el uso del efectivo para los distintos fines de la empresa tales como pagos de salarios, compras, inversiones, etc.

c) Planificación y Presupuestos

Se encarga de realizar el presupuesto general del club, así como de controlar y verificar el cumplimiento del mismo, analizar las posibles variaciones y explicar los motivos específicos.

3.1.6 Análisis F.O.D.A.

En base al conocimiento adquirido de la Institución, vamos a establecer un análisis FODA de la misma, a fin de conformar un cuadro de la situación actual, y poder definir los principales puntos a considerar para mejoras futuras.

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS

- Personal Capacitado y Profesional comprometido con la institución y sus objetivos.
- Apoyo incondicional de una institución como la Policía Nacional que brinda una identidad distintiva al plantel.
- Una afición que apoya a los jugadores y al cuerpo técnico en los momentos de grandes retos y en las dificultades.
- Capacidad de Negociación con auspiciantes y cadenas televisivas.

DEBILIDADES

- Recursos Económicos Insuficientes.
- Espacios de entrenamiento de condiciones regulares y deficientes para divisiones menores.
- La afición es bastante limitada en los distintos puntos del país.
- Conocimiento básico de administración por parte de las autoridades, que impide un crecimiento sostenido de la Institución.

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

- El cambio de sede pueden favorecer al desarrollo de alianzas con las comunidades donde se establece y crear vínculos con organismos pertenecientes a estos sitios.
- En el mercado existen muchas empresas que ven en el fútbol una forma efectiva para promocionar sus productos lo cual permitiría crear convenios para sacar un beneficio mutuo en este aspecto.

- El favorecer al crecimiento de los jugadores en ligas menores puede en un futuro brindar beneficios al club así como a los jugadores que logren destacarse.
- Los nuevos modos de competencia y los nuevos torneos existentes brindan al plantel una ocasión para mostrarse a diferentes públicos y promocionarse.

AMENAZAS

- Deficiencias en el manejo por organismos deportivos locales.
- Falta de competitividad del torneo local lo cual impide una mayor oportunidad para el crecimiento.
- Cultura general de los equipos sudamericanos que no han crecido hacia organizaciones más estructuradas como en otros lugares del mundo.
- Posibilidad de ocurrencia de lesiones, infracciones o eventos inesperados de recurrencia en el fútbol, que afecten la estabilidad del equipo.

3.1.7 Constitución de un Equipo de Fútbol

Acta de Constitución del Club Deportivo Espoli

5 de febrero de 1985

“En la ciudad de Quito, a las 15h00 del día 5 de febrero de 1985, en los salones de la Escuela Superior de Policía, General Alberto Enríquez Gallo, se constituyen en Asamblea General, entre otros, los siguientes señores Oficiales y personal de Tropa de la Policía Nacional: Gral. René López, Tcnel. Rodrigo Beltrán, Tnte. Marcelo Tamayo, Dr. Aurelio Garófalo, Tcnel. Hugo Villavicencio, Tcnel. Jaime Hidalgo Amores, Subtnte. Laura Benalcázar, Econ. Mauro Pilozo Lucas, Cabo Jorge Granda, Dr. Fernando Maldonado, Suboficial Eduardo Yépez, Cabo Jorge Chauca Tipán, Luis Velasco Carrera, Pablo Rivera Araujo, Manuel Zambrano Reinoso, Víctor Astudillo Vinuesa, David Proaño Silva, Víctor Salazar Lomas, Mario Lema Sango, José Peralta Velásquez, Washington Minango, Edison Quezada, Ramiro Rosero, Hugo Montalvo Yerovi, Víctor Zárate Pérez, Germán carrera Garófalo, Milton Gómez Barahona, Carlos Pozo Pozo, Tcnel. Telmo Erazo, Mayor Edgar Naranjo, Mayor Fausto Fuentes, Mayor Hugo Torres, Tcnel. Mario Cevallos, Capitán Enrique Amores, Nelson Arguello; y, (siguen más nombres), todos mayores de edad, domiciliados en la ciudad de Quito y legalmente capaces. Toma la palabra el Sr. General Dr. René López y explica a los presentes sobre la necesidad imperiosa de constituir un club social y deportivo que represente a la Policía Nacional en los diferentes deportes que se practican, los que se continuaran practicando a nivel provincial y dentro de lo posible a nivel nacional, siendo entonces indispensable dice, que la institución que se pretende formar, tenga personería jurídica en el deporte, para en esta forma poder ser titulares de derechos y poder contraer obligaciones. En definitiva dice, esta reunión se ha convocado para analizar ampliamente el asunto de la constitución de un club, que para mi entender debe llevar el nombre de “ESPOLI”, porque

en esta forma creemos que hacemos alusión a la Institución de la Policía Nacional. Acto seguido toma la palabra el Sr. Tcnel. Jaime Hidalgo Amores y dice: Efectivamente, como indica mi General López esta reunión tiene por objeto constituir un club con personería jurídica, que represente a la Policía Civil Nacional, la que está empeñada en competir en varias disciplinas deportivas, participando en los diferentes campeonatos en forma oficial y reglamentaria. Por lo tanto, continua, creo que lo primero que se debe hacer es nombrar provisionalmente un presidente y secretario, para que esta sesión continúe ordenadamente.- Puesta en consideración la propuesta del Sr. Tcnel. Jaime Hidalgo A., la sala por unanimidad designa como Presidente al Sr. Gral. René López y como secretaria a la Subteniente Benalcázar, los mismos que una vez que han presentado el juramento de Ley quedan posesionados de sus cargos y entran a ejercer sus funciones en forma inmediata. El Sr. Presidente electo, sugiere a la sala, que se crucen ideas sobre el tema principal, esto es sobre la constitución misma del club y además, sobre el mismo que debería llevar el mismo. Luego de varias consideraciones, la Asamblea resuelve constituir el club deportivo que representará a la Policía Nacional en las diferentes disciplinas deportivas que se propone practicar y en las que intervendrá oficialmente.- Se resuelve también por unanimidad que el club deportivo que se constituye en esta sesión, llevará el nombre de: CLUB DEPORTIVO “ESPOLI”.- Una vez que ha sido constituido el club deportivo “ESPOLI”, el Sr. Tcnel. Rodrigo Beltrán manifiesta que es necesario que se nombre a la directiva del referido club, situación que la propone como moción, la que es apoyada por el Sr. Sub. Eduardo Yépez. La Asamblea luego de aprobar la moción presentada por el Sr. Tcnel. Beltrán pasa a designar a la

directiva del club que ha sido constituido en esta sesión, quedando integrada de la siguiente manera:

Presidente: General Dr. René López

Vicepresidente: Coronel. Rodrigo Beltrán

Secretaría: Subteniente. Laura Benalcázar

Tesorería: Teniente. Marcelo Tamayo

Síndico: Dr. Aurelio Garófalo

Primer Vocal: Mayor Edgar Naranjo

Segundo Vocal: Mayor Hugo Torres

Tercer Vocal: Suboficial Eduardo Yépez

Acto seguido la directiva que ha sido elegida, presenta el juramento de ley y queda posesionada en sus cargos. El Sr. Presidente indica, que es necesario que en esta misma Asamblea se proceda a designar al Sr. Aurelio Garófalo, para que, en el menor tiempo posible elabore el proyecto de Estatutos, para que los mismos sean conocidos y aprobados por las Asambleas Generales que se convocaran oportunamente. Consultada La Sala sobre la posición del Sr. Presidente, esta resuelve designar al Sr. Dr. Garófalo, como Síndico de la entidad que se ha fundado, para que cumpla el cometido de elaborar el proyecto de Estatutos del club Espoli. Siendo las 18h30, el señor Presidente por no haber otros asuntos que tratar, declara clausurada la sesión y se levanta la misma.- f. Gral. René López.- f. Subtnte. Laura Benalcázar. Presidente y Secretaria, respectivamente.- Siguen más firmas.....”.

Esta es el acta constitutiva del club deportivo “ESPOLI”, elaborada el 5 de febrero de 1985, por la Asamblea General reunida en los salones de la Escuela Superior de Policía. Esta es la partida de nacimiento de nuestro club “ESPOLI”.

La Directiva conformada en la primera Asamblea general, convoco a una nueva Asamblea General (casi a los dos años) con el objeto de tratar como único punto la lectura y aprobación de los Estatutos.²⁹

3.1.8 Obligaciones Tributarias

Los equipos de Fútbol en Ecuador generalmente son asociaciones civiles o instituciones sin fines de lucro, en el caso del Club Deportivo Espoli se trata de una institución sin fines de lucro por lo cual se debe tomar en cuenta la normativa que regula estas instituciones.

Ingresos Exentos

Como consta en el Artículo 9 de la ley Orgánica de Régimen Tributario Interno están exentos los ingresos de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, definidas como tales en el Reglamento; siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos.

²⁹ <http://www.espoli.com.ec/sitio/index.php>

Los excedentes que se generaren al final del ejercicio económico deberán ser invertidos en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio.

Para que las instituciones antes mencionadas puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que se encuentren inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario, esta Ley y demás Leyes de la República.

El Estado, a través del Servicio de Rentas Internas verificará en cualquier momento que las instituciones a que se refiere este numeral, sean exclusivamente sin fines de lucro, se dediquen al cumplimiento de sus objetivos estatutarios y, que sus bienes e ingresos se destinen en su totalidad a sus finalidades específicas, dentro del plazo establecido en esta norma. De establecerse que las instituciones no cumplen con los requisitos arriba indicados, deberán tributar sin exoneración alguna.

Los valores que deje de percibir el Estado por esta exoneración constituyen una subvención de carácter público de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y demás Leyes de la República

Declaración del impuesto a la Renta

Las declaraciones de impuesto a la renta correspondientes a las instituciones de carácter privado sin fines de lucro deberán ser presentadas bajo la responsabilidad y con firma de un contador legalmente autorizado, conforme lo

ordena el artículo 34 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. El incumplimiento de esta disposición será sancionada conforme las normas del Código Tributario.

Dentro del actual formato para declaración de impuesto a la renta para sociedades, existen los siguientes casilleros para uso exclusivo de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro: 609 DE RECURSOS PÚBLICOS, 610 DE OTRAS LOCALES y 611 DEL EXTERIOR, en los cuales se deberán registrar las rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones.

La institución de carácter privado sin fin de lucro que genere un excedente, deberá declarar en el grupo de cuentas de la conciliación tributaria, un valor igual al registrado en la casilla 699 TOTAL DE INGRESOS, en la casilla 813 (-) 100% OTRAS RENTAS EXENTAS y el mismo valor obtenido en la casilla 799 TOTAL COSTOS Y GASTOS, en la casilla 816 (+) GASTOS INCURRIDOS PARA GENERAR INGRESOS EXENTOS, de tal manera que el impuesto a la renta causado (casilla 849) sea igual a cero, de conformidad con lo establecido en el artículo 20 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Las instituciones de carácter privado sin finalidad de lucro, deberán tener un soporte documental que justifique de manera efectiva, los aportes o donaciones que hayan recibido. Estos documentos deberán ajustarse a lo señalado en la presente circular, así como a las técnicas y principios contables de general aceptación.

Retenciones en la fuente

Como menciona el artículo 43 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno los pagos que hagan los empleadores, personas naturales o sociedades, a los contribuyentes que trabajan con relación de dependencia, originados en dicha relación, se sujetan a retención en la fuente con base en las tarifas establecidas en el artículo 36 de esta Ley de conformidad con el procedimiento que se indique en el reglamento.

Por lo mismo estos valores deberán ser declarados mensualmente en el formulario 103 correspondiente.

Impuesto al valor agregado

El Artículo 54 de la ley orgánica de Régimen Tributario Interno nos dice que las Donaciones a entidades y organismos del sector público, inclusive empresas públicas; y, a instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas no son objetos del impuesto al valor agregado. Sin embargo existen otras transacciones que realiza el club en las cuales se genera IVA, por lo cual es necesario realizar la declaración mensual correspondiente en el formulario 104.

El artículo 8 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, dispone que el Director General del Servicio de Rentas Internas, tiene la facultad de emitir resoluciones de carácter general y circulares, tendientes a la correcta aplicación de las normas tributarias.

El numeral 5 del artículo 9 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno considera como ingresos exentos de impuesto a la renta, los obtenidos por las instituciones sin fines de lucro legalmente constituidas, siempre y cuando, éstos se destinen a sus fines específicos y solamente se invierta directamente en ellos.

El Trabajo Voluntario

El trabajo voluntario, es decir, la prestación de servicios lícitos y personales, sin que de por medio exista una remuneración, podrá ser valorado por la institución sin fin de lucro que se beneficie del mismo, para cuyo efecto deberá considerar criterios técnicos y contables, dentro de los parámetros promedio que existan en el mercado para remuneraciones u honorarios según el caso.

En condiciones similares, solo para los fines tributarios previstos en la disposición reglamentaria referida, la transferencia a título gratuito de bienes incorporeales o de derechos intangibles también podrá ser valorada, conforme los principios y normativa contable aplicable.

Para quienes, en virtud de lo dispuesto en el artículo 19 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, brinden su trabajo voluntario o transfieran a título gratuito bienes incorporeales o derechos intangibles, dichos aportes no generan ingreso ni causarán efecto tributario alguno, por lo que no darán lugar al surgimiento de obligaciones tributarias, en particular las relacionadas con los impuestos a la renta y al valor agregado.

3.1.9 Obligaciones Laborales

Relaciones Laborales

“Por disposiciones expresas de la Ley del Futbolista, y de las propias normas de la FIFA y las de la FEF, como filial de la transnacional, se inician por un contrato, es decir, por la convención de las partes, en temas tales como: el objeto, las remuneraciones, el tiempo de vigencia del contrato, las causas de terminación del mismo, las partes por supuesto, etc. Pues bien, suscritos los contratos, los firmantes saben cuáles son sus derechos y obligaciones y de antemano conocen, cómo, cuando existan diferencias, entre ellos, jurídicamente han de resolver las mismas. Tienen los empleadores, esto es los clubes, la obligación de entregar una copia de los convenios a los trabajadores, y otra habrán de inscribir en la FEF.”

Normativa aplicable

En los contratos laborales, que son ley para las partes, cada una sabe qué le está permitido y qué no. El Código del Trabajo establece cuales los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores, así como las causas de terminación de los contratos. La ley del futbolista profesional, norma especial, particular, sólo aplicable a quienes ejercen tal profesión constan igualmente tales causas. La FIFA expresamente en su normativa sobre el tema dispone:

Sobre el cumplimiento de los contratos

“Un contrato entre un jugador profesional y un club podrá rescindirse sólo al vencimiento del contrato o de común acuerdo.”

Sobre la rescisión de contratos por causa justificada

Un jugador profesional que en el transcurso de una temporada participe en menos del 10 por ciento de los partidos oficiales disputados por su club puede rescindir prematuramente su contrato argumentado causa deportiva justificada.

Restricción de rescisión de contratos durante la temporada

“Un contrato no puede rescindirse unilateralmente en el transcurso de una temporada.” En esto no han reparado, ni se han asesorado bien, ni quieren aceptar algunos dirigentes.

Esto significa que la FIFA garantiza la estabilidad contractual entre profesionales y clubes. Que no se puede, ni se debe precluir los contratos antes del vencimiento pactado. Que el hacerlo implica pago de indemnizaciones.

Es muy recurrida por algunos dirigentes, la "muletilla" de que rescinden el contrato unilateralmente, por el "bajo rendimiento de los jugadores", o porque "han mermado en sus condiciones físicas y técnicas", pues sépanlo que para no cometer las barbaridades que traen como consecuencia pagos de

indemnizaciones por incumplimiento de contrato, en la FIFA o por despido intempestivo, en la legislación y justicia común, han de asesorarse con profesionales que conozcan del tema, y/o que no se presten a ejecutar los errores de apreciación y desconocimiento jurídico de los dirigentes, por así mantenerlos contentos o por salvar su espacio en el club. No, que no son causales de terminación de contrato laboral, las invocaciones totalmente subjetivas de "bajo rendimiento", en todas sus interpretaciones. La FIFA tiene extensa jurisprudencia sobre el asunto.³⁰

Por otro lado la ley del futbolista que se maneja en nuestro país en sus artículos señala:

Artículo 1.- Para los efectos de esta Ley, se entenderá por futbolista profesional al deportista que, debiendo celebrar un contrato escrito con un afiliado a la Federación Ecuatoriana de Fútbol, además de la reposición de los gastos necesarios para el desarrollo de sus actividades, también percibiére una remuneración periódica.

Del contrato

Artículo 2.- El contrato entre un club y un futbolista profesional será celebrado obligatoriamente por escrito.

Artículo 3.- El contrato que un club celebre con un futbolista profesional cuyo pase le pertenezca, podrá ser por el tiempo fijo o por tiempo indefinido. El

³⁰ <http://www.derechoecuador.com>

contrato por tiempo fijo tendrá un plazo mínimo de duración de un año. A falta de estipulaciones expresas, se entenderá que el contrato ha sido celebrado por tiempo indefinido.

Artículo 4.- El contrato entre un club y un futbolista cuyo pase no le pertenezca, podrá ser celebrado por tiempo indefinido, por tiempo fijo, para la temporada o para un evento.

Artículo 5.- Si vencido el plazo no se celebrara un nuevo contrato y el futbolista profesional continuare prestando sus servicios en el club, se entenderá que ha sido renovado por un período igual y por una solo vez. Si el club no desee renovar contrato, deberá notificar por escrito al futbolista con un mes de anticipación, por lo menos a la fecha de su terminación.

Artículo 6.- El contrato celebrado entre un club y un futbolista profesional menor de edad deberá ser autorizado, por escrito, por sus padres o representantes legales.

Artículo 7.- Todos los contratos celebrados entre un club y un jugador de fútbol profesional deberán ser inscritos obligatoriamente en la Secretaría de la Federación de Fútbol dentro del plazo máximo de 15 días, contados a partir de la fecha de su suscripción. El club deberá entregar obligatoriamente una copia del contrato, con la razón de la inscripción en la Secretaría de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, al futbolista profesional.

Artículo 8.- El futbolista profesional no podrá actuar en ningún partido oficial si su contrato no hubiere sido inscrito en la Secretaría de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

De las propiedades de los pases

Artículo 9.- El pase de un futbolista profesional únicamente podrá ser de propiedad de un club de fútbol profesional constituido legalmente, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Educación Física, Deportes y Recreación.

Artículo 10.- No obstante de lo señalado en el artículo precedente, el futbolista podrá ser propietario de su pase.

Artículo 11.- Si se comprobare que el pase de un futbolista profesional pertenece a una persona natural o jurídica distinta, se procederá en la siguiente forma:

- a.- Si la persona natural fuere dirigente, perderá esa calidad y no podrá ejercer ningún cargo en las instituciones del fútbol profesional ecuatoriano; y,
- b.- En cualquier caso, el pase del jugador quedará en propiedad exclusiva en el club en el cual estuviere actuando.

De las transferencias

Artículo 12.- El futbolista profesional no podrá ser transferido de un club a otro sin su consentimiento expreso.

Artículo 13.- La prima por transferencia de un futbolista profesional se regirá por las normas siguientes:

- a.- El porcentaje de la prima sobre el valor total de la transferencia se fijará de común acuerdo entre los clubes y el futbolista.
- b.- En el caso de transferencia provisional, ese porcentaje no podrá ser inferior al 10 por ciento de su valor total.
- c.- En caso de transferencia definitiva, ese porcentaje no podrá ser inferior al 15 por ciento de su valor total; y,
- d.- La prima será pagada al futbolista profesional por el club que vendiere su pase.

Artículo 14.- Las condiciones de transferencias serán establecidas entre los clubes y el futbolista profesional en un contrato que deberá celebrarse y que se inscribirá en la Federación Ecuatoriana de Fútbol. Expresamente se prohíbe la intervención de intermediarios.

De las remuneraciones

Artículo 18.- El sueldo del futbolista profesional será estipulado por meses. Deberá ser pagado dentro de los primeros 10 días de cada mes.

Artículo 19.- En el contrato entre un club y un futbolista profesional deberán constar expresamente, en forma clara y precisa, los valores que percibirá por los siguientes conceptos:

- a.- Prima
- b.- Sueldo mensual
- c.- Remuneraciones adicionales establecidas en la ley
- d.- Premios por punto ganado en partidos amistosos y oficiales; y,
- e.- Premio por clasificación en certámenes nacionales o internacionales.

Artículo 20.- Los valores correspondientes a las primas y a los premios no tendrán el carácter de remuneración y, por tanto, no serán tomados en cuenta para la determinación y cálculo del impuesto a la renta, indemnizaciones laborales, aportes al IESS, fondos de reserva, remuneraciones y más bonificaciones.

Artículo 22.- En caso de mora de dos meses o más en el pago de las remuneraciones de un futbolista profesional, éste presentará un reclamo por escrito a la Federación Ecuatoriana de Fútbol. La Federación exhortará inmediatamente por escrito al club para que proceda a pagar los valores

adeudados en el plazo máximo de 15 días. En caso de que el club no cubriera las obligaciones atrasadas, la Federación, directamente o a través de la correspondiente Asociación Provincial, retendrá de la taquilla o de otros ingresos de propiedad del club los valores adeudados y hará inmediatamente el pago al futbolista profesional.

De las vacaciones

Artículo 24.- Salvo en los casos de contrato por un plazo inferior a seis meses o por un evento, los futbolistas profesionales tendrán derecho a una vacancia con remuneración de un mes, por lo menos.

De la afiliación al IESS

Artículo 25.- Todo futbolista profesional deberá ser afiliado obligatoriamente por el club al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), de acuerdo con la Ley.

Artículo 26.- Los futbolistas profesionales, al abandonar en forma definitiva la actividad deportiva, podrán continuar afiliados voluntariamente al IESS, de acuerdo con la Ley. El pago de los aportes correrá a su cargo.

De las obligaciones de los jugadores

Artículo 27.- Los futbolistas profesionales tendrán las siguientes obligaciones:

- a.- Someterse a los estatutos y reglamentos de las instituciones deportivas nacionales e internacionales que regulan el fútbol profesional.
- b.- Actuar exclusivamente en el club que ha contratado sus servicios salvo que hubiere autorización por escrito.
- c.- Concurrir a las prácticas de preparación en el lugar y a la hora señalados por el club y concentrarse para los eventos. No serán aplicables las disposiciones del Código del Trabajo sobre horas extraordinarias y recargos por trabajo nocturno o en días de descanso obligatorio.
- d.- Efectuar los viajes para los eventos de conformidad con las disposiciones del club. Los gastos de transportación, hospedaje, alimentación correrán a cargo del club...

Artículo 28.- Los clubes tendrán las siguientes obligaciones:

- a.- Pagar cumplidamente las remuneraciones del futbolista profesional;
- b.- Organizar y mantener un servicio médico que practique al futbolista reconocimiento permanente;
- c.- Cubrir los gastos de atención médica del futbolista por enfermedad o lesión producida como consecuencia de su actividad deportiva, cuando el IESS no lo hiciera.³¹

³¹ [www.derechoecuador.com] (Ley del Futbolista)

4 ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico comprende todo aquello que tiene relación con el funcionamiento y operatividad del proyecto en el que se verifica la posibilidad técnica de fabricar el producto o prestar el servicio, y se determina el tamaño, localización, los equipos, las instalaciones y la organización requerida para realizar la producción, o brindar el servicio.

Es importante ya que se trata de relacionar todos los recursos físicos y humanos necesarios para llevar a cabo las operaciones de la institución.

Desde la óptica financiera, este estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertenecientes a esta área.

Este estudio debe definir la función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. La importancia del mismo radica en que a partir de este se podrá obtener la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha, como para la posterior operación del proyecto.

Debido a esto el objetivo del capítulo es sustentar adecuadamente algunas de las preguntas principales que se formulan al momento de presentar el modelo propuesto para el Club Deportivo Espoli, como son:

- Donde ubicar las instalaciones del proyecto.
- Definir las fuentes en donde se va a obtener los ingresos necesarios para el funcionamiento del club.
- Que tipos de gastos y costos debe incurrir el club a fin de conseguir los objetivos.
- Que personal es necesario para llevar a cabo este proyecto.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El club Deportivo Espoli se dedica principalmente a las actividades deportivas, el aspecto analizado en este trabajo es precisamente su institución que participa en el torneo de fútbol a nivel nacional. Básicamente se trata de una institución que a través de recursos materiales, financieros y humanos, mantiene un plantel profesional y divisiones menores, para consecución de títulos y brindar un nivel de satisfacción en su hinchada, además mantenerse como un club reconocido en el Ecuador.

Hay que aclarar que si bien es cierto y como se ha indicado en este trabajo el fútbol es necesariamente un espectáculo, en la actualidad es más complejo que esto ya que el fútbol como producto abarca muchos otros aspectos. El proceso de producción del fútbol inicia en las “canteras” donde entrenan los jugadores jóvenes que llenan las plazas de los equipos profesionales más adelante, por eso es de vital importancia analizar todo el proceso que conlleva generar planteles de calidad para los fanáticos.

El servicio final que brindan los clubes de fútbol es el espectáculo como tal, el mismo que no solo lo conforman los jugadores en la cancha, sino también un equipo de entrenadores, asistentes técnicos, árbitros, personal de apoyo del espectáculo, la hinchada y el entorno que envuelve el estadio.

Este espectáculo va a ser el principal generador de ingresos de los clubes, ya que el mismo engloba los apoyos por auspicios, por derechos televisivos y de marca etc. Este es el motivo por el cual el enfoque del servicio en el trabajo planteado es tan importante.

4.2 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

La disponibilidad de los recursos permite tener una clara idea de lo que el club dispone para cumplir con sus operaciones diarias, así como determinar que es necesario realmente para que se puedan operar, que hace falta o aspectos que no son importantes y se pueden prescindir de los mismos.

En el Club Deportivo Espoli es importante determinar esta disponibilidad de recursos, ya que financieramente existen limitaciones, pero con una buena organización se puede lograr que todos los recursos sean utilizados de manera eficiente para el beneficio del club y los jugadores.

4.2.1 Recursos Humanos

Los recursos humanos en el fútbol están directamente relacionados al ámbito deportivo, pues el objetivo principal como se menciono anteriormente es

formar un equipo de jugadores que represente de la mejor manera a la institución, lo mismo permite que la actividad del club se desarrolle y por lo mismo de esto depende el éxito o fracaso de un club.

Los recursos humanos en un equipo de fútbol son manejados por una parte por el director técnico encargado de seleccionar, motivar y dirigir a los jugadores y por otro lado por la parte administrativa que maneja los beneficios, contratos y sueldos de los mismos.

Por eso es necesario una separación entre el manejo de recursos humanos directamente ligados a la práctica deportiva y el personal de apoyo de otras áreas como la administrativa y de marketing.

A continuación se presenta el detalle del gasto que por contratación de personal se requieren para un equipo de fútbol profesional, sus funciones específicas fueron detalladas anteriormente.

Cuadro No. 9

Gasto Administrativo

Area	Personas	Cargo	Sueldo Mensual
Directorio	1	Presidente	2000
Sindico / Legal	1	Abogado	1000
Secretario	1	N/A	800
Gerencia General	1	Gerente	2000
Dirección Marketing y Comercial	1	Publicista	1200
	1	Gestor de Producto	1000
Departamento Comunicación	1	Relacionista Público	1200
Dirección General Administración	1	Contador	1000
	1	Administrador	1000
TOTAL GASTO ADMINISTRACIÓN	9		11200,00

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña/José Terán

Cuadro No. 10

CUERPO TÉCNICO (Proyectado)	42		73.086
Area	Personas	Cargo	
Dirección General Área Deportiva	2	Director Técnico	
	1	Preparador de Arqueros	
	1	Preparador Físico	
	1	Fisioterapeuta	
	1	Médico	
	1	Utilero	
	1	Recuperador	
Plantilla			
Arqueros	3		
Defensas	8		
Mediocampistas	18		
Delanteros	5		
TOTAL GASTO SUELDOS	51		84.286

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña/José Terán

4.2.2 Recursos Financieros

Los recursos financieros serán analizados de manera más profunda y detallada en el capítulo que presenta el modelo financiero, sin embargo para el estudio técnico es indispensable definir algunas variables distintivas que caracterizan a los equipos de fútbol en este aspecto.

A diferencia de las grandes empresas alrededor del mundo que muestran gran rentabilidad y beneficio a sus socios, en el fútbol la situación es muy diferente, sin bien es cierto existen grandes ingresos por publicidad, taquilla y venta de jugadores, los egresos en el fútbol son bastante altos y en las inversiones que realizan los capitalistas no se asegura la obtención de resultados. A pesar de esto el factor financiero si es una gran ventaja que se puede ver en clubes importantes alrededor del mundo.

En muchos casos los equipos de fútbol se mantienen por el apoyo de inversionistas u otros terceros que aportan para sus operaciones.

En el caso específico que analizamos las aportaciones de los socios es uno de los rubros importantes, sobre todo en los años que las pautas televisivas y los ingresos por taquilla no son de un gran aporte los resultados económicos.

Esto no quiere decir un equipo de fútbol no sea rentable, pues con una buena organización y las estrategias adecuadas y realistas se pueden obtener beneficios económicos.

Como otras instituciones el equipo de fútbol tiene ingresos pero también obligaciones a las cuales atender mensualmente, por lo mismo es recomendable mantener un adecuado flujo de caja que permita cumplir con las mismas, pues como se puede ver en la actualidad el no cumplir con sueldos con jugadores incide en la actitud que muestran en la cancha, así como puede causar problemas legales.

A continuación se presenta las principales fuentes de recursos financieros y los destinos que se dan a los mismos. Es importante recalcar que muchos usos de recursos financieros se pueden considerar inversiones, pero sin embargo son una erogación de dinero.

Fuentes de Recursos Financieros:

- Aportaciones de Socios
- Venta de entradas eventos deportivos
- Venta de Jugadores
- Ingresos por Transmisiones Televisivas
- Ingresos por Publicidad
- Préstamos de entidades financieras
- Subsidios del Gobierno

Uso de Recursos Financieros:

- Gastos Administrativos
- Gastos Sueldos Plantilla y Cuerpo Técnico
- Recursos Deportivos
- Gastos de Publicidad y Mercadeo
- Adquisición de Jugadores
- Adquisición de instalaciones y Activos para uso del Plantel y la Administración.

Es necesario en el Club Espoli para este modelo la formación de una buena cantera pues en la actualidad la venta de jugadores al exterior puede ser muy rentable. Para lo cual así mismo se deben utilizar los recursos actuales para formar a los jóvenes no solo para llenar las plazas del propio club con talento sino también su venta posterior a otros clubes.

4.2.3 Recursos Materiales

En este punto se analizan los recursos necesarios para el funcionamiento del equipo del fútbol y sus instalaciones administrativas.

Tal como se efectuó anteriormente para el análisis de los recursos se divide entre los que están relacionados al ámbito deportivo y los que forman parte de la administración del equipo.

- Recursos Materiales Deportivos
- Instalaciones

El Espoli en esta temporada se encuentra utilizando las instalaciones que le brinda el Municipio de Santo Domingo, que concretamente es el Estadio Municipal de esa ciudad, el sitio es de multiusos y en este lugar se realizan las prácticas y entrenamientos del club profesional. Lo importante sería en un futuro tener una sede fija para las divisiones menores que por el momento no cuentan con un lugar específico donde realizar sus actividades deportivas.

Uniformes y Artículos Deportivos

Es importante para un club de esta naturaleza contar con los implementos adecuados para la práctica deportiva, sin bien pueden existir algunos que son otorgados por los patrocinadores es necesario tener presente cuales son necesarios para el desempeño de los jugadores y que en la actualidad no se

cuenta con todos los uniformes ni artículos que son indispensables para el equipo.

A continuación se enumeran algunos artículos deportivos que se requieren para el desarrollo del Club.

UNIFORMES

- Zapatillas Futbol
- Guantes Portero
- Camisetas
- Pantalinetas
- Calentadores
- Canilleras
- Medias

IMPLEMENTOS

- Balones
- Conos
- Colchonetas
- Redes
- Cronómetros
- Bolsos
- Bancos
- Pesas
- Bandas Elásticas

OTROS

- Suplementos
- Bebidas Hidratantes
- Artículos Médicos

Recursos Materiales Administración

a) Instalaciones

La parte administrativa del club se encuentra operando en un edificio perteneciente a la Policía momentáneamente en la ciudad de Quito, sin embargo el cambio de sede a Santo Domingo requiere que se cuente en la misma ciudad con un espacio para el desarrollo de las actividades administrativas. Dichas instalaciones se presentan con mayor detalle en la Ingeniería del Proceso.

b) Recursos para oficina

A continuación se listan algunos recursos necesarios para las operaciones administrativas del club, pues los recursos con los que cuenta en la actualidad son bastante antiguos y con falta de actualización tecnológica.

Recursos de Oficina

- Suministros de Oficina
- Servicios Básicos
- Teléfonos – Fax
- Impresoras
- Copiadoras
- Computadores
- Muebles
- Estanterías
- Servidor
- Pizarrones
- Conexiones Internet

4.2.4 Servicios Adicionales

En el Club Espoli ya cuenta con servicios complementarios además del espectáculo en sí, estos tienen que ver con los socios, pues ahora ya se cuenta con una tarjeta que los identifica como tal y les brinda beneficios adicionales con locales comerciales y empresas afiliados a la institución, esta es una buena forma de fidelizar a los socios y acercarlos más a la institución.

Los productos y servicios que giran alrededor del negocio del fútbol son muy diversos y tienen muchas veces que ver con las alianzas que los equipos forman con la comunidad y otras instituciones.

Como primer punto esta lo directamente relacionando con el equipo que tiene que ver con la venta de artículos deportivos y suvenires que llevan la marca del equipo. En este punto se debe dar más apoyo a la comercialización de estos productos ya que favorece a la creación de una imagen sólida de equipo.

Además de estos artículos existen otros que también llevan consigo la imagen del club, en este caso se trata de los medios audiovisuales e impresos que contengan información el mismo. Esto permite a las personas conocer más sobre el equipo y recordar partidos y acontecimientos de su historia.

Por otra parte la institución al pertenecer a una ciudad específica probablemente participe en eventos públicos con sus jugadores o representantes, prestando un servicio no tangible ni que pueda ser medido, pero sin duda incrementa su valor en la mente de las personas.

Por último está la diversificación de los servicios y productos del club cuando sus fanáticos tengan una fidelidad fuerte al mismo o para mejorarla, se trata de integrarlos más a su equipo con promociones, descuentos, servicios especiales y exclusividad. Sin embargo este es un punto que se puede lograr cuando la organización tenga una mayor calidad en todas sus actividades que es el objetivo de la creación del área específica de mercadeo y publicidad.

4.3 LOCALIZACIÓN

La locación es la ubicación geográfica del proyecto. Puede determinar el éxito o fracaso del proyecto. Además de variables económicas se incluye variables estratégicas de desarrollo futuro, y factores emocionales.

El estudio de la localización consiste en identificar y analizar las variables denominadas fuerzas locacionales con el fin de buscar la localización en que la resultante de estas fuerzas produzca la máxima ganancia o los mínimos costos y gastos en los que debe incurrir el club.

4.3.1 Factores determinantes de la Localización

Sobre lo mencionado anteriormente hay que tener en cuenta algunas variables que van a influir en gran manera la decisión de la localización final, como son:

- Factores geográficos: condiciones naturales, clima niveles de contaminación, carreteras, conectividad, comunicaciones.
- Factores institucionales: son los relacionados a planes y estrategias de desarrollo y descentralización.
- Factores sociales: elementos relacionados al ambiente humano, seguridad, culturales, servicios como escuelas, hospitales, centros recreativos, de capacitación, etc.

- Factores económicos: referidos a costos de los suministro e insumos en esa localidad, tales como impuestos, regulaciones, materias primas, agua, energía eléctrica, combustibles, infraestructura disponible, cercanía de mercado y de las materias primas.

Como menciona Jorge Garza en su libro *Formulación de Proyectos*, el problema de la localización se suele abordar en dos etapas:³²

Primera etapa: macro localización. Decidir la zona general en donde se instalará la empresa o negocio. Segunda etapa: micro localización. Elegir el punto preciso, dentro de la macro zona, en donde se ubicará definitivamente la empresa o negocio.

4.3.2 Macro Localización

La macro-localización se refiere a la ubicación de la macro-zona dentro de la cual se establecerá el proyecto que se va a presentar enfocado en el club deportivo Espoli, en este caso, dicho proyecto operará en el Estado de Ecuador, en el territorio del Municipio de Santo Domingo perteneciente a la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas.

³² JORGE GARZA, (2004), *Formulación de Proyectos*. México, Editorial TRILLAS

Gráfico No. 8

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña/José Terán

Santo Domingo de los Tsáchilas es una provincia de la República del Ecuador. Su capital es Santo Domingo. Su población aproximadamente es de 326.581 habitantes en el 2010 fluctuantes ya que es la tercera ciudad con mas población seguido de Guayaquil y Quito, su población va creciendo rápidamente ya que cuenta con una actividad comercial en aumento y el mayor mercado ganadero del país, tiene de superficie 3.857 km². Limita al norte y al este con Pichincha, al noroeste con Esmeraldas, al oeste con Manabí, al sur con Los Ríos y al sureste con Cotopaxi. Ubicado a 133 Km. al oeste de Quito, zona centro noroccidental del Ecuador. Su temperatura habitual es de unos 21 a 33°C en verano. En invierno normalmente hace más calor de 23 a 32 grados y a veces

llega a los 36 C. Su temperatura media es de 25,5 C. La playa más cercana que es Pedernales está a dos horas y media con el nuevo camino.³³

Esta provincia figura como parte del territorio montañoso de la costa, de la cordillera occidental, históricamente conocida como Provincia de Yumbos y Capital de los Colibríes. Está ubicado en el trópico húmedo de América Latina.

4.3.3 Micro Localización

El club ha tenido algunas locaciones en donde ha buscado estabilidad y sobretodo un apoyo constante de los hinchas o los pobladores de las diferentes ciudades en donde se ha situado, sin embargo debido a los resultados conseguidos en años anteriores, los mismos que no fueron los mejores, se vieron en la obligación de cambiarse de locación, entre las ciudades por las que paso en club los últimos años se encuentran Ibarra y Latacunga.

Según declaraciones del Gerente Financiero del Club, en el año que estuvieron en Latacunga, los ingresos del club fueron casi nulos debido a una falta de un análisis previo de localización, ya que la población de la ciudad al no ver grandes resultados no se identificó con el club, por lo que preferían asistir a diferentes actividades a las que la población de la misma estaba acostumbrada, como campeonatos de karting, o a las diferentes ferias que se realizan los fines de semana, que además de tener buena acogida, eran gratis.

³³ [www.slideshare.net/población]

Prácticamente tuvimos que pagar para jugar fueron las declaraciones que nos dijo el Gerente Financiero, sin embargo por declaraciones de la misma autoridad solo los ingresos que se generaron durante la primera etapa del campeonato del 2010, superaron el total de los ingresos del 2009.

Según las autoridades esto fue el resultado de varios aspectos que considero la dirigencia, antes de cambiar de locación, como fue el apoyo del municipio, además de la idiosincrasia de la población de Santo Domingo, que es mucho mas futbolizada que la de las ciudades en donde había estado el club, por esto una de las estrategias fue cambiar los colores del club por los colores de la ciudad, a fin de lograr una identificación por parte de la población con el club.

Otro de los puntos fuertes fue los resultados que se consiguió en la primera etapa, los cuales generaron un incremento muy sustancial en la taquilla del estadio.

Debido a esto para nuestro estudio se propone seguir en la ciudad del Santo Domingo, en el estadio Etho Vega Baquero en donde se puede seguir incentivando un apego a la institución por parte de la Población de la ciudad, ya que no tienen un equipo único que los represente dentro del campeonato ecuatoriano de fútbol.

Se han tomado algunos factores a fin de realizar el análisis de localización y sustentar adecuadamente la idea de que el equipo siga en la ciudad de Santo Domingo, entre los cuales se encuentran.

- Espacio físico.
- Adecuaciones y remodelaciones.
- Apego al fútbol y al club por la Población
- Costos y Gastos de los servicios básicos para las instalaciones.
- Configuración del espacio (adecuaciones según los tipos de negocios incubados).
- Parqueaderos.
- Ubicación del mercado objetivo. (Población)
- Accesibilidad a medios de transporte, vías de comunicación y carreteras.
- Existencia de infraestructuras y servicios públicos de calidad.
- Regulaciones gubernamentales, municipales e institucionales.

Cuadro No. 11

Selección de la Localización del Club							
Ponderación de Factores Determinantes	% Import.	Santo Domingo		Latacunga		Quito	
		Puntuación	% Ganado	Puntuación	% Ganado	Puntuación	% Ganado
Espacio físico.	10%	9	0.9	7	0.7	10	1
Adecuaciones y remodelaciones.	5%	9	0.9	8	0.8	6	0.6
Apego al futbol y al club por la Población	27%	9	0.9	5	0.5	4	0.4
Costos y Gastos de los servicios básicos para las instalaciones.	17%	8	0.8	6	0.6	5	0.5
Parqueaderos.	5%	5	0.5	5	0.5	5	0.5
Ubicación del mercado objetivo (población).	15%	8	0.8	7	0.7	9	0.9
Accesibilidad a medios de transporte, vías de comunicación y carreteras.	7%	8	0.8	7	0.7	9	0.9
Existencia de infraestructuras y servicios públicos de calidad.	8%	8	0.8	7	0.7	10	1
Regulaciones gubernamentales, municipales e institucionales.	6%	8	0.8	8	0.8	8	0.8
Total	100%		72%		60%		66%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Luis Terán

4.3.3.1 Infraestructura y Equipamiento

El equipo no posee un estadio propio por lo que hace de local en el principal estadio de la ciudad de Santo Domingo, el Etho Vega Baquero.

El Estadio Etho Vega Baquero, (oficialmente conocido como Estadio Olímpico Municipal Etho Vega Baquero) es un estadio multiusos. Está ubicado entre las avenidas Quitumbe y Los Anturios de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados. Es utilizado para competiciones del fútbol, Tiene capacidad para 12.000 espectadores.

El estadio desempeña un importante papel en el fútbol local, ya que los clubes santodomingueños como el Espoli de Quito (provisional), Águilas, Club Sport Santo Domingo, Municipal, Talleres, Independiente, ADAC, 29 de Mayo, 3 de Julio, Los Dragones, Los Chavos y Festival hacían y/o hacen de locales en este escenario deportivo.

Asimismo, este local deportivo es sede de distintos eventos deportivos a niveles provincial y local (que también suelen realizarse en el Estadio Obando y Pacheco de Santo Domingo de los Colorados), así como es escenario para varios eventos de tipo cultural, especialmente conciertos musicales (que también se realizan en el Coliseo Tsáchila de la ciudad).

En la ciudad de Quito están las oficinas de Administración General, Contabilidad y Varios; ubicadas en la Av. Martín de Utreras N27-42 y

Selva Alegre. El área de Marketing funciona en las oficinas de la Policía en Pusuqui.

Por lo anteriormente expuesto se plantea la construcción de la Sede para el Club, en un terreno a ser adquirido en la vía a Chone Km.5, con una superficie de 6000 metros cuadrados. La Sede será construida de tal forma que brinde las facilidades a jugadores, técnicos y personal de las áreas planteadas en el Organigrama Estructural.

4.3.4 Distribución del Espacio Físico

Al construir la Sede del Club en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, en principio funcionarán los departamentos especificados como la Gerencia General, la Dirección General de Administración, con sus departamentos de Tesorería, Contabilidad y Presupuestos; asimismo la Dirección General del Area Deportiva. Los departamentos de Marketing y Comunicación se ubicarán en el espacio titulado como Gerencia General, debido a que los miembros del Directorio, se reúnen en forma esporádica y los departamentos de Marketing y Comunicación tienen sus funciones para ejecutarlas fuera de la Sede, por lo que no hay necesidad en principio de que cuenten con un espacio que la mayor parte del tiempo estaría libre.

La Sede además contará con un espacio para el Dispensario Médico y otro para el Gimnasio, a fin de que presten las facilidades para el mejor desenvolvimiento de jugadores, técnicos y del personal administrativo.

La idea es de presentar al Equipo con una Sede que brinde mejores condiciones para que todos sus miembros se desarrollen en mejor forma tanto en la parte técnica como humana, brindándoles comodidades y espacios adecuados para lograr resultados positivos tanto en la parte económica como personal para el Equipo como tal.

Así el Club tendrá un lugar oficial, propio y seguro para desarrollar todas sus actividades tanto técnicas como administrativas y no estar con la incertidumbre de que no se cuenta con un lugar que le pertenezca a la institución.

4.4 INGENIERÍA DE PROCESOS

La ingeniería de procesos como lo enfoca Pedro Dávalos en su libro *Administración de Procesos* busca aprovechar de mejor manera los recursos disponibles y de optimizar la elaboración de un bien o la entrega de un servicio, además responde a la pregunta: ¿Cómo se va hacer? Para hacerlo, se conjuga materiales, maquinarias y mano de obra de la mejor manera a fin de cumplir con los estándares de calidad, costo, tiempo y volumen.³⁴

Sin embargo esta definición no se podría aplicar en su totalidad a un equipo de fútbol, debido a que el servicio que brinda es un espectáculo para la afición, el mismo que va a estar constituido por muchos factores, que no siempre van a depender de la dirigencia o la administración del club.

³⁴ DÁVALOS P., RUEDA I., (2005) *Administración de Operaciones*. Ecuador, IMPROLISEM

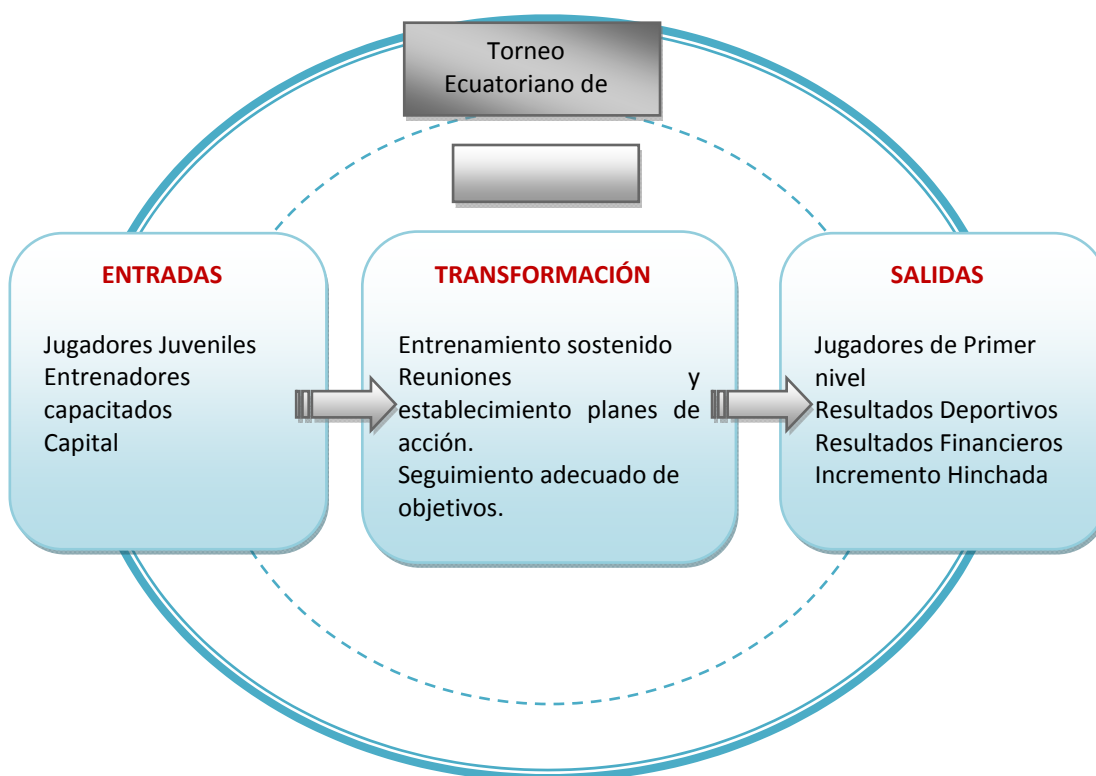
El espectáculo del fútbol se va a constituir además del partido como tal, por el ambiente que se genera en las gradas, por la publicidad que realicen los medios, por el clima que acompañe el partido, por las facilidades de acceso que se tengan para llegar al partido, la seguridad que se ofrezcan a fin de evitar roces entre hinchadas etc.

Sin embargo la dirigencia debe cumplir con su parte que va a ser la de garantizar un equipo competitivo, que este a la altura de medirse a los demás equipos del campeonato ecuatoriano.

Por esto teniendo en cuenta que el objetivo de la ingeniería de procesos es optimizar el uso de los recursos de los cuales dispone, es muy importante que todos y cada uno de los miembros del club asuman esta responsabilidad de una manera adecuada. Teniendo siempre en cuenta que el objetivo del trabajo de todo el personal, es la aplicación e implementación correcta del modelo propuesto así como el alcance de los objetivos descritos en el mismo.

El Club se debe enfocar y tener claro que el objetivo va a ser elevar el nivel de calidad teniendo en cuenta el entorno en el cual se maneja, sin embargo como se ha mencionado antes su desarrollo no ha sido totalmente el de una compañía considerando las condiciones actuales del Club, por lo que se presenta un esquema en el cual se visualiza proceso de cambio general que se sugiere para que el Club sea manejado como toda una empresa, con aplicaciones técnicas para cada una de las áreas requeridas a fin de lograr los objetivos.

Gráfico No. 9



Fuente: Administración, autores Robbins y Coulter³⁵
Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Luis Terán

En el capítulo financiero, se plantea la inversión de \$100.000 para la adquisición de un terreno y \$650.000 para la construcción de un Edificio y Obras civiles, además de la adquisición de Muebles y Enseres por el valor de \$10.000, y la adquisición de Equipos de Computación y Equipos de Comunicación por \$5.000 cada uno. Considerando la idea de que la Sede definitivamente sea en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas de acuerdo a la ponderación en la Micro localización, se presenta un esquema de la Sede Social del Club Deportivo Espoli, lo que permitirá un mejor desenvolvimiento del Club que sea fiel representante de la ciudad, con resultados financieros positivos en pro de conseguir mayor hinchada y fomentar el deporte en una ciudad que crece cada día y requiere del desarrollo de un deporte como el fútbol en donde la juventud puede alcanzar un futuro mejor tomando en

³⁵ ROBBINS S., COULTER M., (2000), *Administración*, México, Pearson, Octava Edición

cuenta que el futbol no solo es un deporte, sino además un medio de vida que brinda muchas posibilidades y el Club provee además de fuentes de trabajo lo que contribuye al desarrollo de nuestro país. Anexo No.1

5 MODELO DE MARKETING

5.1 INVESTIGACIÓN DE LA OFERTA

El deporte en general y el fútbol en particular han alcanzado en las últimas décadas un desarrollo espectacular, tanto en el ámbito de la profesionalización como en el de la comercialización. El impacto social, económico y mediático que ha adquirido el fútbol es de una dimensión que ha superado, en mucho, cualquier expectativa.

El futbol en general es una pasión de la sociedad, debido a que el mismo va a influir en el comportamiento de la colectividad, los jugadores van a ser un ejemplo de vida para los niños y jóvenes que ven en ellos sus ídolos, por lo que la manera como se comporten dentro de la cancha va a influir directamente o indirectamente en la manera de ser de los mismos.

El futbol y el espectáculo como tal va a depender de la sociedad en donde se desarrolle y el grado de cultura de la misma, esto se lo puede evidenciar claramente en las reacciones de los jugadores del futbol europeo y el latinoamericano, en la primera por el hecho de un mayor grado de educación las reacciones y los festejos de los mismos van a ser más prudentes, mientras que en Latinoamérica por ser culturalmente más apasionados las reacciones y los festejos muchas veces rayan en la violencia con las demás hinchadas o barras bravas.

Los grandes equipos de futbol además de ofertar el espectáculo deportivo, ofrecen a los hinchas los valores que representan la camiseta, los ideales de la directiva frente a la sociedad, y los colores que representan el historial de los clubes a los largo del tiempo junto con las glorias y satisfacciones alcanzadas y ofrecidas a su hinchada y a la comunidad en general.

Cada club va a tener hinchada distintiva la cual va a ser encaminada en base a las reacciones de los jugadores, la manera de obrar de los dirigentes y la opinión de la prensa deportiva, por lo que los dirigentes deben entender que el hecho de manejar un club de futbol va a influir directamente en la sociedad y afrontar esta responsabilidad con la seriedad que se merece.

5.1.1 Factores que afectan a la Oferta

Un equipo de futbol el producto que va a ofertar va a ser el espectáculo deportivo, sin embargo el mismo va a estar totalmente dependiente de los resultados deportivos que se consigan.

Analizando la propuesta de otros equipos podemos ver como claramente además de ofrecer solo el espectáculo a la población en general y a su hinchada, pueden ofertar:

- Servir de referencia de imágenes ejemplares de sus jugadores y dirigentes, por valores que los puede percibir la población tales como competencia sana, espíritu de superación, esfuerzo, constancia.

Para conseguir este punto se debe hacer énfasis en la profesionalización de los jugadores, en base a una disciplina adecuada ya que el mercado además de presentar una alta competencia, requiere de deportistas altamente preparados tanto física como técnicamente, con una dedicación absoluta y seria a su profesión.

Se debe dejar claro que la consecución de los objetivos personales de los jugadores, van a ir de la mano con los objetivos de la Institución.

- La capacidad de identificar así como integrar a los aficionados con distintas características culturales, sociales, étnicas. Para que se sientan identificados con los valores y los colores que representa la Institución.
- Capacidad de manejo del dinero del que dispone la Institución, y la inversión realizada en el crecimiento de nuevos jugadores de toda clase social.

A fin de conseguir este punto se debe tener claro que la institución requiere de una profesionalización de la organización como tal, en base a la inclusión de profesionales que sean preparados para la gestión o asesoría de las instituciones.

Hay que tener claro que no basta para manejar un equipo de fútbol con visión de crecimiento a futuro con ser un aficionado o con contar con buenas intenciones, se necesita de una formalización de los procedimientos y las

reglas, una adecuada planificación de las actividades que vaya enfocada en la consecución de los objetivos, una adecuada segregación de roles y funciones, seguida de una responsable coordinación entre las diferentes áreas, así como un proceso claro y consensuado de la toma de decisiones.

Todos estos puntos se van a ver reflejados en la mayor capacidad de gestión del club, que genere una rentabilidad adecuada y brinde estabilidad para todos los que la conforma.

Todos estos puntos mencionados no requieren de mayor inversión, solo de una administración adecuada que vaya enfocada en sacar puntos más relevantes del club a fin de fomentar una imagen dentro de la sociedad, de una institución sólida desde sus bases con proyección a futuro.

Resultados Deportivos.

Para un equipo de futbol el punto crítico como se mencionó son los resultados deportivos a corto plazo, debido a que muchas veces por más que se tenga las cuotas al día y se mantenga una aceptable administración, si los resultados no son los adecuados, empiezan la inestabilidad de las dirigencias y de los equipos técnicos.

Los resultados deportivos van a ser el producto de una adecuada preparación física y técnica de la plantilla de jugadores, de una dirigencia solida que brinde seguridad económica y laboral al cuerpo técnico y a los jugadores, de la

inyección adecuada de recursos de los auspiciantes y del apoyo de los hinchas desde las gradas que además de ser un incentivo emocional para los jugadores, va a ser un incentivo financiero para las arcas del club.

Sin embargo no solo va a depender de una preparación adecuada del club, también va a ser un punto muy importante el nivel del equipo rival, y todo el entorno del rival, como lo es la prensa, la hinchada, el localismo de algunos árbitros.

Todos estos puntos la dirigencia los debe tomar en cuenta antes de tomar decisiones que vayan a influir de gran manera en el normal funcionamiento del club, y en el cumplimiento de los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

Prensa

La presión de la prensa a pesar de que no es un factor tan importante como lo es en otros equipos, hay que considerarlo ya que dependiendo de esto va a depender la imagen de la institución frente a la sociedad, y a sus posibles auspiciantes.

Este es un factor que la dirigencia debe manejarlo con criterio y responsabilidad puesto que la imagen del club va a ser la base para conseguir mejores auspiciantes cada año, que se va a reflejar en la rentabilidad de la institución.

La prensa es un punto muy importante porque va a tener la capacidad de incentivar a la hinchada a que acudan al estadio, generando un sentido de pertenencia al club y haciendo que la gente cada vez más se sienta identificado con los valores del equipo.

Además de influir en la hinchada y en los auspiciantes la prensa obviamente va a influir directamente en la mentalidad y el estado de ánimo de los jugadores del equipo, ya que los mismos van a estar siempre directa o indirectamente atentos a los comentarios que existan en la prensa escrita en la televisión o en la radio, este factor puede ser positivo si los comentarios son buenos por que el jugador va a tomar confianza en sí mismo lo cual va a influir en la regularidad de su rendimiento dentro de la cancha, acompañado de una guía bien encaminada por su técnico. La prensa no solo va a influir en los hinchas y los jugadores sino también en el cuerpo técnico y en los dirigentes, quienes muchas veces por quedar bien con los periodistas, por la falta de experiencia y por los resultados adversos tienden a tomar decisiones apresuradas que no están alineadas con los objetivos del club, terminando con el proceso de trabajo del técnico sin que el mismo haya dado sus frutos.

Auspiciantes.

La presión de los auspiciantes es otro de los factores que debe tener en cuenta la Dirigencia, ya que los mismos a cambio de sus apoyos económicos van a exigir ciertos resultados, como va a ser la clasificación en los torneos o la mantención en posiciones adecuadas dentro de la tabla general de los equipos.

Este es uno de los factores clave, por lo que la Dirigencia no solo debe enfocarse en los resultados deportivos al momento de negociar con los auspiciantes, sino también en la imagen de la institución y lo que significa dentro de la sociedad.

La posibilidad de ofrecer o vender la marca del club a los auspiciantes además del espectáculo deportivo, significa que al final el club se va a liberar de alguna manera de la presión única de los resultados como tal.

Presión Hinchada.

La presión de la hinchada va a influir tanto monetariamente al momento de acudir cada partido que tiene el equipo y colaborar con el costo de las entradas.

La hinchada es muy importante debido a que el hincha ama a su club y muchas veces el mismo va a tener una serie de problemas y frustraciones personales, laborales por lo que su estado de ánimo va a depender de gran manera del resultado del equipo de fútbol.

Hay que tener en cuenta que el hincha en general como lo dicen varios entendidos en el tema es la persona que más quiere al club y la más desinteresada al mismo tiempo; por lo que en base a los resultados de su equipo va a reaccionar y exigir los resultados a los jugadores del mismo.

En el caso del Espoli a pesar de no tener una hinchada tan grande el objetivo es ganarla, haciendo ver además de los resultados deportivos del club los valores

que su camiseta representa, creando en cada una de las personas un sentido de pertenencia del club incentivando así la pasión que influye en los hinchas para seguir a su equipo.

Presión Socios

La presión de los socios del club también es un factor que se debe considerar, ya que dependiendo de los resultados van a querer influenciar a los dirigentes por cambios en la plantilla o en la dirección técnica, mucho más teniendo en cuenta que muchas veces los socios se dejan llevar por la pasión de ser hinchas lo cual no les permite ver objetivamente la situación para tomar las decisiones adecuadas que solventen las deficiencias del club y en lugar de eso entorpecen el proceso de cada dirección técnica o directiva.

Debido a esto la dirigencia debe dejar claro a todos y cada uno de los socios los objetivos planteados tanto a mediano como a corto plazo, y dejar expuesto que el apoyo de los socios va a ser fundamental para la consecución de los planes del club.

5.1.2 Capacidad de los Competidores

Los competidores del Club Espoli van a ser los equipos de fútbol de primera división de la federación Ecuatoriana de Fútbol (F.E.F), los cuales van a tener ciertas ventajas competitivas, frente al club entre las cuales se encuentran:

a) Capacidad Económica

Para analizar la capacidad de la competencia, debemos señalar que un factor determinante es la capacidad económica de los clubes rivales.

Los equipos que gozan de un presupuesto alto normalmente son los que abarcan la mayor cantidad de títulos lo cual se lo puede ver tanto en grandes ligas de fútbol como la Española, en donde el Real Madrid y el Barcelona abarcan el 62% del total de los títulos disputados, otros caso es el de la liga Inglesa en donde el Manchester United, el Arsenal y últimamente el Chelsea se han repartido más del 60% de los títulos disputados, en América podemos ver la liga Argentina en donde River Plate, Boca Juniors e Independiente los equipos con los presupuestos más altos llevan más de 80% de los títulos.

Localmente los equipos cuyos presupuestos más altos son Liga de Quito y Barcelona SC con un monto de USD 8.000.000 cada uno, el primero con 9 títulos nacionales además de 4 títulos internaciones y el segundo con 13 títulos nacionales.

Los presupuestos que manejan otros clubes como son el Nacional, Emelec y Deportivo Quito fluctúan entre los 4 y 6 millones de dólares.

Este es un factor muy importante ya que en base a los presupuestos, los equipos van a poder realizar contrataciones de jugadores que vengan a

fortalecer la capacidad deportiva de los clubes, contratar técnicos de renombre que aporten al crecimiento de los jugadores, estas contrataciones van a ser un aporte muy importante ya que lo van a hacer más atractivo frente a sus hinchas, a la hinchada rival, medios de comunicación, inversores o auspiciantes y la población en general.

La capacidad económica debe considerarse debido a que el presupuesto del Club Espoli está por debajo de los presupuestos de los otros equipos del campeonato Ecuatoriano de Fútbol, por lo que uno de los objetivos del club se va a encaminar a diversificar las fuentes de ingresos que poseen a la fecha y así lograr incrementar los mismos, a mediano y largo plazo.

b) Hinchadas Grandes

Al momento de hablar de la capacidad de los competidores, los hinchas van a ser finalmente los clientes finales del club, ya que van a ser los que compren las entradas de la taquilla con la que disponga el club, así como van a ser los consumidores de los productos que saque el equipo como son las camisetas, indumentaria deportiva que identifique al club, afiliaciones.

La Cantidad de hinchas va a ser un punto muy importante a considerar por parte de los auspiciantes y de los medios de comunicación, debido a que mientras más hinchas tenga un club mayor va a ser el monto que van

a estar dispuestos a cancelar al equipo por concepto de auspicios en la indumentaria y derechos de transmisión televisiva.

Existen varias encuestas que han realizado algunas Cias tales como BRANDIM, EUFRAL o la ESPE acerca de las preferencias de la población por un equipo en particular, las cuales los auspiciantes las utilizan como un parámetro muy importante para poder definir los equipos que van a respaldar en cada temporada.

Dentro de las preferencias los resultados de una de la encuesta realizada por EUFRAL arrojaron los siguientes resultados.

A nivel Nacional Barcelona cuenta con el 39,73%, Emelec con un 20,09%, Liga tiene un 15.17%; mucho más abajo, aparecen El Nacional con 9.18%, lo sigue Deportivo Cuenca con el 3% y Deportivo Quito con el 2%.

En Guayaquil, Barcelona sigue siendo el número con un 61%, doblando a Emelec en fanaticada, los azules tienen un respetable 29%, el 5,5% es seguidor de Liga de Quito.

En Quito, Liga es mayoría con un 39%, seguido por El Nacional con 23%, Barcelona con 16,% Deportivo Quito y Aucas tienen 6% y Emelec.

A nivel regional en la Costa, Barcelona tiene 58%, Emelec con 32%, Liga de Quito y El Nacional con 2.50%.

En la Sierra, LDU-Q es mayoría con 28%, Barcelona muy cerca con el 21%, seguido por El Nacional con 15,50%, Emelec y Deportivo Cuenca con 7,50%.

Sin embargo estas encuestas suelen ser muy sesgadas, dependiendo de la Cía que realiza y el método que utiliza para determinar sus resultados finales, ya que en muchas ocasiones Liga de Quito y Emelec se disputan el segundo lugar de preferencia por parte de la hinchada.

En base a estas encuestas podemos tener claro que actualmente el Club Espoli no goza de una preferencia considerable por parte de la Población, por lo que ganar afición va a ser uno de los pilares de consagración del club dentro de la sociedad.

c) Preferencia de los medios y auspiciantes

La preferencia de los medios se debe considerar dentro de las competencias de los equipos de fútbol, debido a que los ingresos por concepto de auspicios y retransmisiones deportivas van a ser un punto muy importante dentro del total de los ingresos que manejan los clubes localmente.

Entrar en la preferencia de los auspiciantes es un tema difícil en algunos casos como lo declaró en la revista estadio uno de los principales dirigentes de Liga Deportiva Universitaria de Quito, Esteban Paz:

En el 2000, cuando caímos a la Serie B, y luego regresamos a la serie A, mi objetivo principal fue convertir a Liga en una marca importante. Hasta el 2000, yo golpeaba las puertas en busca de apoyo o auspicio y la gente me respondía: “No quiero exponer mi marca en Liga porque “¿qué va a pasar con los hinchas de Barcelona o de otros equipos? No les va a interesar que mi marca esté expuesta en su camiseta”. ¿Cómo Liga desvirtuó esto? Creando una asociación comercial de la marca. A raíz del 2003 la contratación de jugadores importantes hizo surgir la marca. A partir de ese momento empezaron a llegar a Liga las posibilidades que antes nos tocaba buscar, que Liga sea un medio de comercialización.³⁶

El objetivo de pautar de los auspiciantes es conseguir:

- Recordar: Por parte de los hinchas y el público en general que ve sus logos de marcas en las camisetas, indumentaria deportiva, y en los espacios físicos que exista la oportunidad de poder pautar.
- Resultados en las Ventas: Este objetivo va a ir de la mano del primero, debido a que si los hinchas y el público en general se sienten identificados con el club van a preferir los productos que lo auspician, incrementando las ganancias y demás réditos de los auspiciantes.

Hay que tener claro que el monto de los auspicios va a ir directamente proporcional a:

- Historia del Club
- Posición en Campeonatos

³⁶ Declaración Esteban Paz “Revista Estadio”

- Títulos Conseguidos
- Número de Hinchas
- Asistencia al estadio
- Infraestructura
- Figuras
- Estabilidad

Como podemos ver, todas estas variables los auspiciantes las van a tener en cuenta al momento de negociar, y en la mayoría de las mismas el Club Espoli, tiene una desventaja frente a los demás equipos, sin embargo el club no tiene una resistencia o cierta antipatía por parte de la población que no es apegada a sus colores como si lo tienen los equipos como Barcelona y Liga de Quito.

d) Infraestructura

La infraestructura de un club es muy importante, ya que además de servir como parte de la generación de ciertos ingresos, va a brindar a la institución una imagen de solidez frente a la sociedad en general.

Se pueden vender espacios publicitarios, ya sean en estadios, clubes, edificios administrativos.

5.2 INVESTIGACIÓN DE LA DEMANDA

Los clubes de Fútbol, así como cualquier Cía. del medio se maneja y se valora en base a la demanda del mercado, y no solamente por la compra y venta de jugadores entre equipos, sino por otras variables presentes.

Por eso cuantas más personas vean o quieran ver fútbol de cierto club, más ingresos tendrán el mismo así como los miembros del club.³⁷

Las fuentes principales de ingresos de los clubes son los patrocinios, la televisión, venta de camisetas y demás artículos de marketing, taquillas y socios, los mismos que van a estar directamente relacionadas a la cantidad de hinchas o seguidores que tengan los clubes.

Por lo que a mayor hinchada, mayores serán los ingresos de los clubes, así como la estabilidad y el posicionamiento que logren alcanzar, sin embargo hay que tener en cuenta que no es fácil conseguir hinchada, ya que para alcanzar esto se debe tener una campaña sostenida marcada con la consecución de títulos.

Sin embargo como la demanda se puede inducir a incrementar en base a estrategias de marketing, con la cual el mercado objetivo que defina el club se sienta identificado, y respaldos, las campañas pueden ir desde descuentos, abonos en el precio de las entradas, siempre y cuando el espectáculo que brinda el club este acorde a lo prometido, a fin de lograr alcanzar una fidelidad que en el caso del fútbol se denomina “Pasión”.

³⁷ <http://quevivaeldeporte.com>

La Pasión es muy importante y es uno de los puntos que más se debe cuidar los equipos, ya que significa la fuerza que motiva a la hinchada a seguir a su equipo, y no solo a su estadio sino a cualquier lugar a donde viaje el club, cabe mencionar en las buenas y en las malas.

Por esto la estrategia que tiene el club a fin de lograr que su hinchada se vuelva fiel, fue tomar los colores de la bandera de santo domingo, a fin de que la población en general se identifique con el club y los ideales del mismo.

Además de esto se pueden ofrecer paquetes de entradas o membrecías que no sean solo enfocados al personal de la policía nacional, sino a la población en general.

5.2.1 Segmentación

El mercado para el club se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo siempre y cuando los logros del club vayan de acuerdo a las expectativas creadas y percibidas por los hinchas.

Sin embargo cabe mencionar que dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas, por lo que se debe realizar un adecuado estudio de segmentación a fin de definir el mercado exacto en el cual se va a enfocar las campañas del club.

El "Diccionario de Términos de Mercadotecnia" de la American Marketing Association, define a la segmentación del mercado como "el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización".

Por su parte, Charles W. L. Hill y Gareth Jones definen la segmentación del mercado como "La manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva"

Basados en las definiciones de Marketing se plantearán las siguientes consideraciones:

- Mostrar una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes o futuros hinchas.
- Aprovechar mejor los recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para el club.
- Competir más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas y enfocarse en los mismos.

Para que sea aplicable, un plan de segmentación debe definir segmentos que reúnan los siguientes criterios básicos:³⁸

- Rentabilidad
- Identificación y mensurabilidad
- Accesibilidad
- Capacidad de Respuesta

Hemos diseñado el siguiente modelo de segmentación el mismo que es aplicable para el club deportivo Espoli, y utiliza las siguientes variables:

1. Demográficas.

1.1 Sexo: Masculino y Femenino

1.2 Edad: Desde los 12 años en adelante

1.3 Raza: Sin distinción

1.4 Lugar de Residencia: Población de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.5 Características Físicas: Sin distinción.

2. Segmentación Socio-Económica

2.1 Niveles de Ingreso: En caso de mayores de edad, ingresos iguales o mayores al sueldo básico (USD 240)

³⁸ LAMB, C y HAIR, J y MC DANIEL, C (2006). *Marketing*. MEXICO: Thomson Editores. Octava Edición. P 224 y 226.

2.2 Nivel de Educación: Sin Distinción

2.3 Profesión: Sin Distinción

2.4 Clase Social: Sin Distinción

3. Segmentación Psicográfica

3.1 Nivel de Extroversión: Sin Distinción

3.2 Grado de Innovación: Sin Distinción

3.3 Características Culturales: Población que guste del fútbol, y se identifique con el deporte

4. Segmentación de Uso

4.1 Por cantidad de Uso. Que acudan al estadio al menos una vez al mes

4.2 Por tipo de Uso: Para la gente que acuda al estadio por diversión, esparcimiento.

4.3 Por oportunidad de Uso: Para la gente que acuda al estadio a una localidad pagada o adquiera algún artículo de marketing del club.

4.4 Por Lealtad a la Marca: Población que se sienta identificada por el club, o que al menos no tenga una antipatía al mismo

5.2.2 Tamaño de la Muestra

La encuesta está orientada a la población de Santo Domingo para conocer la aceptación tanto por el fútbol como también por el Club Deportivo Espoli en la

ciudad de Santo Domingo, al aplicar la fórmula se determinó que el tamaño de la muestra es de 140 encuestas, las mismas que se realizaron para determinar sus resultados.

5.2.3 Diseño de Encuestas

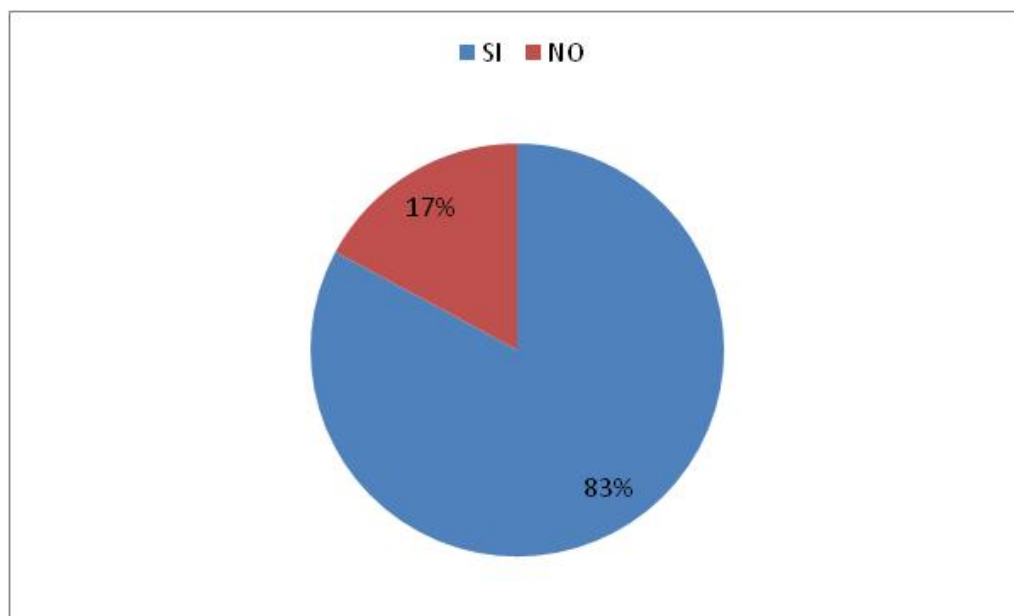
La encuesta está diseñada para ser aplicada al público en general con el fin de obtener información relevante con respecto al fútbol en general y al Club Deportivo Espoli como equipo que representa a la ciudad de Santo Domingo.

Ver Anexo 2.

5.2.4 Tabulación y Determinación de Resultados

Pregunta No. 1: ¿Le gusta el fútbol?

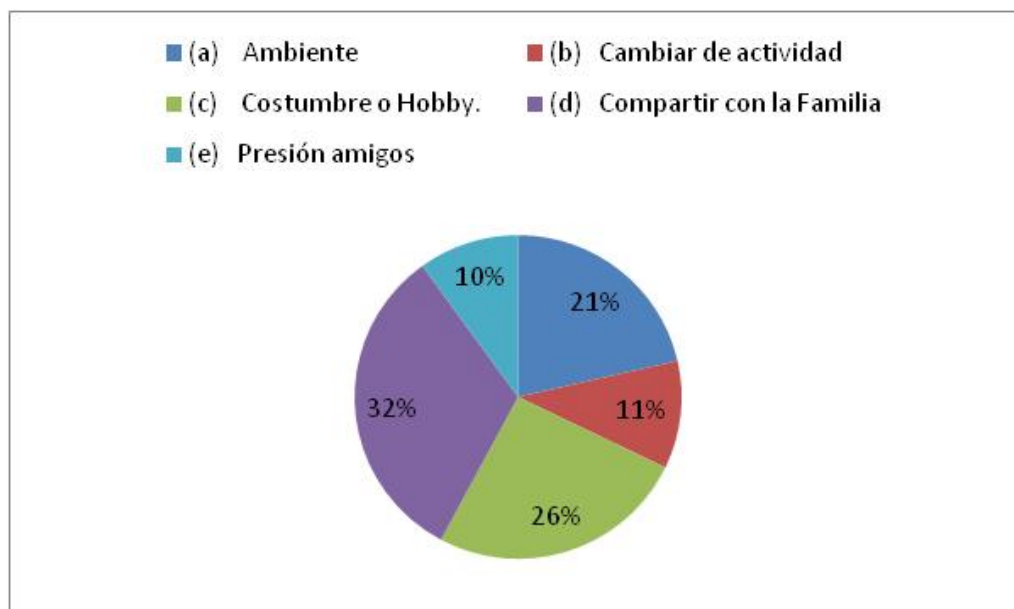
De un total de 140 encuestas aplicadas respondieron 116 personas que si les gusta el fútbol lo que representa un 83%, frente a 24 personas con respuesta negativa que equivale al 17%.

Gráfico No. 10

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña/José Terán

Pregunta No. 2: ¿Por qué le gusta el fútbol?

Gráfico No. 11

Fuente: Investigación realizada

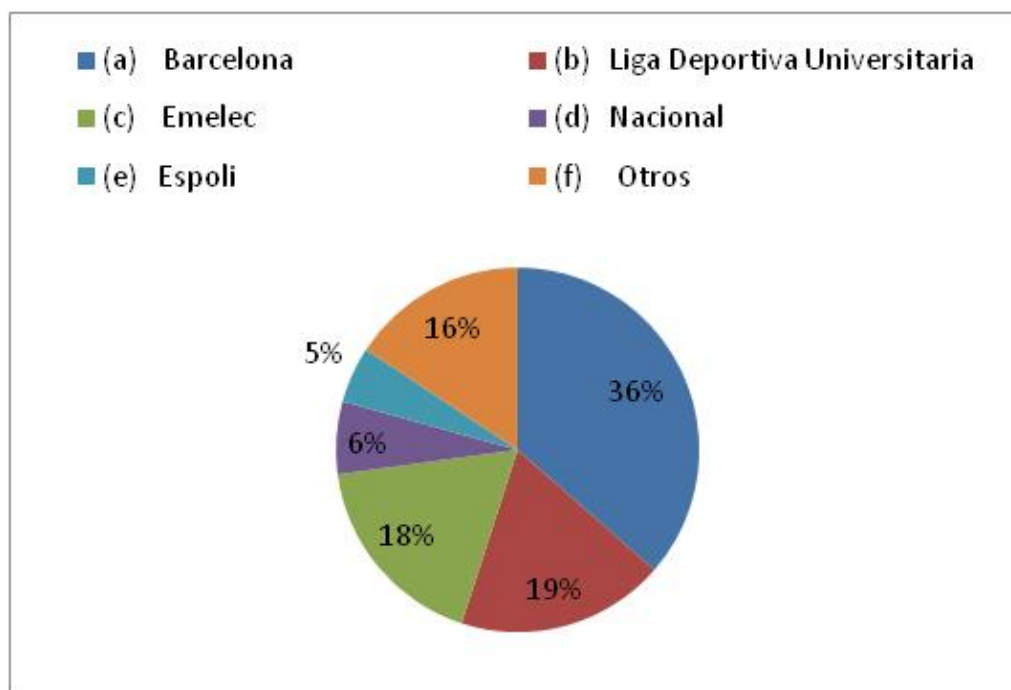
Elaborado por: Carlos Quisiguiña/José Terán

El gusto por el fútbol tiene el porcentaje más alto del 32% por compartir con la familia a lo que respondieron 45 personas, el 26% por costumbre o hobby 36 personas, el 21% por el ambiente 29 personas, el 11% por el cambio de actividad 15 personas, el 10% por la presión de amigos 15 personas.

Pregunta No. 3: ¿Con qué equipo se identifica?

Con el equipo de Barcelona se identifican 51 personas que representa el 36% del total de 140 encuestas realizadas, 26 personas prefieren al Equipo de Liga Deportiva Universitaria que representan un 19%, 25 personas eligieron al equipo de Emelec con un 18%, 22 personas a otros equipos que no identificaron con un 16%, 9 personas con el Nacional con un 6%, y 7 personas con el Club Deportivo Espoli que representa el 5%.

Gráfico No. 12



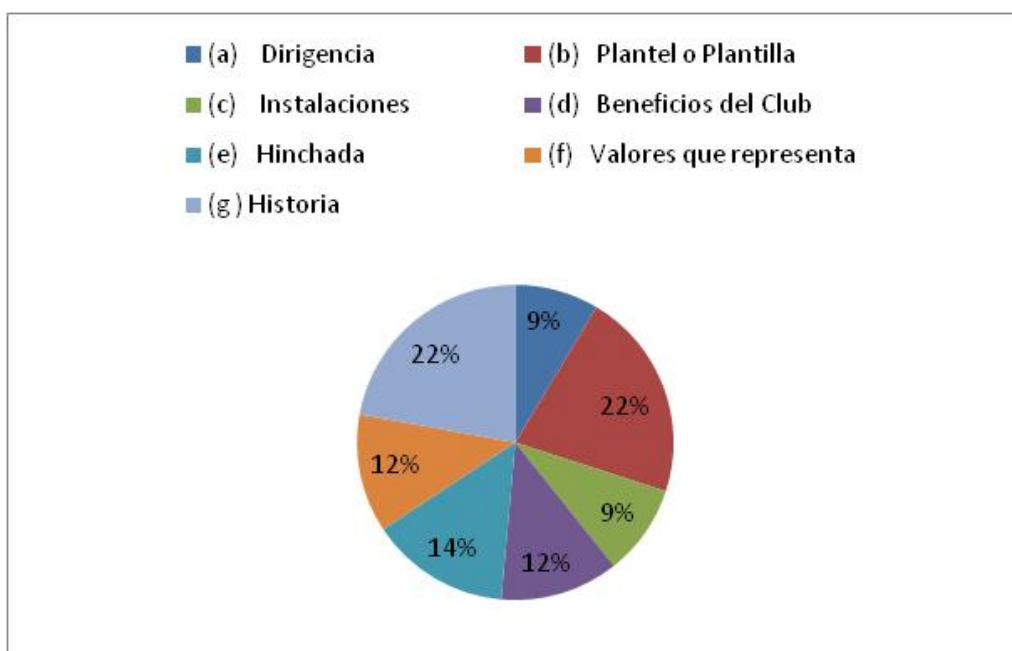
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña/José Terán

Pregunta No. 4: ¿Qué es lo que más le gusta de su equipo de fútbol?

Por la historia de cada equipo respondieron 31 personas tener gusto por su equipo lo que representa un 22%, al igual que por la Plantilla de jugadores 30 personas respondieron tener preferencia por su equipo de fútbol, 20 personas por la Hinchada que representa el 14%, 17 personas por los Beneficios y Valores que en ambos casos representa el 12%, 12 personas por la Dirigencia y 13 personas por las Instalaciones que representan en cada caso el 9% del total de encuestas.

Gráfico No. 13

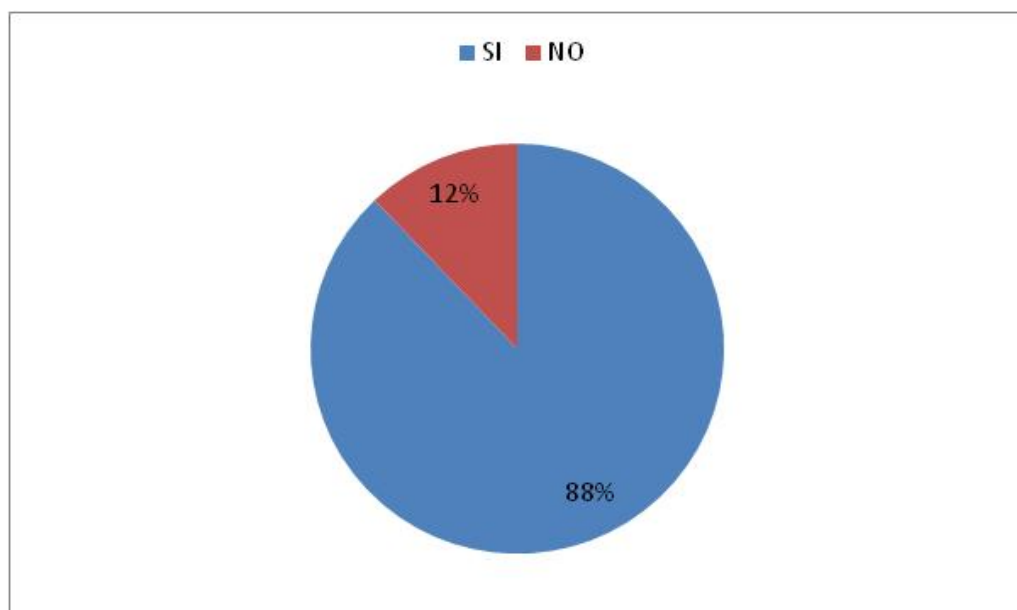


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña/José Terán

Pregunta No. 5: ¿Escucha programas deportivos?

A esta pregunta respondieron 123 personas que SI escuchan programas deportivos lo que representa un 88%, y que NO escuchan programas deportivos 17 personas con un 12%

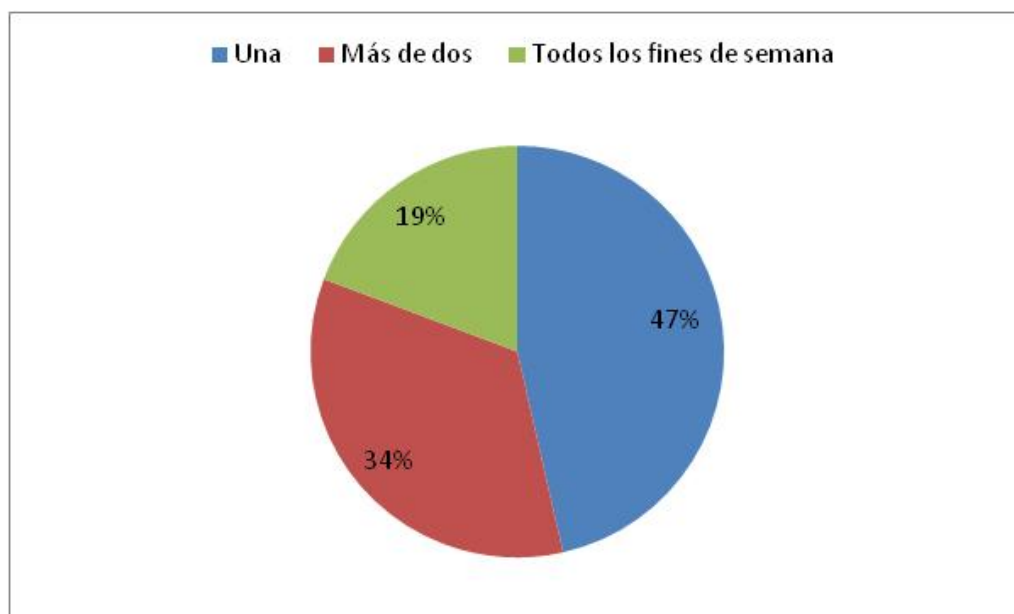
Gráfico No. 14

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña/José Terán

Pregunta No. 6: ¿Cuántas veces asiste al estadio normalmente al mes?

Gráfico No. 15



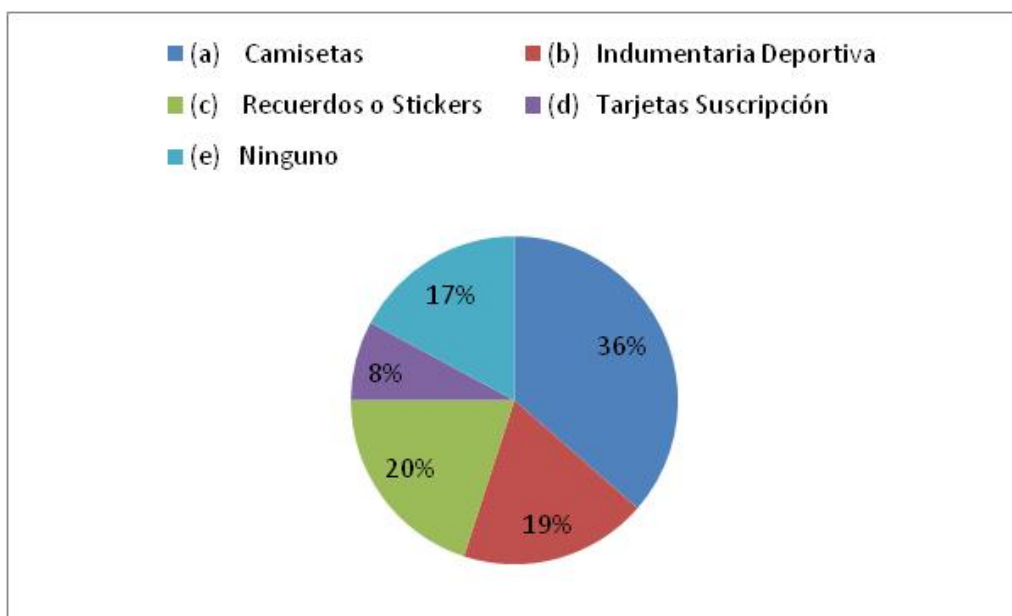
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña/José Terán

Al menos una vez asisten 65 personas que representa el 47%, 48 personas asisten al estadio más de dos veces con un 34% y todos los fines de semana asisten al estadio 27 personas que representan el 19%.

Pregunta No. 7: ¿Además de las entradas consume otro producto?

Gráfico No. 16



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña/José Terán

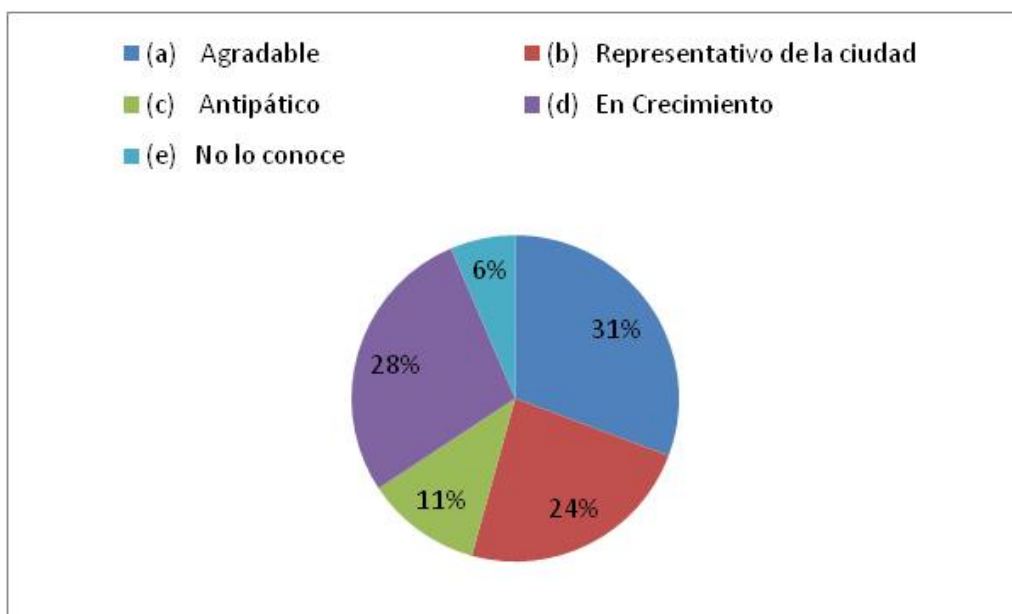
Consumen 51 personas camisetas con un 36%, 28 personas recuerdos o stickers con el 20%, 26 personas compran indumentaria deportiva con el 19%, 24 personas no consumen ningún producto adicional con un 17%, y 11 personas compran tarjetas de suscripción que representa el 8% del total de personas encuestadas.

Pregunta No. 8: ¿Cómo ve al Espoli como equipo de fútbol?

El Espoli como equipo de fútbol es visto con agrado por 43 personas que representan el 31%, en crecimiento por 39 personas con el 28%, representativo de la ciudad por 33 personas con un 24%, un equipo antipático por 16 personas

con un 11%, y no lo conocen 9 personas que representan el 6% del total de encuestados.

Gráfico No. 17

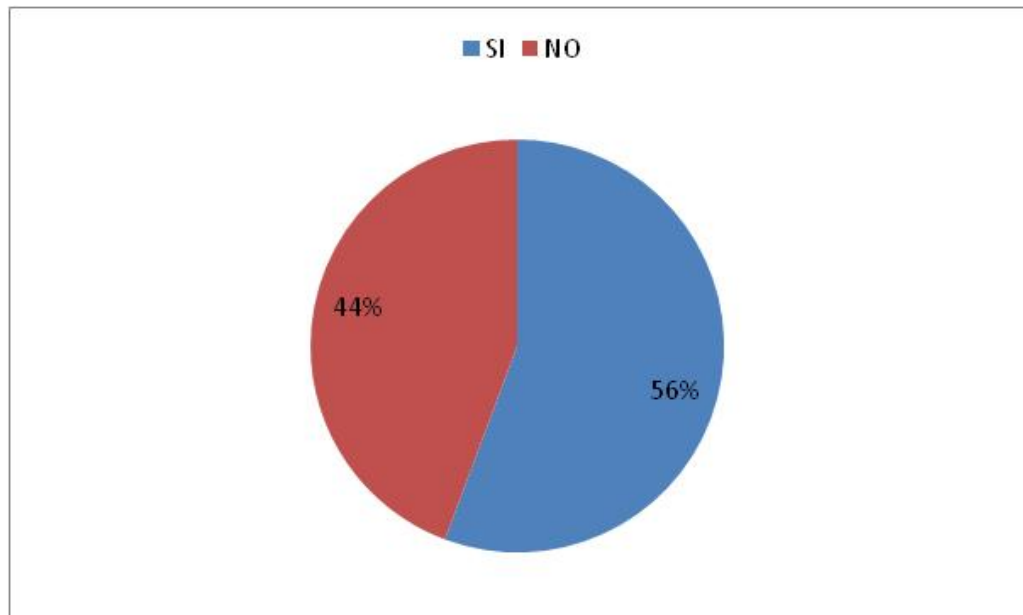


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña/José Terán

Pregunta No. 9: ¿Siente que el Club representa a la ciudad?

Son 78 las personas que opinan que el Club SI representa a la ciudad con un 56%, y 62 personas que piensan que NO representa el club a la ciudad lo que representa el 48% de las encuestas realizadas.

Gráfico No. 18

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña/José Terán

Pregunta No. 10: ¿A pesar de no ser hincha del Club asistiría al estadio?

Gráfico No. 19

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña/José Terán

Asistirían al estadio 86 personas con un 61%, NO asistirían 33 personas con un 24%, y lo pensarían 21 personas que representan el 15% de las personas encuestadas.

5.3 MIX DE MARKETING

5.3.1 Estrategias de Productos y/o Servicios

El fútbol “Es el escenario ideal para sustituir por algunos minutos la rebeldía social por el placer que genera compartir la actuación de sus actores en un teatro vestido para exaltar la pasión con el consumo de un producto intangible y de alta carga emocional.”³⁹

Es complejo definir en realidad al fútbol como un producto o servicio, ya que en si es un espectáculo que se brinda a los fanáticos, medios de comunicación y el público en general, pero donde claramente intervienen otros agentes externos como son las empresas que utilizan el fútbol como medio de publicidad, los empresarios que compran pases de jugadores y otros que buscan directa o indirectamente un beneficio económico de este deporte.

Sin embargo el fútbol como se especifica antes es un producto intangible y como tal la satisfacción de los clientes principales que son necesariamente los fanáticos tiene que ver más con la carga emocional que un equipo representa, lo que logra, su historia y sus jugadores; que pueden desatar la pasión en los seguidores o hasta llegar a la decepción.

³⁹ [www.soccerbusinessonline.com]. El Marketing del fútbol

Por estas mismas razones el fútbol en su esencia sin tomar en cuenta los productos secundarios que genera se asemeja más a un servicio que a un producto como se puede distinguir en la definición siguiente:

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.⁴⁰

Concuerda con lo que significa el fútbol que por sí solo no cumple una función específica pero satisface una necesidad fundamental en el ser humano, el entretenimiento y el sentimiento de identificación con una organización con los cuales se comparten metas y ambiciones en común. Además una característica del servicio es que se recibe inmediatamente cuando se produce y el cliente debe estar presente en esta transacción, lo cual le da al fútbol como espectáculo deportivo la característica de servicio.

Así pues a breves rasgos el fútbol es una mezcla de productos tangibles e intangibles pues si es verdad que se centra en un evento deportivo, pero alrededor del mismo existen bienes que complementan esta identidad o fanatismo hacia un equipo como las camisetas, accesorios, videos, tarjetas de socios.

También de este concepto está el hecho de que un equipo de fútbol se constituye en una marca. La marca así mismo es algo intangible pero que se

⁴⁰ [manuelgross.bligoo.com]. Analisis-de-las-4-P

encuentra en todas las actividades que realiza un club pero sobre todo en su imagen institucional, que lleva a actividades tan importantes como escoger los colores del equipo y un logotipo que vaya de acuerdo a lo que el club representa.

Por lo mismo para evaluar el producto y la marca es necesario hacernos las siguientes preguntas:

¿Cuál es la percepción de los fanáticos sobre el logotipo, auspiciantes, uniformes y en general la imagen del club?

¿Qué opinan acerca de los resultados, el plantel de jugadores, y la administración del equipo?

Pero mucho más importantes:

¿Son todos estos aspectos los que queremos obtener y pueden llevarnos a lograr una mayor identificación con los fanáticos en la nueva sede es decir Santo Domingo?

Así pues podemos definir estrategias básicas para tomar en cuenta en cuanto se refiere al producto y marca en el Club Deportivo Espoli.

- Establecer una imagen del club a través de una marca que vaya de acuerdo a las preferencias de los potenciales fanáticos, principalmente en

Santo Domingo. El club Espoli ya posee un manual de marca el cual es importante mantener y mejorar con las nuevas políticas y metas que quiera obtener el club.

- Brindar una gama de productos del club que puedan ser adquiridos por los fanáticos, principalmente continuar con la tarjeta de socio para la identificación del fanático como parte de la institución.
- Mejorar el plantel del club para hacerlo más atractivo a los ojos de los fanáticos y los potenciales seguidores del club en la nueva sede y en otros lugares.
- Utilizar herramientas publicitarias a través de los medios de comunicación para hacer conocer la institución y mantener una imagen sólida.
- Lograr una integración completa de la imagen del club tanto de la marca como los productos y servicios que se ofrecen.

Ciclo de vida de los productos deportivos

Es necesario entender que los bienes tangibles del club cumplen con un ciclo de vida definido por la novedad y el atractivo que se ofrece al público. Las camisetas y accesorios cumplirán el ciclo de acuerdo a la temporada y deberán ser sacados de circulación cuando las ventas hayan disminuido sustancialmente

que se produce al final de una temporada. Así durante la etapa de crecimiento y madurez de los mismos se entiende que se podría añadir una variedad a los mismos para mantenerlos vigentes hasta que la temporada termine.

5.3.2 Estrategias de Precios

El análisis del Precio en un equipo de Fútbol es un tema complejo que se debe analizar de una manera adecuada, ya que la mayoría de productos son de carácter intangible. En los precios en general existen tres factores determinantes que influyen en los mismos: Los costos, la competencia y la demanda. La competencia queda relegada a un segundo plano cuando se trata de la venta de entradas para encuentros de fútbol pues los fanáticos generalmente apoyan a un institución local específica, aunque los precios establecidos deben cumplir con ciertos parámetros para ser equilibrados, especialmente en el país ya se tiene una visión sobre el promedio de precios de entradas a estos eventos. La competencia si se vuelve muy importante a la hora de realizar contratos con auspiciantes y medios de comunicación.

Factores que influyen en el precio de entradas

Antes de ver los aspectos específicos que influyen en el precio de las entradas, debemos separar el tipo de cliente que posee un equipo de fútbol. Incluso si se trata de una empresa de servicios al tratarse de un producto intangible es difícil encontrar un precio, ya que para el cliente es complicado entender el beneficio que se obtiene por el dinero entregado. Agregado a esto al tratarse de fanáticos

existe una diferencia importante, la persona está especialmente predispuesta a pagar un valor determinado para ver a su equipo de fútbol, ya que este genera emociones que no tienen un valor definido, este mismo valor que el fanático encuentra al ver a su equipo de fútbol debería ser mayor al precio que pagará por la entrada y este precio debe ser mayor al costo que se genera para llevar a cabo el partido, en otras palabras un equipo solo podrá vender un boleto en tanto en cuanto el precio establecido no sea superior al valor que el fanático da al evento, después de haber cubierto los costos que produce el evento para obtener un beneficio económico.

Después de analizar el cliente del fútbol podemos decir que hay otros aspectos claves para definir el valor que se le puede dar a una entrada a un evento deportivo:

- La calidad del plantel con el que cuenta la institución, es importante dado que es principalmente por lo que pagan los espectadores para ver a los miembros del equipo en buenas condiciones para brindar un encuentro de fútbol de alto nivel. En este aspecto también se puede añadir los resultados que obtiene el equipo, ya que en nuestro país a menudo se ofrecen descuentos en las entradas para atraer a la hinchada cuando el equipo no anda del todo bien.
- La capacidad y estado del escenario deportivo donde el equipo actúa para lo cual se puede tomar en cuenta el nivel de confort de los asientos, los

servicios que posee y sobre todo la infraestructura en general, mejores escenarios necesariamente tienen precios de boleto más altos.

- Los participantes del evento, los equipos rivales también pueden influir en el precio o en la cantidad de asistencia ya que los fanáticos estarán dispuestos a pagar más dependiendo la calidad del contrario.
- La plaza del escenario que ocupe un asistente pues existen, sitios con mejor ubicación que brinda un mejor vista y comodidades que otras zonas, así mismo mientras mejor vista y confort tenga la zona con la que se puede acceder con el boleto se puede esperar un mayor desembolso por parte del fanático.

Así pues tomando en cuenta los aspectos mencionados previamente, se puede definir una lista básica de precios en general para los eventos que se realicen en el escenario deportivo:

GENERAL 5 Dólares

TRIBUNA 8 Dólares

PALCO 12 Dólares

Estos son los precios básicos pues además como se menciona anteriormente pueden existir promociones, descuentos y otros, que modifiquen el rango que se maneja, sin embargo para este estudio son los precios con los que se puede trabajar.

5.3.3 Estrategias de Promoción

La promoción en los deportes es como se logra comunicar al equipo con los consumidores para informar, persuadir y recordarles acerca de la identidad y beneficios que están asociados al apoyar y dar soporte a una institución deportiva.

Las distintas estrategias que se tomen en esta área estarán enfocadas hacia los fanáticos y sobre todo a buscar nuevos puntos de apoyo y nuevos sectores con los cuales crear alianzas para el beneficio del club, fomentar las relaciones con los agentes internos y externos del club es la mejor manera en la cual se pueden lograr beneficios para el club y sus aficionados.

Alianzas

En el fútbol como en otras industrias los mayores beneficios en cuanto a publicidad no se logran por si solos, los medios de comunicación y las alianzas entre empresas generan mejores resultados y en los últimos tiempos grandes empresas se ven cada vez más relacionadas con el fútbol, muchas utilizan sus nombres en los estadios de equipos de fútbol, muchas otras se encuentran en las camisetas, estadios y en medio de las transmisiones. Sin duda el Fútbol y en general los eventos deportivos son un medio masivo en el cual las grandes empresas internacionales y locales buscan publicitar su imagen y sus productos.

Algunos ejemplos de las industrias que se interesan en participar junto a equipos de fútbol son los siguientes:

- Automóviles
- Cerveza y Bebidas
- Caramelos y Snacks
- Telecomunicaciones
- Bancos
- Supermercados y Tiendas Deportivas

Esto lo podemos corroborar al listar los auspiciantes relacionados con el Club Deportivo Espoli los últimos años, entre ellos tenemos: Movistar, Agro Protección, Sherlock, Pilsener, Chevrolet, Marathon, Gamavisión, Tame, Tesalia, Cacpeco, Manantial, Canal Uno, Pharmacys, Kao,, Banco Pichicha, Ecustars, Tecnistamp, Gasespol, Coop. Policía, Teleamazonas.

Así podemos ver que los sponsors no solo juegan un papel importante en generar ingresos al formar parte del uniforme del club, si no también son parte de las transmisiones de televisión y se puede obtener otros beneficios de ellos.

Una estrategia importante que se plantea es la de firmar contratos con auspiciantes del tipo bebidas hidratantes, lo que al Club le permitirá además obtener productos para hidratación de los jugadores, con lo que conseguirá el equipo un doble beneficio.

Igualmente alianzas con supermercados permiten que la tarjeta que se entrega a los socios otorgue un descuento a los mismos en estos lugares, logrando no solo la fidelización hacia el Club si no también a estos lugares por el descuento.

Así podemos ver que las alianzas son estrategias que deben ser explotadas al máximo por el equipo.

A la par al tratarse de los Sponsors tener una institución sólida y un gran plantel permite acceder a una mayor cantidad y calidad de estos.

En general tenemos que tener en claro que busca un auspiciante, para poder ser auspiciado de acuerdo a las características de la empresa que del auspicio para el equipo.

Un auspiciante generalmente busca:

- Incrementar la fidelidad a la marca
- Conocimiento de marca e imagen
- Cambiar o promover imagen
- Comunicar responsabilidad social
- Estimular uso y ventas
- Despliegue y escaparate de productos y servicios
- Entretenimiento de clientes

Así pues tenemos que lograr que el equipo sea lo mejor posible en cuanto a identidad y marca, como para lograr que los auspiciantes consigan estos objetivos al firmar contratos con nosotros, así nos aseguramos que las alianzas con los mismos sean duraderas y rentables.

Tipos de Publicidad para el equipo

Publicidad en el Evento

Quizás la publicidad más directa hacia los aficionados se realiza en el momento del encuentro deportivo, ya que existen muchos medios para llegar al mismo y muchas formas en las cuales el club saca beneficio de este aspecto. Pero como estrategia se plantea el entregar en cada encuentro dípticos con información general sobre el equipo, fechas de los próximos encuentros, tablas de posiciones; además de información sobre como adquirir la tarjeta de socios, los descuentos que pueden tener, etc.

Vallas

En el campo de juego se pueden distribuir varios tipos de vallas, y anuncios tanto en el partido, así como en el entretiempo. Estos anuncios los pueden observar los espectadores en el escenario y también quienes miran la transmisión por televisión. El club obtiene beneficios económicos por el uso de su campo para colocar estos anuncios. En el caso del Club se debe definir cuanto recibe el Club y cuanto el Municipio quien es el propietario del

escenario, en la actualidad; por ello se plantea la construcción de una Sede de propiedad del Equipo, con el fin de tener un ingreso adicional.

Marcadores

Una herramienta utilizada en algunos estadios es el marcador para publicitar a marcas y productos, es importante que se lo maneje de forma adecuada y en este caso es importante disponer de tecnología para poder llamar la atención de los espectadores. Por el momento pocos son los escenarios en el Ecuador que utilizan el marcador como una herramienta para publicitar, pero sería una buena estrategia ya que el aficionado estará pendiente por algunos momentos específicos del juego en el marcador.

Uniformes

Los auspiciantes mencionados anteriormente han formado parte del uniforme del Club Deportivo Espoli en algún momento. Los auspiciantes en uniformes son importantes y sobretodo sirven para crear una imagen sólida. Los colores y la imagen que se genera en los uniformes deben ser óptimos pues es lo que el espectador ve la mayor parte del tiempo en las transmisiones televisivas y en forma directa cuando asisten a los estadios. Lograr un equilibrio entre la propia imagen del club y los auspiciantes es un trabajo indispensable pues es una imagen que se tendrá por el resto de la temporada.

Así como juega este equilibrio, también juega la calidad del auspiciante que se estampa en la camiseta, los mejores clubes tienen los mejores auspiciantes, así que lograr que auspiciantes de calidad formen parte de nuestro uniforme es un objetivo muy importante a mediano plazo. Importante igual será mantenerse y como se mencionó antes lograr alianzas duraderas.

Trasmisiones Televisivas

Los derechos deportivos por transmisiones televisivas son uno de los rubros destacados en cuanto a ingresos por publicidad, además la comunicación masiva que se logra es muy importante para el club y para los auspiciantes.

En el medio existen varios canales locales interesados en estos eventos ya que cubren toda la temporada, existen partidos de mayor interés sin embargo todos tienen trasmisión.

Las alianzas con canales de televisión es clave ya que como se vio es un canal de distribución del fútbol como producto atractivo para el televidente.

Radio y medios impresos

Como sabemos siendo el fútbol un negocio masivo y a gran escala, tanto en prensa o en radio, semanalmente se analiza y publicita estos eventos. Otra forma de lograr esa imagen que queremos hacia los aficionados es mantener un seguimiento a estos medios y formar estrategias con los mismos para que los

jugadores y el Club se muestren de la mejor manera. En Santo Domingo de los Tsáchilas la audiencia casi total tiene la Radio Zaracay, por lo que el departamento de Marketing y Comunicación tiene la tarea de lograr difundir los avances semanales que el Club alcance y una estrategia importante será negociar con dicha radio, a fin de llegar a toda la población a través de la Radio Zaracay. El Club logrará hacer noticia en los medios impresos solo alcanzando resultados positivos, pues los periódicos locales, difunden en su gran mayoría las noticias de los grandes equipos y que den buenos resultados en los partidos jugados en cada semana. Claro que también los resultados desfavorables de los equipos pueden formar parte de los periódicos pero en menor escala, al Club definitivamente le conviene alcanzar buenos resultados para que sin costo inclusive los periódicos difundan los mismos.

Eventos Sociales

Los fanáticos del fútbol se forman por simpatía hacia un club, por lo mismo la presencia del mismo en eventos sociales es fundamental, las ruedas de prensa y otro tipo de eventos donde se interviene directamente con el público son lugares precisos donde se puede lograr esa simpatía y buena impresión que se desea dejar en el público para que en un futuro existan más seguidores.

Promociones en Escuelas

Generar una nueva base de aficionados es muy importante pues puede mantener la institución en el tiempo, así que una estrategia adecuada sería

promocionar al Club en instituciones educativas contando con imagen de la Policía Nacional. Los niños y jóvenes que forman parte de los medios deportivos, serán los potenciales jugadores, y si al Equipo se lo da a conocer a este nivel, se contará para las divisiones mayores con elementos jóvenes que conocen al equipo desde su niñez y por ende tienen amor y respeto al mismo. Entregando banderines y balones con los colores del equipo en las escuelas es una forma de promocionar al mismo y contribuir a formar en los niños y jóvenes el espíritu deportivo con disciplina y afición al Club.

Promoción Estatal

Según dirigentes del club el Municipio de Santo Domingo estuvo bastante interesado en la llegada del club a la ciudad. Y según comentarios de periodistas del fútbol es necesario que una ciudad como Santo Domingo de los Colorados cuente con fútbol profesional. Es un atractivo para sus habitantes y la acogida en el sitio ha sido muy importante. Con el apoyo del Municipio se puede lograr muchos objetivos que beneficien a la ciudad y al club. La estrategia será pedir colaboración al Municipio a fin de que permita ubicar afiches del Club en las oficinas del Municipio, y una cartelera con los colores del mismo, en la que se presenten varios informativos que den a conocer las actividades, beneficios y toda información relevante que de a conocer más y mejor al Club, pues siendo el Municipio un lugar a donde asisten muchos habitantes de Santo Domingo se logrará difundir más información acerca del Club.

Todas estas formas se logrará no solo con la inversión económica del Club, sino además se harán alianzas con la empresa privada, a fin de que en cada uno de los afiches, dípticos o trípticos que se ubiquen en los diferentes sectores como escuelas, colegios, municipio, radios, también se presenten estas empresas como auspiciantes; de tal forma que no solo se conocerá más al Club, sino también a diferentes empresas como las de línea blanca por ejemplo que forman parte de la zona comercial de la ciudad de Santo Domingo.

5.3.4 Estrategias de Plaza

La plaza o distribución, es como el producto llega a manos del consumidor en términos generales. En el caso analizado es mucho más complejo que esto, ya que la distribución tiene algunos aspectos específicos para analizar.

El Canal más importante de distribución para los eventos deportivos profesionales es el escenario deportivo o estadio en el caso del fútbol, sin este no se puede llevar a cabo eventos de este tipo ya que solo en él encontramos las instalaciones adecuadas para que los deportistas puedan competir y el espectador pueda disfrutar del encuentro. Este es bastante útil para mostrar la identidad del equipo y de la ciudad donde se encuentra y una buena herramienta para desarrollar el marketing, sin embargo es poco lo que se puede hacer sobre un escenario que ya fue construido como es el caso del Espoli, además de que no es un estadio propio y único para el equipo, si no que es propiedad del municipio de Santo Domingo. Así logrando una buena relación con el municipio se puede usar de la mejor manera posible este escenario, para

los intereses del club y como es lógico los intereses del Gobierno Municipal de Santo Domingo.

Para darnos cuenta la calidad del escenario deportivo hay que tomar en cuenta algunos aspectos:

- Asientos: Quizás el más importante ya que no solo tiene influencia sobre la comodidad del espectador si no también los mensajes publicitarios a los cuales está expuesto.
- Marcadores y Señalización: Estos elementos sirven para guiar al público en el estadio, para mostrar el desarrollo del evento y son elementos también importantes para mensajes publicitarios.
- Iluminación Artificial y Sistema de Sonido: Es indispensable para disfrutar del partido de manera adecuada, sobre todo si existen encuentros en las tardes y noches, pero también sirven para comunicar, entretener y mantener un ambiente agradable en el escenario.
- Ubicación y Transporte: Dependiendo del tipo de ciudad y facilidad de encontrar el lugar, se pueden establecer rutas o servicios de transporte a los aficionados para llegar al estadio como un beneficio adicional.
- Manejo de Medios: Así como se tienen instalaciones para los fanáticos, se poseen cabinas de transmisión de televisión y radio, que deben facilitar el trabajo de los mismos.

- Mercadeo: Vender artículos deportivos dentro del estadio o fuera de él exalta la imagen y beneficia la venta de los mismos.
- Comidas y Bebidas: Es importante además dadas las características de fútbol, contar con un bar o sitios donde se expendan alimentos para los espectadores.
- Distribución de entradas: Las boleterías, sitios de internet o cualquier instalación que brinde la posibilidad de comprar entradas, deben tender a mejorar la experiencia de los fanáticos, sobre todo para evitar las aglomeraciones.

Así como el estadio es el más importante medio de distribución del fútbol debemos tomar en cuenta que en la actualidad el fútbol es transmitido en vivo y retransmitido por varios medios de comunicación tanto radiales como televisivos, muchos de los cuales son televisión pagada y otros televisión local. Las buenas relaciones y la comunicación con estos medios nos puede permitir dos objetivos muy importantes para el club, el primero asegurar contratos por transmisión de encuentros de fútbol del club y segundo asegura la promoción de la institución y lograr la identidad que queremos mostrar a la comunidad.

6 MODELO FINANCIERO

6.1 INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Se conoce a la inversión como el monto de los recursos comprometidos previa la ejecución de un proyecto.

En el caso del modelo propuesto para el Club Deportivo Espoli se ha estimado que la inversión estará comprendida por los siguientes rubros:

Cuadro No. 12

1 INVERSIÓN FIJA:	770.000
TERRENO	100.000
EDIFICIOS Y OBRAS CIVILES	650.000
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	5.000
MUEBLES Y ENSERES	10.000
EQUIPOS DE COMPUTO	5.000
2 ACTIVOS DIFERIDOS	30.000
ESTUDIOS TÉCNICOS DE INGENIERÍA	20.000
GASTOS PREOPERATIVOS	10.000
3 CAPITAL DE TRABAJO	0
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	0
TOTAL INVERSIÓN DEL PROYECTO	800.000

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán

- 1) La Inversión fija se la va a realizar debido a que el Club se desarrollará en todas sus actividades deportivas, técnicas y administrativas en la ciudad de Santo Domingo.

Considerando que el Club actualmente no cuenta con un lugar de su propiedad ni para la categoría A y tampoco posee un lugar fijo de entrenamiento para las categorías formativas, por lo que además de ser un problema logístico, es un gasto que debe asumir el club mensualmente.

La inversión fija se encuentra constituida por un terreno ubicado en la vía a Chone, kilómetro 5 ½ cerca a la ciudad de Santo Domingo, en el que se va a construir las instalaciones deportivas del club, además de canchas de entrenamiento, tanto para la plantilla titular como para las formativas. Se construirán también las oficinas para el desarrollo de las actividades administrativas, de comunicación y de marketing.

Para facilitar el desarrollo de todas las áreas también se ha estimado realizar compras de equipos de comunicación, muebles y enseres y equipos de computación, es decir aquellos equipos y muebles que no serán proporcionados por los patrocinadores del club.

- 2) Se ha estimado que para la construcción de las instalaciones se necesitan realizar los estudios técnicos de la obra, así como los gastos adicionales, a fin de que la misma brinde las mejores comodidades para la plantilla de jugadores, técnicos y personal administrativo.

- 3) En el punto de capital de trabajo no colocamos ningún valor, ya que los gastos que se incurran en el proyecto se los pagar de manera corriente, debido al flujo positivo que presenta el club.

Los \$800.000 de inversión del proyecto será financiado en un 75% por fuentes externas y en un 25% por aportes de los socios como se demuestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 13

CONCEPTO	VALOR EN DÓLARES	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
PRÉSTAMO A LARGO PLAZO	600.000,00	75,00%
APORTE SOCIOS	200.000,00	25,00%
TOTAL DE FINANCIAMIENTO	800.000,00	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

Para mayor información Ver Anexo 3.

6.2 PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

“Un presupuesto es un programa coordinado de las operaciones de la empresa, expresado en términos monetarios, dentro de un período financiero”.⁴¹ La utilización adecuada de los presupuestos puede proporcionar a quienes los administran, entre otras las siguientes ventajas:

- Servir de programas formales de trabajo, debido a que nacen del análisis cuidadoso de la experiencia pasada y/o de las condiciones futuras en las que se van a ejecutar las operaciones de la organización.
- Proporcionar información futura. En esto difiere de la contabilidad que lo hace en forma histórica. En consecuencia, la alta dirección de una

⁴¹ www.gestiopolis.com

compañía tiene la posibilidad de considerar distintas alternativas, con suficiente oportunidad para evaluarlas y adoptar las decisiones más convenientes.

- Coordinar las distintas actividades de la empresa. Así por ejemplo: la producción se planeará de acuerdo con las proyecciones de venta; a su vez, las ventas se proyectarán de acuerdo con las proyecciones de venta; a su vez, las ventas se proyectarán sobre la base de las capacidades de producción. En términos generales, todas las actividades de la empresa se desarrollarán conforme al plan general fijado en los presupuestos.
- Promover el espíritu de cooperación entre los funcionarios, supervisores y jefes.⁴²

6.2.1 Presupuesto de Ingresos

El computo anticipado de los ingresos es el primer paso en implantación de todo programa presupuestal ya que este renglón es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo las operaciones.

En el Club Deportivo Espoli pudimos evidenciar que sus ingresos se componen de varias fuentes, las mismas que se detallan a continuación.

a) Ingresos por aportes de los socios

Antecedentes año 2008 y 2009.

En base a los balances presentados por la Institución y a las indagaciones realizadas con la actual administración, pudimos identificar que se dio una reducción del 70% debido a varios factores entre los cuales se encuentran:

⁴² PEÑA, H. (2003). *Prácticas Presupuestarias Para Ejecutivos*. Ecuador. Sin Editorial

- Falta de planificación del manejo de Ingresos por concepto de Aportes.
- Cambio de sedes del equipo.
- Falta de gestión para captar o mantener a los socios.

Cuadro No. 14

Año	2008	2009	Variación
Ingresos por Aportes Socios	368,129	106,000	-71%

Fuente: Balances Proporcionados por el club.

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán

Cabe mencionar que en el 2009, el club tuvo que asumir un gran problema de liquidez dado principalmente por la falta de ingresos por taquillas, que se convirtió en un gasto más que tuvo que asumir la institución, por lo que la gestión que si se la realizó en el 2008 para la captación de nuevos socios se dejó de lado, además que los resultados obtenidos por el club no alentaron al incremento de sus socios sino todo lo contrario.

Otro de los puntos que influyó en la reducción de los socios, fue el cambio de sede en la ciudad de Cayambe, debido a que según la administración actual, este cambió no se lo aprobó de una manera democrática con todo el directorio, ni con un estudio previo que valide el cambió, por lo que muchos socios al no verse involucrados en estas decisiones prefirieron desafiliarse de la institución.

Todos estos factores se van a tomar en cuenta en el caso de nuestro modelo a fin de diseñar las estrategias adecuadas y alcanzar los objetivos propuestos.

Proyección Ingresos por Aportes Socios 2010-2014

Cuadro No. 15

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Aporte de los socios	294,502	329,842	379,319	436,216	501,649

Fuente: Proyección Realizada.

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán

Teniendo en cuenta la baja de los ingresos por aportes de socios sufrida en el último año en relación al 2008, por los factores antes mencionados, nuestra meta es que llegar a recuperar un nivel de ingresos equivalente al 80% (USD 294.503) de los aportes del 2008 en el primer año.

Para alcanzar esto las estrategias del club serán los siguientes:

- Realizar campañas de publicidad enfocadas principalmente en la afiliación de nuevos socios y recuperar los anteriores, otorgándoles tarjetas personales con las cuales además de tener el acceso libre a los partidos del club, tendrán descuentos en varios almacenes que vayan de acuerdo a las necesidades de los socios.
- Presentar comparativos preliminares de los ingresos del equipo en su nueva sede (Santo Domingo) en relación a las anteriores a todos los socios actuales a fin de evidenciar, el aumento dado por la gestión realizada, y afianzar la confianza en la dirigencia.

- Presentar en toda la institución los comparativos de los ingresos de la nueva sede en relación a los anteriores años, con el objetivo de ganar nuevos socios y afianzar a los existentes.
- Realizar campañas trimestrales en las cuales se incentive el compromiso con la institución, en donde los socios se identifiquen tanto con los ideales como con los colores de la misma, a fin de cambiar el paradigma de que los aportes de los socios son obligatorios.

La proyección de los ingresos para el 2010 por aporte de los socios se lo realizó en base a las conversaciones mantenidas con el Jefe de Marketing del club y con el Encargado Financiero, los mismos que nos comentaron las proyecciones de aumento de socios del club, el detalle se adjunta a continuación.

Cuadro No. 16

Tipo de Socio	Cantidad de Socios	Aporte por Inscripción	Aporte Mensual	Aporte Total Anual	Total Ingreso Estimado
hinchas Oro	400	10.00	10.00	130.00	52,000
hinchas Plata	800	7.00	7.00	91.00	72,800
Bronces	2,611	5.00	5.00	65.00	169,702
Total	3,811				294,502

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

Para los ingresos del segundo 2011, se espera tener un incremento del 12%; para lograr esto, se deben mantener las estrategias del primer año, con lo cual se espera tener una cultura institucional más fuerte por efecto de las campañas realizadas a lo largo de todo el año.

Una estrategia nueva será la del aumento de los beneficios en los descuentos que se tengan con las tarjeta de identificación equivalente al 5%, este descuento de deberá negociar con los patrocinantes que posee el club actualmente, logrando el mayor beneficio posible.

El aumento propuesto para los años siguientes, es bastante conservador teniendo en cuenta que equivale al 15% del segundo año propuesto y los resultados del equipo tanto deportivamente como institucionalmente, deben ir en un crecimiento sostenido debido a que sus bases son el aumento en la inversión para las categorías inferiores en la parte deportiva, y el incremento de la gestión de comunicación interna propuesta para la captación y renovación de los socios en la parte institucional.

b) Ingresos por Programaciones

Antecedentes año 2008 y 2009.

En el caso de los ingresos por programaciones pudimos identificar que hubo un cambio total comparando los ingresos del 2008 con los del 2009 que finalmente fueron nulos los mismos que se presentan a continuación.

Cuadro No. 17

Año	2008	2009	Variación
Ingresos por Programaciones	367,089	-	-100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

Los motivos por los cuales los ingresos en el 2009 fueron nulos, según lo analizado con la Institución fueron los siguientes:

- a) Falta de análisis previo (Macro y Micro localización) que determine las ventajas y desventajas del cambio de sede, con lo cual se hubiera tenido un control adecuado de los ingresos que se podían generar.
- b) Falta de incentivo de parte de la institución a fin de crear una cultura de pertenencia del equipo en la población de la ciudad de Latacunga.
- c) Los precios de las localidades que se establecieron, no estaban de acuerdo a la economía de la población ecuatoriana.
- d) La población de Latacunga, al nunca haber tenido un equipo que represente a la ciudad, tiene otras actividades en las cuales distraerse en los fines de semana tales como ferias artesanales, autos, campeonatos de rally etc. Por lo que las preferencias de la población nunca cambiaron, lo mismo que se reflejó en el bajo ingreso de la taquilla, que muchas veces no alcanzó para cubrir los gastos de juego, por lo que literalmente según lo comentó el encargado administrativo y secretario de la Institución Joffre Oña “Tuvimos que pagar, para poder jugar”.

Proyección Ingresos por Programaciones 2010-2014

Para determinar el monto de los ingresos por programaciones se han tenido en cuenta varios factores como:

- a) Capacidad del estadio actual
- b) Partidos de mayor expectativa de hinchas jugados de local
- c) Costo de las entradas por localidad
- d) Entradas de cortesía

A continuación se adjunta el análisis en donde se detalla las variables mencionadas para llegar al monto final propuesto como objetivo de ingreso por concepto de Programaciones para el primer año (2010).

a) Capacidad del Estadio Actual.

Tomamos en cuenta la capacidad del estadio, debido a que en base a esto se va a considerar la taquilla máxima que puede existir.

Cuadro No. 18

Año	2008	2009	2010
Ciudad	Cayambe	Latacunga	Santo Domingo
Nombre Estadio	Guillermo Albornoz	La Cocha	Etho Vega Vaquero
Capacidad	12.100	15.220	12.000

Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol (F.E.F)

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

b) Partidos de Mayor Expectativa de Hinchas como local.

Se toma esta variable debido a que hay que considerar que no en todos los partidos se va a tener la misma asistencia de hinchas por lo atractivo de los rivales y dependiendo del partido también se va a colocar el costo de las entradas para cada una de las localidades.

Para determinar el total esperado de hinchas que asistan al estadio dependiendo del rival se hizo el siguiente análisis en base a los datos de taquillas entregados por la administración del equipo y a las indagaciones con el personal administrativo del club.

Cuadro No. 19

Equipo Rival	Número Partidos Local	Cantidad Hinchas por Partido	Cantidad Hinchas Total
Liga Deportiva Universitaria	2	12,000	24,000
Barcelona	2	12,000	24,000
Emelec	2	12,000	24,000
Deportivo Quito	2	5,000	10,000
Nacional	2	5,000	10,000
Deportivo Cuenca	2	3,000	6,000
Macará	2	3,000	6,000
Independiente JT	2	3,000	6,000
Universidad Católica	2	3,000	6,000
Manta	2	3,000	6,000
Olmedo	2	3,000	6,000
Total Asistencia Hinchas 2010			128,000

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

c) Costo de la Entrada por Localidad

Esta variable es muy importante ya que una vez que tenemos claro la capacidad real del estadio, y el número de hinchas por partido teniendo en cuenta el atractivo del rival (128.000 Personas) debemos cuantificar por localidad y por costo de la entrada.

Cuadro No. 20

Localidad	Costo Localidad	Porcentaje Localidad	Total Hinchas por Localidad	Ingresos por Localidad
General	5	85%	108,800	544,000
Tribuna	8	10%	12,800	102,400
Palco	10	5%	6,400	64,000
Total Ingresos por Localidad 2010				710,400

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

d) Entradas de Cortesía

Para determinar la cantidad de entradas de cortesía indagamos con la administración del club los cuales nos expusieron que la cantidad de entradas de cortesía va a depender de cada una de las administraciones de los estadios, por lo que la cantidad que autoriza o permite el municipio de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas es de 320 entradas de cortesía, sobre las demás entradas el club debe cancelar los impuestos estipulados por ley.

En base a las variables analizadas hemos determinado el total de ingresos presupuestados para los años 2010 hasta el 2014 los mismos que se detallan a continuación:

Cuadro No. 21

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos por Programaciones	710,400	781,440	859,584	945,542	1,040,097

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

Cabe mencionar que para los incrementos de los años posteriores, no se espera que el equipo cambie de sede, debido a que como nos comentó la administración del club, la población de Santo Domingo se ha identificado con el club debido a las estrategias que se han realizado como fue la adopción de los colores de la bandera de la ciudad, además de que en general la población de las ciudades de la costa gustan mas del futbol que las poblaciones de la sierra.

Los incrementos que se dan en los años posteriores al 2010 son bastante conservadores y se dan principalmente por el incremento de la inflación que afecta al país y por el aumento de hinchas de la ciudad que se espera se logre, por lo que el incremento es del 10%, siendo un aumento conservador.

e) Ingresos por Publicidad

El equipo ha manejado un alto porcentaje de ingresos por publicidad lo cual se debería mantener en niveles similares, ya que en el fútbol los contratos con auspiciantes y derechos deportivos en el Ecuador y otros lugares del mundo ocupan un lugar importante para los ingresos de los clubes. Por lo mismo se debería prestar atención especial a los contratos con canales de televisión que son los que más aportan, igualmente es necesario buscar auspiciantes que mejoren la imagen del club y brinden beneficios económicos adecuados. Los auspiciantes generalmente buscan un mayor posicionamiento geográfico y aprovechar el hecho que el fútbol es un deporte de masas y atrae a muchas personas.

El cambio de sede que sería positivo para el modelo que se está manejando es una gran ventaja tanto para el club, como para los auspiciantes pues al estar en Santo Domingo se puede llegar a otro público.

Según comentarios de los propios encargados del Club la acogida del público ha sido muy buena y la propia cultura de esta zona se presta más para acudir a los encuentros de fútbol, que es muy importante para poder mostrar los auspiciantes y consolidar la imagen del club.

Dentro del campo deportivo se tienen algunos métodos para colocar los avisos publicitarios desde las vallas, los graderíos, sistemas sofisticados como pantallas LED, hasta la posibilidad de promocionar en el entretiempo.

En el caso del Club Espoli lo más adecuado serían las vallas y las publimentas que son lonas que se ubican al lado de las porterías y en la transmisión de televisión aparentan ser vallas. Así mismo la publicidad en el entretiempo es valiosa pues el público ya no está pendiente del encuentro pero tampoco abandona el estadio por lo mismo se puede explotar de manera satisfactoria por los auspiciantes.

El equipo que en conjunto con el municipio hacen uso del estadio deben ser los beneficiados de los ingresos por esta publicidad. Para lo cual se debe establecer una participación adecuada del municipio ya que el estadio no pertenece al club.

Es importante mencionar la intención del Espoli de realizar el cambio de sede a la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, para el futuro en forma permanente, aunque representa un desafío es importante por la inversión que se requiere; pero al momento se afianzarán las relaciones con el municipio y la población que se encuentra en la ciudad citada.

El aumento en los gastos de mercadeo que también se plantean en este ámbito se verán reflejados en la gestión de Marketing que se realice, como se espera invertir más en este aspecto se esperan por lo mismo mejores resultados en

cuanto a los ingresos que se perciben por publicidad y derechos deportivos. Así pues para los años presupuestados se espera los siguientes incrementos porcentuales:

- Para el 2010 el primer año el análisis se lo hizo con un monto por ingresos de publicidad igual al 2008, siendo conservadores equivalente a USD 800.000.
- La meta que se espera cumplir en los años siguientes, es de un incremento constante equivalente al 10% anual, basado en las estrategias de marketing propuestas.

Estos porcentajes se establecen porque el primer año no se esperan cambios radicales al aplicar nuevas estrategias de mercadeo, sin embargo en cuanto el equipo vaya adoptando la nueva estructura y alcanzando los objetivos se espera mayores porcentajes de ingresos por publicidad.

Con estos porcentajes los valores que se establecen como ingresos de publicidad para los años posteriores son los siguientes:

Cuadro No. 22

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos por Programaciones	800,000	880,000	968,000	1,064,800	1,171,280

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

En el 2008 los ingresos por transmisión televisiva eran casi de un 80% del total de publicidad y el resto correspondían a otros auspiciantes cuyos ingresos en

promedio son de 30000 USD por auspiciante. Lo cual cubre el otro 20% en lo que se refiere a Publicidad.

Es bueno que exista rendimiento por la transmisión de los partidos del equipo y es un valor preponderante, pero si se cumplen los objetivos de tener una plantilla de calidad se espera que se pueda obtener un mayor beneficio de los auspiciantes, por lo mismo se establecen los porcentajes mencionados anteriormente. Lo importante es que el club pueda negociar con un mayor número de auspiciantes o empresas de gran valor en el mercado ecuatoriano para obtener el beneficio para las arcas y la imagen del Club.

Para resumir los aspectos importantes en cuanto a publicidad serían los siguientes:

- Gestión mercadeo, negociación contratos auspiciantes y derechos deportivos.
- Manejo de anuncios, publicidad en el estadio.
- Manejo publicidad en uniformes.
- Posicionamiento del equipo en la población nueva sede.

Hay que recordar sin embargo que el producto en el fútbol es más difícil de definir que en la administración común, el producto tiene que ver más con el

ocio, la pasión, el espectáculo por lo mismo en un equipo que no tiene un buen plantel que genere pobres resultados deportivos, no podrá sacar provecho de los rendimientos publicitarios que otros equipos si pueden obtener, por lo mismo se debe trabajar en la siguiente área las divisiones menores.

f) Ventas Pases Jugadores y Divisiones Menores

Como es regular en el fútbol las ventas de jugadores a otros equipos, es un rubro bastante destacado dentro de sus ingresos, en Ecuador no es la excepción sin embargo no ha llegado a los niveles de precios que se manejan en Europa donde los pases de los jugadores tienen valores bastante altos, o como es el caso brasileño y argentino donde continuamente los jugadores latinoamericanos son transferidos a otras ligas alrededor del mundo. En Ecuador existen algunos casos de jugadores transferidos y últimamente es más común que en años anteriores, así que la venta de pases de jugadores integra también la lista de ingresos que perciben los equipos de fútbol.

Las ventas de pases de jugadores según las autoridades del Club Espoli han sido esporádicas y no todos los años se tienen ingresos por este aspecto. Por lo mismo para el modelo se plantea un mayor gasto en las divisiones menores del equipo lo cual favorecería en el desarrollo y búsqueda de nuevos talentos deportivos y daría la oportunidad al club de obtener mayores beneficios económicos en la venta de pases.

Se espera los siguientes valores como mínimo en cada año como ingresos por ventas de pases de jugadores.

Cuadro No. 23

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos por Venta de Jugadores	250,000	300,000	450,000	600,000	750,000

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

La proyección se la realizó para cada año vender al menos dos jugadores, sin embargo el precio del pase de los mismos se incrementaría de acuerdo a las capacidades de los profesionales, debido a esto se hace un énfasis especial en el apoyo que se brindara a las divisiones formativas.

El detalle se adjunta a continuación:

Cuadro No. 24

Año	No jugadores	precio	valor total
2010	2	125,000	250,000
2011	2	150,000	300,000
2012	3	150,000	450,000
2013	3	200,000	600,000
2014	3	250,000	750,000

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

6.2.2 Presupuesto de Gastos Operacionales

Las funciones que se incluyen en el presupuesto de Gastos Operacionales varían según el tamaño de las compañías y sus estructuras de organización. Normalmente las grandes empresas mantienen sus propios departamentos legales, de auditoría interna, de impuestos, de seguros, mientras que las empresas pequeñas por lo general dependen de expertos ajenos a la empresa.

A los gastos de operación se los puede clasificar según la necesidad de información en gastos de Administración y en Gastos de Ventas o Comercialización.⁴³

Una gran porción de los gastos administrativos tienden a ser fijos o no están claramente relacionados con las ventas, es probable que haya un exceso de personal de oficina a niveles bajos de operación y mayores cargas de trabajo en los niveles más altos. El presupuesto de gastos administrativos englobará las secciones de administración general, dirección general y gastos generales comunes.

Se consideran todos los gastos por naturaleza que con carácter principal o accesorio realicen los departamentos descritos. Son imputables gastos tales como sueldos, material de oficina, viajes, dietas del personal, gastos de contratación de nuevo personal, etc., así como los gastos generales comunes como alumbrado, teléfono, correo, etc.

El presupuesto de gastos de ventas o mercadeo, englobarán a todos los gastos que por promoción, publicidad y administración comercial, venta directa o costos de la sección de expediciones se produzcan en la distribución de los productos. Será imprescindible realizar una separación de los gastos por naturalezas y con carácter departamental.

⁴³ www.gestiopolis.com

Los Gastos del Club Deportivo Espoli, se presentan de acuerdo a las siguientes consideraciones que servirán de base para la aplicación de las herramientas financieras.

a) Gastos de Administración.

Antecedentes 2008-2009.

En base a los balances proporcionados por la Compañía y a las indagaciones con la administración pudimos verificar que existió una reducción equivalente al 82%, sin embargo hay que considerar que los ingresos totales de año a año también sufrieron una reducción de mayor consideración, por lo que porcentaje en relación de los gastos Administrativos con los ingresos de cada año se incrementaron tal y como se presenta a continuación.

Cuadro No. 25

Descripción	2008	2009
Total Ingresos	2,220,807.49	106,000.00
Gastos Administrativos	(249,230)	(46,089)
% Relación Gastos Adm vs Ingresos	11%	43%

Fuente: Balances proporcionados por el club.

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

Modelo Gastos Administración 2010-2014

El modelo para los gastos administrativos, se basa en una política la cual establezca el monto máximo establecido para considerarse como gasto administrativo, así como los rubros que se incluirían.

El monto que se propone como gastos administrativos para la institución equivale al 10% del total de los ingresos, debido a que los mismos van relacionados.

Dentro de los gastos administrativos se van a incluir los siguientes rubros.

- Sueldos Personal Administrativo
- Materiales y Suministros de Oficina
- Gastos por Depreciaciones Activos Fijos
- Gastos por Impuestos.
- Gastos de Alquiler Locales
- Servicios Básicos

Cabe mencionar que el monto registrado como gasto administrativo real al final del periodo, se lo debe comparar con el presupuestado a fin de verificar si existieron variaciones importantes (> 5%), y llevar un control adecuado.

A continuación se presenta el modelo de los gastos Administrativos, los mismos que se determinó en base a los ingresos estimados para los años 2010 al 2014

Cuadro No. 26

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Gastos Administración	(205,490)	(229,128)	(265,690)	(304,656)	(346,303)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

b) Gastos de Mercadeo

Este es una nueva división que se propone en la división de los gastos a fin de poder determinar de una mejor manera los gastos que se generan por el mercadeo, y llevar un control adecuado de los mismos.

El gasto de mercadeo va a estar directamente relacionado a los ingresos por concepto de Aportes de los socios, Programaciones y por publicidad.

El gasto de Mercadeo va a estar enfocado en tres aspectos principales:

- Inscripción y Renovación de socios para el club.
- Hacer conocer al club en la ciudad en la que se encuentre a fin de ganar hinchada que se sienta identificada con la institución.
- Realizar una gestión adecuada a fin de ganar mejores contratos de publicidad que se vean reflejados en los ingresos de la Institución y que justifiquen el gasto incurrido.

Se propone al igual que los gastos administrativos que se manejen en base a una política la cual estipule el monto que puede ser registrado como gasto de mercadeo así como los tipos de gasto que se registren como tal.

El monto que se propone como gastos de mercadeo para la institución equivale al 12% de la suma de los ingresos por concepto de Aportes de los socios,

Programaciones y Publicidad, debido a que la gestión del gasto por mercadeo está enfocada al incremento de estos ingresos.

Dentro de los gastos de mercadeo se van a incluir los siguientes rubros:

- Publicidad y Promoción del equipo
- Análisis y Control de las Ventas de las entradas.

El detalle de los gastos por mercadeo proyectado se adjunta a continuación.

Cuadro No. 27

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Gastos Mercadeo	(216,588)	(238,954)	(264,828)	(293,587)	(325,563)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

c) Gastos del Equipo Profesional.

Este es el rubro más significativo del total de los gastos, en este se incluye los sueldos de los jugadores, primas, bonos y demás beneficios de la plantilla principal, así como el de las formativas, también se incluyen los sueldos al equipo técnico, médicos, y demás personal que participa en la presentación del club.

Para realizar la proyección de estos gastos, lo determinamos como el 60% del total de los ingresos del club en cada uno de los años.

El detalle de la proyección de los gastos del equipo profesional se adjunta a continuación.

Cuadro No. 28

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Equipo Profesional.	(1,232,941)	(1,374,769)	(1,594,142)	(1,827,935)	(2,077,815)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

d) Gastos en Divisiones Inferiores

El gasto que se realice en este rubro estará enfocado en la contratación de entrenadores y asistentes que favorezcan al crecimiento de los jugadores jóvenes así como encargarse de la función de scouting que se refiere a la búsqueda de jugadores nuevos fuera del club. El porcentaje de este gasto será el 60% de los ingresos que se generen por la venta de jugadores. Ya que la inversión que se realiza para promover y buscar nuevos talentos deben necesariamente estar relacionados a la venta de sus pases en un futuro.

El detalle de los gastos por divisiones inferiores se adjunta a continuación.

Cuadro No. 29

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Divisiones Inferiores	(150,000)	(180,000)	(270,000)	(360,000)	(450,000)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

6.3 PRESUPUESTOS FINANCIEROS

6.3.1 Flujo de Caja

En realidad la posición de efectivo que aparece en el balance general puede verse afectada por muchísimos factores entre ellos: utilidad neta antes de dividendos preferentes, ajustes no en efectivo a la utilidad neta, cambios en el capital de trabajo, activo fijo, transacciones con valores y pago de dividendos. Los factores anteriores se reflejan en el estado de flujo de efectivo, documento que resume los cambios en la posición de efectivo. Divide las actividades en tres categorías: operación, inversión y financieras.

Muchos analistas financieros se concentran en el flujo de efectivo. Generalmente, difiere de la utilidad contable, porque algunos ingresos y gastos registrados en el estado de resultados no se recibieron o no se pagaron en efectivo durante el año. La relación entre flujo de efectivo neto y utilidad neta puede expresarse así: $\text{Flujo de efectivo neto} = \text{utilidad neta} - \text{ingresos no en efectivo} + \text{cargos no en efectivo}$.

Depreciación y amortización son los ejemplos principales de cargos no en efectivo. Aminoran la utilidad neta pero no liquidan en efectivo, por lo cual los sumamos de nuevo a la utilidad neta al calcular el flujo neto.

Otro ejemplo de este tipo de cargos son los impuestos diferidos. Algunas veces se permite su pago, aun cuando se indiquen como gasto en el estado de resultados. Por tanto, se sumarán a la utilidad neta al calcular el flujo de

efectivo neto. Por otra parte, algunos ingresos quizá no se cobren en efectivo durante el año; deberán restarse a la utilidad neta al momento de calcular el flujo neto.

La depreciación y la amortización son sin duda las cuentas más grandes de no efectivo y muchas veces el resto de ellas se aproximan a cero. Por ello muchos analistas suponen que el flujo neto equivale a la utilidad neta más la depreciación y amortización.⁴⁴

A continuación se adjunta el detalle del flujo de caja proyectado, de los años 2010 al 2014.

Cuadro No. 30

Estado Flujo de caja Proyectado					
	Flujo Proyectado				
	2010	2011	2012	2013	2014
Total Ingresos	1,849,412	2,062,154	2,391,212	2,741,903	3,116,723
Cuentas por Cobrar	228,500	205,490	229,128	265,690	304,656
Total Ingresos Netos	2,077,912	2,267,644	2,620,341	3,007,593	3,421,379
Total Egresos	(1,263,514)	(1,415,996)	(1,676,262)	(1,950,325)	(2,239,777)
Pago Proveedores	(342,826)	(361,004)	(404,570)	(478,932)	(557,236)
Cuentas por pagar	(53,679)				
Pasivos acumulados	(255,672)	(180,502)	(202,285)	(239,466)	(278,618)
Impuestos por pagar	(172,719)	(86,655)	(99,791)	(70,690)	(65,969)
Total Salidas	(2,088,410)	(2,044,157)	(2,382,909)	(2,739,413)	(3,141,599)
Flujo Neto	(10,497)	223,488	237,432	268,181	279,780
Saldo Inicial de Caja	20,123	87,017	85,173	99,288	114,142
Flujo de Caja sin Financiamiento	9,625	310,505	322,605	367,468	393,922
Prestamo	77,392				
Cancelación Prestamo Capital		77,392	200,000	200,000	200,000
Pago de Intereses		10,835	72,000	48,000	24,000
Inversiones		137,105	95,277	105,368	149,658
Recuperación Inversion			137,105	95,277	105,368
Interes Ganado			6,855	4,764	5,268
Saldo Final de Caja	87,017	85,173	99,288	114,142	130,900

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

⁴⁴ EHRHARDT, M. y BRIGHAM E. (2007). *Finanzas corporativas*. MEXICO: International Thomson Editores S,A dev C.V. P 86-89

6.3.2 Estado de Resultados

Permite a la administración conocer hacia donde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la empresa, siendo este estado el resumen de las ventas, costos, gastos de operación y financieros, concluyendo con la presentación del resultado a ser analizado para efecto de tomar decisiones futuras.

Muestra la situación de la organización en términos de ingresos y egresos en un período dado.

El estado de Resultados proyectado para los años 2010 al 2014 se presenta a continuación:

Cuadro No. 31

Estado de Resultados Proyectado					
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos operacionales					
Aportes.	294.502,00	329.842,24	379.318,58	436.216,36	501.648,82
Programaciones.	710.400,00	781.440,00	859.584,00	945.542,40	1.040.096,64
Publicidad	800.000,00	880.000,00	968.000,00	1.064.800,00	1.171.280,00
Ventas Pases Jugadores.	250.000,00	300.000,00	450.000,00	600.000,00	750.000,00
Otros Ingresos	-	-	-	-	-
Total Ingresos	2.054.902	2.291.282	2.656.903	3.046.559	3.463.025
Gastos					
Administración	(205.490,20)	(229.128,22)	(265.690,26)	(304.655,88)	(346.302,55)
Gastos Mercadeo	(216.588,24)	(238.953,87)	(264.828,31)	(293.587,05)	(325.563,05)
Equipo Profesional (anexo)	(1.232.941,20)	(1.374.769,34)	(1.594.141,55)	(1.827.935,26)	(2.077.815,27)
Divisiones Inferiores	(150.000,00)	(180.000,00)	(270.000,00)	(360.000,00)	(450.000,00)
Total Gastos	(1.805.020)	(2.022.851)	(2.394.660)	(2.786.178)	(3.199.681)
Depreciación activos fijos				(35.666,67)	(35.666,67)
Utilidad en operación	249.882	268.431	262.242	224.714	227.678
Intereses Ganados		6.855,25	4.763,87	5.268,38	7.482,92
Intereses Pagados L/P	-	-	72.000,00	48.000,00	24.000,00
Intereses Pagados	10.834,82				
Otros ingresos, neto	10.834,82	6.855,25	76.763,87	53.268,38	31.482,92
Utilidad antes de participación en Impuestos	239.048	275.286	195.006	181.982	211.161
Provisión para participación a trabajadores	35.857	41.293	29.251	27.297	31.674
Utilidad antes de provisión para i	203.190	233.993	165.755	154.685	179.487
Provisión para impuesto a la renta	50.798	58.498	41.439	38.671	44.872
Utilidad neta	152.393	175.495	124.317	116.014	134.615

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

6.3.3 Balance General

El balance general o de situación financiera es un informe que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, y determina la posición financiera de la empresa en un momento dado.⁴⁵

⁴⁵ ZAPATA, P. (2002) *Contabilidad General* Mc Graw Hill 4ta. Edición. Quito-Ecuador

Cuadro No. 32

Balance General Proyectado					
	2010	2011	2012	2013	2014
Activo					
Activo corriente:					
Efectivo en caja y bancos	87.017	85.173	99.288	114.142	130.900
Inversiones Temporales	-	137.105	95.277	105.368	149.658
Interes po cobrar		6.855	4.764	5.268	7.483
Cuentas por cobrar	205.490	229.128	265.690	304.656	346.303
Inventario	7.081	7.081	7.081	7.081	7.081
Gastos pagados por anticipado	68.964	68.964	68.964	68.964	68.964
Diferidos					
Total activo corriente	368.552	534.307	541.065	605.479	710.389
Cuentas por cobrar largo plazo					
Propiedad, mobiliario, equipo y vehículos, neto	73.768	73.768	123.768	123.768	123.768
Depreciación acumulada				(35.667)	(71.333)
Terrenos	-	-	100.000	100.000	100.000
Obra Civil	-	-	650.000	650.000	650.000
Otros activos	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Total activo	1.342.321	1.508.075	2.314.833	2.343.581	2.412.824
Pasivo y Patrimonio					
Pasivo corriente:					
Proveedores	(361.004)	(404.570)	(478.932)	(557.236)	(639.936)
Cuentas por paqar	-	-	-	-	-
Pasivos acumulados (sueldos y beneficios)	(180.502)	(202.285)	(239.466)	(278.618)	(319.968)
Impuestos por pagar (Imp Rta, IESS)	(86.655)	(99.791)	(70.690)	(65.969)	(76.546)
Otros pasivos					
Intereses por pagar	(10.835)				
Prestamos	(77.392)				
Total pasivo corriente	(716.387)	(706.647)	(789.088)	(901.822)	(1.036.450)
Préstamos a Largo Plazo		-	(400.000)	(200.000)	-
Aporte futura Capitalizacion		-	(200.000)	(200.000)	(200.000)
Total pasivo largo plazo		-	(600.000)	(400.000)	(200.000)
Patrimonio de los accionistas:					
Capital social	(1.578.296)	(1.578.296)	(1.578.296)	(1.578.296)	(1.578.296)
Aportes para futuras capitalizaciones					
Reserva de capital	493.139	493.139	493.139	493.139	493.139
Perdidas retenidas	611.616	459.223	283.728	159.412	43.398
Utilidad Perdida del Ejercicio	(152.393)	(175.495)	(124.317)	(116.014)	(134.615)
Total patrimonio de los accionistas	(625.934)	(801.429)	(925.745)	(1.041.759)	(1.176.374)
Total pasivo y patrimonio de los accionistas	(1.342.321)	(1.508.075)	(2.314.833)	(2.343.581)	(2.412.824)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisigüña, José Terán.

6.4 ÍNDICES FINANCIEROS

Los índices financieros son muy importantes en la evaluación de un proyecto ya que nos ayudan a determinar la situación financiera de la empresa.

Dentro de las razones financieras para la evaluación de este proyecto hemos considerado las razones más usuales dentro de las cuales se encuentran las siguientes: de liquidez, de apalancamiento, de rentabilidad.

Los indicadores financieros para el club Espoli se aplicaron en los años proyectados, y se presentan los resultados al final de la proyección por el año 2014.

RAZONES DE LIQUIDEZ

Ayudan a medir la capacidad que posee la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

- **Razón Corriente:** la empresa cuenta con \$0.69 para cubrir cada \$1,00 de sus deudas corrientes.
- **Prueba Acida:** la empresa para cubrir \$1,00 de sus obligaciones, cuenta con 0.13 ctvs. en dinero en efectivo en este momento.
- **Capital de Trabajo:** el negocio posee un capital de trabajo de \$326031.13 para poder cumplir con sus operaciones.

RAZONES DE APALANCAMIENTO

Miden la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus deudas a través de sus activos y sus utilidades.

- **Nivel de endeudamiento:** La empresa se financia en un 49% con patrimonio y en un 51% con pasivos.
- **Apalancamiento total:** el patrimonio está comprometido en 105% por sus deudas.

RAZONES DE RENTABILIDAD

Miden la capacidad que tiene la empresa en la utilización correcta de sus activos y ventas para poder generar rentas.

- **Rentabilidad sobre el activo:** La rentabilidad de la empresa sobre sus activos es del 6 % anual.
- **Rentabilidad sobre patrimonio:** el rendimiento anual de la empresa frente al patrimonio es de 11%.
- **Margen neto de utilidades:** la utilidad después de la deducción de costos y gasto es de 4% anuales, respecto de las ventas.

6.5 HERRAMIENTAS DE DECISIÓN FINANCIERA

Toda actividad que perciba ingresos y genere gastos es susceptible de ser evaluada en términos financieros. Para ello se emplean los Criterios de Evaluación, esto con el objetivo de definir la continuidad de un proyecto.

Condiciones que el proyecto deberá cumplir a fin de calificarlo como viable:

- VAN descontado la TMAR > 0
- TIR $>$ TMAR
- Relación C / B > 1
- PRI < 5 años

6.5.1 Valor Actual (VA)

En los análisis de alternativas de inversión que incluyen plazos mayores y están afectados por inflación, es necesario hacer la comparación de lo invertido y lo que se recuperará en valores comparables o constantes; es decir que es necesario traer esos valores futuros (VF) a valores actuales (VA) utilizando una tasa de descuento que incorpore la inflación y el riesgo a asumirse.

$$\text{Valor Actual} = \frac{\text{Valor Futuro}}{(1 + i/n)^n}$$

Cuadro No. 33

Año	Flujo Neto	Valor Presente 14%	Tasa Descuento	14%
2010	152.393	133.678	Inversión Inicial	(200.000)
2011	161.784	124.488		
2012	58.789	39.681		
2013	37.144	21.992		
2014	3.316	1.722		
Total	413.425	321.561		

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

El valor actual total es de \$321.561, en el cuadro se puede observar por año el cálculo del valor actual, considerando una tasa de descuento del 14%.

6.5.2 Valor Actual Neto (VAN)

Es el valor actual de los flujos futuros traídos al presente a una determinada tasa de descuento menos la inversión.

$$VAN = \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n} - Inversión$$

En donde:

VAN: Valor Actual Neto

F: Flujo de caja

i: Tasa de descuento

Cuadro No. 34

Año	Flujo Neto	Valor Presente 14%	Tasa Descuento	14%
2010	152,393	133,678	Inversión Inicial	(200,000)
2011	161,784	124,488		
2012	58,789	39,681		
2013	37,144	21,992		
2014	3,316	1,722		
Total	413,425	321,561		
Valor Actual Neto	121,561			

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

En base al resultado se puede concluir que el VAN cumple con una de las condiciones para viabilizar el proyecto en estudio. Con un VAN de: USD 121.561 superior a cero, a una tasa de descuento del 14%, luego de descontar la inversión Inicial de los socios del club.

Es importante tomar en cuenta que el resultado del VAN será factible alcanzarlo siempre y cuando las estrategias tanto externas como internas planteadas se ejecuten en todos los niveles del Club.

La tasa de descuento que se utilizó conocida también como Tasa Mínima Aceptable del Proyecto se la calculó de la siguiente manera.

Cuadro No. 35

CONCEPTO	VALOR EN DOLARES	PORCENT. DE PARTICIPACIÓN (1)	TASA NOMINAL DE INTERES (2)	COSTO PONDERADO DE CADA / FUENTE $3 = 1 \times 2$
PRESTAMO A LARGO PLAZO	600,000	75%	12%	9%
APORTE SOCIOS	200,000	25%	20%	5%
TOTAL DE FINANCIAMIENTO	800,000	100%		14%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

6.5.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Llamada también Tasa Interna de Rentabilidad, se define como la tasa de descuento en la cual el VAN de los proyectos es igual a cero. Permite medir la rentabilidad de un proyecto.

Existen diversas formas de hallar el TIR, ya sea por interpolación o aplicando la fórmula. Indistintamente de su empleo, lo importante es encontrar una tasa que indique si a la postre se recuperará o no la inversión.

Su forma de cálculo a través de la siguiente fórmula:

$$TIR = \sum_1^n \frac{FNE_n}{(1+i)^n} + \frac{VS}{(1+i)^n}$$

Cuadro No. 36

Año	Flujo Efectivo
Inversión	(200,000)
2010	152,393
2011	161,784
2012	58,789
2013	37,144
2014	3,316
Total	413,425

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

La TIR o tasa interna de retorno mide la rentabilidad esperada de un proyecto, dicho en otras palabras, es la tasa más alta que un inversionista está dispuesto a pagar sin perder su dinero.

En el proyecto, la TIR obtenida es del 49.41%, constatándose el buen resultado del mismo para beneficio del Club Deportivo Espoli.

Cuadro No. 37**Verificación TIR**

Año	Flujo Efectivo	Valor Presente 14%	Tasa Descuento	14%
Inversión	(200,000)		Inversión Inicial	(200,000)
2010	152,393	101,998		
2011	161,784	72,476		
2012	58,789	17,627		
2013	37,144	7,454		
2014	3,316	445		
Total	413,425	200,000		
Valor Actual Neto	0			

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

6.5.4 Costo Beneficio (C/B)

La Relación Costo-Beneficio expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida. Bajo las condiciones de aceptabilidad del proyecto, está que dicha relación debe ser mayor que la unidad.

El beneficio que se obtendrá es de 1.61 lo que significa que por cada dólar invertido se recuperará USD 1.61. Este beneficio se espera obtener como producto del análisis de los cinco años de este proyecto.

$$C/B = \frac{\text{Sumatoria Valores Actuales}}{\text{Inversión}}$$

$$C/B = \frac{\$ 321.561}{\$ 200.000} = 1.61$$

6.5.5 Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

Es una importante herramienta de evaluación de proyectos, la cual mide el plazo del tiempo que se requiere para recuperar una inversión, de acuerdo a los flujos que genera cada período de su vida útil.

En donde:

$$PRI = \left(\frac{(\text{Inversión}) - \text{Valor}_{\text{del PR}}(\text{anterior})}{\text{Valor}_{\text{Flujo}_{\text{Neto}}_{\text{Fondos}}} \right) + \text{Año}(\text{anterior})$$

Cuadro No. 38

Año	Flujo Efectivo	Flujo Efectivo Acumulado
Inversión	(200,000)	
2010	152,393	152,393
2011	161,784	314,177
2012	58,789	372,966
2013	37,144	410,110
2014	3,316	413,425
Total	413,425	1,663,071

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

Cuadro No. 39**Opción B**

Inversión	(200,000)	Flujo 2011	161,784	12 meses
Al año 2010	152,393		47,607	x
Pendiente Recuperar	(47,607)			
			PRI=	3.53
			PRI=	1 AÑO 3 Meses 15 días

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

En este caso podemos ver que el periodo de recuperación del total de la inversión es en un año 3 meses y 15 días, por lo que es un indicador más que valida la viabilidad del proyecto para el club.

6.5.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio o punto muerto contable es el nivel de ventas en que los beneficios son cero, o lo que es lo mismo, en que los ingresos totales equivalen a los costes totales. Algunos costes son fijos, independientemente del nivel de producción. Otros costes varían con el nivel de producción. Los proyectos

situados en el punto de equilibrio permiten recuperar el dinero, pero no cubre los costes de oportunidad del capital relacionados con el proyecto.⁴⁶

La fórmula de cálculo es:

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable}} = \text{Cantidades}$$

En el caso del proyecto existen varios escenarios de punto de equilibrio, debido a que existen diferentes fuentes de ingresos como de gastos, por lo que a continuación se presentara en punto de equilibrio en el caso de que la variable sea los ingresos por concepto de publicidad.

Cuadro No. 40

Año	Flujo Efectivo	Total Ingresos	Total Gastos	Valor Presente 14%	Tasa Descuento	14%
Inversión	(200,000)				Inversión Inicial	(200,000)
2010	152,393	1,837,523	1,805,020	12,117		
2011	161,784	2,291,282	2,022,851	124,488		
2012	58,789	2,656,903	2,394,660	39,681		
2013	37,144	3,046,559	2,821,845	21,992		
2014	3,316	3,463,025	3,235,348	1,722		
Total	413,425			200,000		
Valor Actual Neto	-					

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

6.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Un análisis de sensibilidad tiene por objeto mostrar los efectos que sobre el rendimiento económico financiero tendría una variación o cambio en el valor de una

⁴⁶ BREALEY RICHARD Y OTROS. (2004). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. ESPAÑA: McGraw Hill Interamericana P 141-142

o más de las variables de costo o de ingreso que inciden en el proyecto como: tasa de interés, el volumen y/o el precio de ventas, costos, gastos, la tasa de impuestos, el monto del capital, etc., y, a la vez, mostrar la holgura con que se cuenta para su realización ante eventuales cambios de dichas variables en el mercado.

Es decir que es el análisis de los efectos que los cambios de las ventas, los costos, gastos y otros elementos, pueden ejercer en la rentabilidad de un proyecto. La incertidumbre significa que son más las cosas que pueden suceder que las que sucederán realmente. En consecuencia, cuando los directivos examinan la previsión de flujos de caja, tratan de establecer qué más podría ocurrir, y las consecuencias que tendrían esos sucesos posibles. Esto se denomina análisis de sensibilidad.⁴⁷

Para el caso del análisis de sensibilidad para los estados financieros del club Deportivo Espoli, vamos a analizar dos casos, debido a que existen varias fuentes de ingresos y de gastos.

En el caso A se analizara los ingresos por aporte de los socios, con los gastos administrativos.

En el caso B se analizara los ingresos por publicidad, con los gastos del equipo profesional

⁴⁷ BREALEY RICHARD Y OTROS. (2004). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. ESPAÑA: McGraw Hill Interamericana P 183-184

Cuadro No. 41

Caso A: Aportes de los Socios Vs Gastos Administrativos

		APORTES DE LOS SOCIOS										
		0	200,000	300,000	400,000	500,000	600,000	700,000	800,000	900,000	1,000,000	1,100,000
GASTO ADMINISTRATIVO	100,000	(666,524)	(280,667)	(1,735)	276,854	555,444	834,033	1,112,623	1,391,212	1,669,802	1,948,391	
	150,000	(884,572)	(459,723)	(140,741)	137,849	416,438	695,028	973,617	1,252,207	1,530,796	1,809,386	
	200,000	(1,102,620)	(665,617)	(280,118)	(1,157)	277,433	556,022	834,612	1,113,201	1,391,791	1,670,380	
	250,000	(1,320,668)	(883,665)	(458,955)	(140,162)	138,427	417,017	695,606	974,196	1,252,785	1,531,375	
	300,000	(1,538,716)	(1,101,713)	(664,710)	(279,569)	(578)	278,011	556,601	835,190	1,113,780	1,392,369	
	350,000	(1,756,764)	(1,319,761)	(882,757)	(458,186)	(139,584)	139,006	417,595	696,185	974,774	1,253,364	
	400,000	(1,974,812)	(1,537,808)	(1,100,805)	(663,802)	(279,020)	0	278,590	557,179	835,769	1,114,358	
	450,000	(2,192,860)	(1,755,856)	(1,318,853)	(881,850)	(457,417)	(139,006)	139,584	418,173	696,763	975,352	
	500,000	(2,410,907)	(1,973,904)	(1,536,901)	(1,099,898)	(662,895)	(278,472)	578	279,168	557,757	836,347	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

Cuadro No. 42

Caso B: Ingresos por Publicidad Vs Gastos Equipo Profesional

		INGRESOS POR PUBLICIDAD										
		0	200,000	250,000	300,000	350,000	400,000	450,000	500,000	550,000	600,000	650,000
EQUIPOS PROFESIONALES	500,000	1,184,172	1,314,503	1,444,833	1,575,163	1,705,493	1,835,823	1,966,153	2,096,484	2,226,814	2,357,144	
	600,000	906,161	1,036,491	1,166,822	1,297,152	1,427,482	1,557,812	1,688,142	1,818,472	1,948,803	2,079,133	
	700,000	628,150	758,480	888,811	1,019,141	1,149,471	1,279,801	1,410,131	1,540,461	1,670,792	1,801,122	
	800,000	350,139	480,469	610,800	741,130	871,460	1,001,790	1,132,120	1,262,450	1,392,781	1,523,111	
	900,000	72,128	202,458	332,788	463,119	593,449	723,779	854,109	984,439	1,114,769	1,245,100	
	1,000,000	(205,883)	(75,553)	54,777	185,108	315,438	445,768	576,098	706,428	836,758	967,089	
	1,100,000	(549,066)	(370,454)	(223,234)	(92,903)	37,427	167,757	298,087	428,417	558,747	689,078	
	1,200,000	(984,941)	(780,502)	(576,062)	(397,252)	(240,584)	(110,254)	20,076	150,406	280,736	411,066	
	1,300,000	(1,421,037)	(1,216,597)	(1,012,158)	(807,718)	(603,279)	(424,049)	(258,899)	(127,605)	2,725	133,055	
	1,400,000	(1,857,133)	(1,652,693)	(1,448,254)	(1,243,814)	(1,039,375)	(834,935)	(630,496)	(450,847)	(279,555)	(144,956)	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Carlos Quisiguiña, José Terán.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- En el Ecuador el fútbol se desarrolló a la par que se realizaban los primeros campeonatos mundiales de fútbol, dotando a varios de sus equipos de una historia destacable. El interés por este deporte ha ido aumentando a través de los años convirtiéndolo en el deporte más popular alrededor del mundo y en Ecuador en los últimos años, dado al éxito deportivo, ha aumentado el interés del público en general por el mismo. Sin embargo dadas sus características económicas, políticas y sociales la organización de los equipos de fútbol es todavía bastante rústica comparada con otros países del mundo.
- El Espoli como equipo profesional tiene una historia corta en comparación con otros equipos que forman parte del campeonato ecuatoriano de fútbol, sin embargo a diferencia de otros equipos en su corta historia ha logrado llegar a la serie A y mantenerse ahí en los últimos años. No cuenta aún con títulos en la serie A, y tampoco cuenta con una gran cantidad de hinchas, que puede deberse a su corta historia y a esta falta de títulos.
- El equipo está ubicado actualmente y juega como local en Santo Domingo de los Tsáchilas donde espera mejorar los resultados obtenidos hasta la actualidad.

- La organización del Equipo de la Policía Nacional en la actualidad es bastante simple para las actividades que realiza un club de fútbol, con algunas limitaciones económicas, no existe división de funciones, y políticas contables y fiscales, y las actividades que efectúa el Equipo no se han especificado de manera clara. Se podría decir que la administración del club está en manos de miembros de la misma Policía Nacional, que no siempre cuentan con las habilidades técnicas que se requiere para este fin. El cambio de sede es una propuesta interesante para reorganizar el club que ha encontrado en Santo Domingo una aceptable acogida.
- Los ingresos del club Espoli se obtienen de diferentes fuentes principalmente de los aportes realizados por los miembros de la Policía Nacional, sin embargo se ha visto que la falta de estudios adecuados para elegir una sede y el hecho de no estar en un sitio fijo afectaron mucho a los ingresos en años recientes. Además los ingresos en la actualidad en el fútbol se obtienen de la venta de jugadores y por lo tanto el recurso humano en el equipo es muy importante, y las divisiones menores no tienen las mejores condiciones para entrenar, por lo que el proyecto da mayor importancia a este aspecto. Los grandes equipos tienen complejos e instalaciones adecuadas para sus entrenamientos, y el escoger un sitio sede permite a la par crear instalaciones para el equipo y para el personal técnico y administrativo.
- Los equipos de fútbol mas exitosos tienen buenas estrategias de mercadeo y buenas relaciones con la prensa sin embargo los resultados deportivos siguen siendo el factor determinante en el éxito de un equipo, sobretodo cuando quiere alcanzar una gran popularidad. El Espoli no cuenta aún con el éxito deportivo que lo situó en la palestra de los grandes equipos del país, en el cual los fanáticos ya tienen tendencias

claras en cuanto a su preferencia, sobre todo en Quito donde existen varios equipos compitiendo continuamente. Se puede decir que el cambio de sede también se debe a esto, a la necesidad de buscar nuevos hinchas en una ciudad diferente.

- En el Espoli el Estado de Resultados del año 2009 mostraba muy pocos ingresos, que principalmente eran de los aportes de los socios, con el proyecto para los próximos años se pretende corregir esta situación ya que el cambio de sede generará una mayor estabilidad en el equipo y su situación. En los años proyectados se puede ver los resultados, en el balance del 2009 se tiene reservas de capital y pérdidas acumuladas que disminuyen el patrimonio del Club, para el año 2014 se mejora la situación patrimonial del club. En los ingresos se puede ver que gracias a las políticas adoptadas se obtienen ingresos de las fuentes normales que estaba obteniendo el club antes del 2009 y con esto se prevé una mejor situación para años posteriores.

- Para los años posteriores se pretende la construcción de un complejo en Santo Domingo, además de adoptar las políticas correspondientes a las proyecciones financieras dan los siguientes resultados:
 - a) La Tasa Interna de Retorno es de 49,41% mayor a la tasa de descuento utilizada para evaluar el proyecto igual a 14%. Lo que indica el rendimiento de la inversión realizada.

 - b) Con esta tasa de descuento el VAN es igual a \$ 121.560,63, este valor es mayor a cero y significa una ganancia adicional después de cubrir la inversión realizada.

- c) La relación costo beneficio es de 1.61 mayor a 1.

- d) La inversión se recupera en el segundo año del proyecto siendo este menor a 5 años.

7.2 RECOMENDACIONES

- Dentro de la organización de un equipo de fútbol siempre es bueno observar a los ejemplos de éxito presentes tanto a nivel nación como internacional. Si bien cada uno tiene su forma particular de manejar sus actividades el poder contar con estos ejemplos nos permite mejorar en muchos aspectos. Por otro lado es bueno que toda organización cuente con elementos propios que la destaquen del resto.

- El cambio de sede es muy importante, sobretodo si se tiene en cuenta que la base de una organización en el fútbol es la gente, como se ha verificado en este proyecto el equipo se ha sentido cómodo en Santo Domingo lo cual brinda tranquilidad tanto a jugadores como a quienes administran el club. Si bien los resultados deportivos no llegan inmediatamente y son más a largo plazo, la sociedad siempre reconoce a las instituciones mejor organizadas.

- Es importante la incorporación de nuevos socios al club, sobretodo personas ajenas a la policía, esto debido a que esta relación no permite del todo que el club pueda avanzar con independencia. El aporte voluntario de los miembros de la policía es una buena alternativa para el club a corto plazo.

- Los ingresos se vieron afectados por los cambios constantes de sede, es necesario contar con distintos tipos de ingresos para mantener las actividades del club, sobre todo la estabilidad y elegir una sede fija es indispensable si se quiere un proyecto serio a futuro.
- Las estrategias de marketing que se plantean para atraer hinchas en Santo Domingo es una buena medida a adoptarse, ya que se ha visto que la gente acude al estadio, si existe una motivación, y considerando la relación del club con las autoridades de Santo Domingo pueden generar una gran ventaja si se cuenta con su apoyo como se ha visto en estos tiempos.
- Financieramente el club se vio desbalanceado en el año 2009, esto debido a factores externos e internos, sin embargo con la adopción de políticas, estrategias y técnicas de la Administración, de Finanzas y de Marketing; el Club logrará evitar o disminuir problemas de estas naturaleza en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

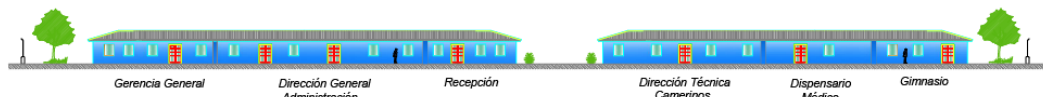
1. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, [www.bce.fin.ec], *Estadísticas Macroeconómicas de la Economía Ecuatoriana*.
2. BREALEY, R. y Otros. (2004). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. España: McGraw Hill Interamericana. p. 141-142, 183,184.
3. C.R.E SATELITAL ECUADOR, [www.cre.com.ec], *Deportes, futbol y noticias*.
4. CLUB DEPORTIVO ESPOLI, [www.espoli.com.ec/sitio/index.php], *Historia del Equipo*.
5. DÁVALOS, P., RUEDA I. y ACOSTA B. (2005). *Organización y Sistemas*. Ecuador: IMPROLISEM. 5ta. Edición. p. 46.
6. DEPORTIVO QUITO, [www.deportivoquito.com], *Historia del Equipo*.
7. DIARIO EL UNIVERSO, [www.eluniverso.com], *Desempleo*.
8. EHRHARDT, M. y BRIGHAM, E. (2007). *Finanzas corporativas*. México: International Thomson Editores S.A. de C.V. p. 86-89.
9. EL FUTBOLIN, [www.elfutbolin.com], *Historia del futbol*.
10. EL NACIONAL, [www.elnacional.com], *Historia del Equipo*.
11. FRANKLIN, E. (2004). *Organización de Empresas*. México: McGraw Hill. 2da. Edición.
12. GARZA, J. (2004). *Formulación de Proyectos*. México: Editorial TRILLAS.
13. GESTIOPOLIS, [www.gestiopolis.com], *Presupuestos*.
14. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill. 3ra. Edición.
15. LAMB, C y HAIR, J y MC DANIEL, C (2006). *Marketing*. MEXICO: Thomson Editores. Octava Edición. P 224 y 226.
16. LAS ORGANIZACIONES,[www.manuelgross.bligoo.com], *Análisis-de-las-4-P*.
17. LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA, [www.ldu.com.ec], *Historia del Equipo*.
18. MINISTERIO DE EDUCACION [www.educación.gov.ec], *Educación*.

19. MONDY, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education. 9na. Edición.
20. REVISTA ESTADIO, [www.revistaestadio.com], *Historia del futbol ecuatoriano*.
21. REVISTA JUDICIAL, [www.derechoecuador.com], *Ley del Futbolista*.
22. ROBBINS, S. y COULTER, M. (1996) *Administración*. México: Prentice Hall. 5ta. Edición. p. 53, 97.
23. ROSENBERG, J. (1997). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Océano Grupo Editorial. p. 253.
24. SANDOVAL, O. (1992). *Como hacer competitiva la empresa*. Ecuador: Editorial Fraga Cía. Ltda. p. 96.
25. SAPAG, N. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Argentina: McGraw Hill. 4ta. Edición.
26. SLIDESHARE, [www.slideshare.net], *Población*.
27. TRENCITO AZUL, [www.trencitoazul.com], *Historia del Equipo*.
28. WARRER, REEVE, FESS. (2000). *Contabilidad Administrativa*. México: International Thomson Editores. 4ta. Edición.
29. WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA, [www.wikipedia.org], *Club Independiente, El futbol ecuatoriano, Espoli, Historia del Futbol*.
30. ZAPATA, P. (2002). *Contabilidad General*. McGraw Hill 4ta. Edición. Quito.

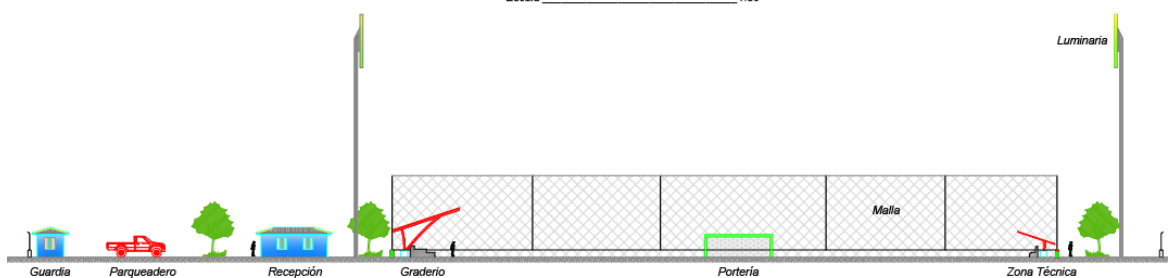
ANEXOS



VISTA EN PLANTA
Escala 1:100



VISTA TRANSVERSAL
Escala 1:50



VISTA LONGITUDINAL
Escala 1:50

**MODELO: INSTALACIONES DE LA SEDE DEL CLUB DEPORTIVO "ESPOLI"
UBICADO EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**ENCUESTA**

Esta encuesta es realizada con el fin de determinar el grado de aceptación para el futbol y para el Club Deportivo Espoli en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Fecha: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Instrucción: Señale con una cruz, la respuesta de su preferencia.

1. Le gusta el futbol?

Si () No ()

2. Por que le gusta el futbol?

- (a) Ambiente
- (b) Cambiar de actividad
- (c) Costumbre o Hobby.
- (d) Compartir con la Familia
- (e) Presión amigos

3. Con qué equipo de futbol se identifica?

- (a) Barcelona
- (b) Liga Deportiva Universitaria
- (c) Emelec
- (d) Nacional
- (e) Espoli
- (f) Otros

4. Qué es lo que le gusta más de su equipo de futbol?

- (a) Dirigencia
- (b) Plantel o Plantilla
- (c) Instalaciones
- (d) Beneficios del Club
- (e) Hinchada
- (f) Valores que representa
- (g) Historia

5. Escucha programas deportivos?

Si () No ()

6. Cuántas veces asiste al estadio normalmente al mes?

1 () + de 2 () Todos los fines de de semana ()

7. Además de las entradas al estadio consume otro producto como:

- (a) Camisetas
- (b) Indumentaria Deportiva
- (c) Recuerdos o Stickers
- (d) Tarjetas Suscripción
- (e) Ninguno

8. ¿Cómo ve al Espoli como un Club de Futbol?

- (a) Agradable
- (b) Representativo de la ciudad
- (c) Antipático
- (d) En Crecimiento
- (e) No lo conoce

9. Siente que el club representa a la ciudad?

Si () No ()

10. A pesar de no ser hincha del club, asistiría al estadio?

Si () No () Tendría que pensarlo ()

Detalle de Inversión

Terreno		100000
Ubicación	Santo Domingo 5 y 1/2 via Chone	
Área:	6000 m2	
Area de Construcción	1500m2	
Estudio Tecnico (Arquitectos, Ingenieros Civiles)		20000
Operaciones Topográficas		
Tajos Obra Civil		
Tajos Obra Edificación		
Planos		
Obras Civiles en Terreno		30000
Movimiento de Tierras		
(Excavación, rellenos, limpieza)		
Urbanización		
(Vías de acceso, sistema de agua potable, cerramiento, estacionamientos, patios)		
Edificio		530000
Materiales	70%	371000
Mano de Obra	30%	159000
Detalle de obras		
Excavación		
Suelo de Substitución		
Manpostería, Albañilería		
(Hormigon, Acero, Columnas, Vigas, Losas)		
Acabados		
(Enlucidos, Pintura, Puertas)		
Instalaciones		
(Artefactos sanitarios, Instalaciones Eléctricas)		
Otros		
Aprobación Municipal	1%	5300
Fondo de Garantía	1,19%	6296,4
Estudio del Ambiente	1%	5300
Fondo de Imprevistos	1%	3103,6
Canchas		70000
Iluminación Exterior		
Mano de Obra (Descapote, Siembra Cesped, Lineas Demarcación)		
Sistema de Drenaje y riego		

Equipos De Comunicación

Equipo Telefónico (Fax, Central Telefónica, Teléfonos)			1500	
Equipos internet (Routers, equipos Wireless, Servicio)			3000	
Conexiones			500	
TOTAL				5000

Equipos de Cómputo	Cantidad	Precio		
Computadores de Escritorio	5	600	3000	
Laptops	2	1000	2000	
TOTAL				5000

Muebles

Equipos Gimnasio			1350	
Counter	1	450	450	
Escritorios	5	350	1750	
Archivadores	4	250	1000	
Mesas	1	500	500	
Sillas Oficina	5	250	1250	
Sillas Normales	10	100	1000	
Lockers	30	70	2100	
Anaqueles	3	200	600	
TOTAL				10000

Gastos Preoperativos (Varios)				10000
-------------------------------	--	--	--	--------------

TOTAL INVERSIÓN				80000
------------------------	--	--	--	--------------

Fuente

Consultado al Ingeniero Civil German Maila y Datos de Mercado