



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS.

Tema:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EQUIPOS DE FÚTBOL
PROFESIONAL: CASO ECUADOR.”

**Tesis de Grado previo a la obtención del título de Magíster en Administración de
Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación:

Indicadores de eficiencia y equidad en la administración de talento humano

Autor:

Julio César Zurita Altamirano

Director:

Ing. Tarquino Fidel Patiño Espín, MBA.

AMBATO – ECUADOR

MAYO - 2014

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EQUIPOS DE FÚTBOL
PROFESIONAL: CASO ECUADOR”

Línea de Investigación:

Indicadores de eficiencia y equidad en la administración del talento humano

Autor:

ZURITA ALTAMIRANO JULIO CÉSAR

Tarquino Fidel Patiño Espín, MBA

f. _____

CALIFICADOR

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Ing. MBA

f. _____

CALIFICADOR

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. MBA

f. _____

CALIFICADOR

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PHD.

f. _____

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO

DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

AMBATO – ECUADOR

MAYO - 2014

**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD
Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Julio César Zurita Altamirano, portador de la cédula de identidad número 1803102662, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprendan del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académico

Julio César Zurita Altamirano

CI.1803102662

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a todas las personas que estuvieron pendientes y brindándome su apoyo incondicional para la realización de este trabajo investigativo, a mis padres Julio César y Cecilia por ser el pilar fundamental en mi vida, ya que gracias a ellos he logrado ir consiguiendo los frutos sembrados, a mis hermanos Israel y María Soledad, mis mejores amigos, y como no agradecer a mi Director de disertación Ing. Tarquino Patiño, ya que gracias a sus conocimientos he podido llevar el proyecto a su culminación.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primero a Dios, ya que todos los logros conseguidos son por su bendita y divina bendición, a todas y cada una de las personas que estuvieron pendientes en la conclusión del mismo, a mis padres y hermanos de manera especial a mi madre CECILIA, quien ha sido pieza clave y fundamental en todas las acciones de mi diario vivir.

A mis maestros, compañeros, familiares y amigos, este esfuerzo representa el deseo de superación y el querer seguir perfeccionado los conocimientos adquiridos a lo largo de mi vida profesional.

RESUMEN

Los clubes deportivos en la zona centro del Ecuador se halla representados por cinco equipos de tres provincias: Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa en la Provincia de Tungurahua, Olmedo en la ciudad de Riobamba y la Universidad Técnica de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga. Actualmente estas empresas deportivas se vienen manejando con una administración empírica que les ocasiona descenso de categoría y pérdida de confianza de su hinchada.

La presente investigación se justifica ya que mediante el diseño de un adecuado modelo de gestión para equipos de fútbol profesional de la zona centro del país y permitirá a dichas instituciones mejorar la gestión que vienen desempeñando como directivos de sus clubes, manteniéndolos en un equilibrio sólido y proyectándose a obtener resultados satisfactorios para sus filas deportivas, enfocándose en el campeonato local como primero peldaño, para su posterior visión que sería la participación en torneos internacionales.

Luego de haber realizado este estudio, mediante la aplicación de encuestas a directivos, jugadores, cuerpo técnico e hinchada se llegó a la conclusión de que no existe una planificación tanto al corto, mediano y largo plazo, carencia de un adecuado manual orgánico funcional, el desarrollo de habilidades directivas y el manejo de personal tanto administrativo como de jugadores son escasas, esto combinando con la falta de estrategias de marketing para consolidar a la hinchada, desemboca en un control administrativo deficiente en dichos clubes.

Por lo tanto se formula una propuesta basada en los cinco elementos de un proceso administrativo como una oportunidad de alcanzar el éxito empresarial y futbolístico de cada uno de los clubes estudiados.

Palabras clave: Equipos de fútbol, Modelo de Gestión, Estrategias Empresariales.

ABSTRAC

Sporting clubs in the central area of Ecuador are represented by five teams from three provinces: Macara, Técnico Universitario and Mushuc Runa, which are located in Tungurahua province, Olmedo is located in Riobamba city and Universidad Técnica de Cotopaxi team (UTC) from Latacunga city. Nowadays, these sporting companies are being managed using empirical administration, which is causing rank reduction during the season and loss of confidence of their fans. This research is justified because it is supported by an adequate model to manage professional soccer teams within the central zone of the country and it will enable the soccer companies to improve the management that they have been working on as managers of the teams, keeping them in a solid balance and projecting themselves to get satisfactory results, focusing on the local championship as the first step in order to visualize their participation on an international tournament. After the application of this study through the surveys to the managers, players, coaching staff and fan supporters, it was concluded that there is a lack of short, mid and long term planning; functional organic structure manual, development of management skills and Human Resources management to both: Management as well as players which combined with the absence of marketing strategies to build team support, provoke a weak management control within the sport clubs. This is why a proposal is based in five elements of the management procedure which were taken as an opportunity to achieve business and soccer success in each of the studied clubs.

Keywords: Soccer teams, Management Model, Corporate Strategies.

INDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y

RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INDICE DE CONTENIDOS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO I

1.1. El Problema.....	2
1.1.1. Definición del Problema.....	2
1.1.2. Delimitación del Problema.....	2
1.1.3. Preguntas Básicas.....	2
- Cómo aparece el problema que se pretende solucionar.....	2
- Por qué se origina.....	3
- Quién o qué lo origina.....	3
- Cuándo se origina.....	3
- Dónde se origina.....	3
- Qué elementos o circunstancias lo originan.....	3
1.2. Hipótesis.....	3
1.2.1 Determinación de las variables.....	4
1.2.1.1. Variable Independiente.....	4
1.2.1.2. Variable Dependiente.....	4
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4

1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
1.4. Justificación.....	4
CAPITULO II	
MARCO TEORICO.....	6
2.1. Gerencia.....	6
2.2. Concepto de Modelo.....	8
2.3. Sistemas de Gestión.....	8
2.3.1. Concepto de Sistema.....	8
2.3.2. Gestión.....	9
2.3.3. Sistemas de Gestión.....	10
2.4. Procesos de Gestión Empresarial.....	11
2.4.1. Proceso.....	11
2.4.1.1. Sistema Administrativo.....	12
2.4.1.2. Sistema Financiero.....	12
2.4.1.3. Sistema de Talento Humano.....	14
2.4.1.4. Sistema de Producción y Calidad.....	16
2.4.1.5. Marketing.....	19
2.5. Planeación.....	21
2.5.1. Planeación Estratégica.....	21
2.5.2. Tipos de Planes.....	22
2.5.2.1. Por su clasificación.....	22
2.5.3. Período de Tiempo.....	23
2.5.4. Por su frecuencia de uso.....	23
Otros tipos de planes.....	24
2.6. Pasos de planeación.....	24
2.7. Procedimientos.....	24
2.8. Toma de decisiones.....	25
2.9. Equipos de fútbol profesional.....	26
2.9.1 Actores en el fútbol.....	28

2.10. Club Deportivo.....	28
2.11. Empresa Deportiva.....	29
2.12. Marco jurídico para los equipos profesionales de fútbol del Ecuador.....	30
2.13. Entidades sin fines de lucro.....	35
2.14. Ley de Compañías.....	37

CAPITULO III.

METODOLOGIA.....	61
3.1. Enfoque de la Investigación.....	61
3.2. Modalidad de la Investigación.....	62
3.2.1. Investigación Bibliográfica.....	62
3.2.2. Investigación de Campo.....	62
3.3. Tipos de Investigación.....	62
3.3.1. Investigación Exploratoria.....	62
3.3.2. Investigación Descriptiva.....	63
3.3.3. Investigación Correlacional.....	63
3.4. Técnicas, Instrumentos, Fuente.....	63
3.4.1. Técnicas.....	63
- Encuesta.....	63
- Observación.....	64
3.4.2. Fuentes de Información.....	64
3.5. Población y Muestra.....	64
3.5.1. Población.....	64
3.5.2. Muestra.....	64
3.6. Plan de Procesamiento de la Información.....	67

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	68
4.1. Análisis de los resultados.....	68
4.2. Interpretación de datos.....	68

4.2.1. Encuesta aplicada a los hinchas.....	68
4.2.2. Encuesta aplicada a los jugadores y cuerpo técnico.....	79
4.2.3. Encuesta aplicada a los Dirigentes Deportivos.....	89
4.3. Verificación de la hipótesis.....	99
Planteo de la hipótesis.....	99
Modelo Lógico.....	99
Modelo Matemático.....	99
Modelo Estadístico.....	99
4.4. Diagnóstico Financiero.....	102
4.4.1. Indicadores Financieros.....	113
4.4.2. Indicadores de Gestión.....	116
 CAPITULO V	
PROPUESTA.....	141
5.1. Título de la Propuesta.....	141
5.2. Introducción.....	141
5.2. Antecedentes de la Propuesta.....	143
5.3. Justificación.....	150
5.4. Objetivos.....	151
5.4.1. Objetivo General.....	151
5.4.2. Objetivos Específicos.....	151
5.5. Factibilidad.....	152
5.6. Modelo de Gestión Integral para Equipos de Fútbol Profesional: caso Ecuador.....	153
5.6.1. Planificación.....	153
Planeación estratégica.....	154
Justificación.....	154
Objetivos.....	155
Proceso de planeación estratégica.....	155
Misión.....	156

Visión.....	156
Valores.....	157
Análisis Interno.....	158
Determinación de Fortalezas y Debilidades.....	158
Análisis Externo.....	159
Matriz FODA.....	160
Determinación de Oportunidades y Amenazas.....	163
Matrices de Priorización.....	164
5.6.1.1. Tipo de planeación estructural a seguir.....	185
5.6.2. Manual de Procedimientos.....	187
Justificación.....	187
Objetivos.....	187
Estructura.....	188
Manual de Funciones.....	190
5.6.3. Administración del Talento Humano.....	211
Justificación.....	211
Objetivos.....	211
Estructura.....	211
5.6.3.1. Estrategias para mejorar el reclutamiento y selección del personal.....	212
Para el personal administrativo.....	212
Para futbolistas.....	213
5.6.3.2. Sistemas de remuneraciones.....	216
5.6.3.3. Evaluación del desempeño.....	216
5.6.3.4. Motivación al personal.....	217
5.7. Administración de Marketing Deportivo.....	218
Justificación.....	218
Objetivos.....	219
Estructura.....	219
5.7.1. Administración Financiera.....	221
Actividades.....	227

Etapa de control.....	229
Ambiente de control.....	230
Evaluación de riesgos.....	232
Actividades de control.....	233
Sistema de información.....	235
Monitoreo.....	236
Administración de la propuesta.....	237
Cronograma de actividades.....	237
Presupuesto de la propuesta.....	238
 CAPITULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	239
BIBLIOGRAFÍA.....	241
ANEXOS.....	244

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Cuadros	
CUADRO 1. Nro. De Población por ciudades.....	65
CUADRO 2. Población e Hinchas.....	66
CUADRO 3. Nro. De Jugadores por equipos.....	66
CUADRO 4. Nro. De dirigentes deportivos por equipos.....	67
CUADRO 5. Nombre del equipo que es hincha.....	68
CUADRO 6. Encuentra boletos a su disposición.....	70
CUADRO 7. Los boletos se los vende en horario cómodo.....	71
CUADRO 8. El mejor horario para mirar un partido de fútbol.....	72
CUADRO 9. El mejor día para asistir al estadio.....	73
CUADRO 10. Le gustaría poder adquirir las entradas por internet.....	74
CUADRO 11. Ha recibido promoción en sus taquillas.....	75
CUADRO 12. De las promociones cuál es la que más le agrada.....	76
CUADRO 13. El precio que usted está dispuesto a pagar por mirar jugar a su equipo.....	77
CUADRO 14. Quienes consideran que son las causantes del bajo desempeño.	78
CUADRO 15. Nombre del equipo al que pertenece.....	79
CUADRO 16. Dispone de una planificación.....	80
CUADRO 17. Cada qué tiempo realiza esa planificación.....	81
CUADRO 18. Recibe una motivación especial por su buen desempeño.....	82
CUADRO 19. Qué incentivos le agrada más.....	83
CUADRO 20. El tiempo de entrenamiento es el adecuado.....	84
CUADRO 21. Estaría dispuesto a participar como instructor.....	85
CUADRO 22. Cuántas horas estaría dispuesto a trabajar.....	86
CUADRO 23. El trato que recibe por prestar sus servicios a su equipo.....	87
CUADRO 24. Cuáles considera que son los causantes del bajo desempeño.....	88
CUADRO 25. Nombre del equipo que usted es dirigente.....	89
CUADRO 26. Dispone de una planificación.....	90

CUADRO 27. El club deportivo tiene formulado	91
CUADRO 28. Dispone de un manual orgánico funcional.....	92
CUADRO 29. El ingreso más fuerte que recibe el club.....	93
CUADRO 30. Existe algún tipo de seguro para los jugadores por concepto de pases.....	94
CUADRO 31. Dispone un manual de procedimientos para la selección de personal.....	95
CUADRO 32. Utiliza método de selección por competencias.....	96
CUADRO 33. Ha gestionado la participación del equipo en copas internacionales.....	97
CUADRO 34. Cuáles considera que son los causantes del bajo desempeño....	98
CUADRO 35. Valores reales.....	99
CUADRO 36. Frecuencia Esperada.....	100
CUADRO 37. Fórmula.....	100
CUADRO 38. Ubicación sectorial y física.....	142
CUADRO 39. Directiva del Club Deportivo Macará.....	144
CUADRO 40. Directiva del Club Deportivo Técnico Universitario.....	145
CUADRO 41. Directiva del Club Deportivo Muchuc Runa.....	147
CUADRO 42. Directiva del Club Deportivo Olmedo.....	148
CUADRO 43. Directiva del Club Deportivo UTC.....	150
CUADRO 44. Matriz FODA.....	161
CUADRO 45. Matrices de fortalezas.....	164
CUADRO 46. Matrices de debilidades.....	165
CUADRO 47. Matrices de oportunidades.....	166
CUADRO 48. Matrices de amenazas.....	167
CUADRO 49. Diagnóstico interno y externo.....	168
CUADRO 50. Matriz FODA resumen.....	169
CUADRO 51. Objetivo 1. Estrategias.....	170
CUADRO 52. Objetivo 2. Estrategias.....	171
CUADRO 53. Objetivo 3. Estrategias.....	172

CUADRO 54. Objetivo 4. Estrategias.....	173
CUADRO 55. Objetivo 5. Estrategias.....	174
CUADRO 56. Matriz resumen estrategias.....	175
CUADRO 57. Plan de acción Objetivo 1.....	176
CUADRO 58. Plan de acción Objetivo 2.....	177
CUADRO 59. Plan de acción Objetivo 3.....	179
CUADRO 60. Plan de acción Objetivo 4.....	181
CUADRO 61. Plan de acción Objetivo 5.....	183
CUADRO 62. Balance de pérdidas y ganancias Equipo 1.	222

Pág.

Gráficos

GRAFICO 1. Sistemas Administrativos.....	12
GRAFICO 2. Actores en el fútbol.....	28
GRAFICO 3. Nro. De hinchas por equipos.....	69
GRAFICO 4. Encuentra boletos a su disposición.....	70
GRAFICO 5. Los boletos se los vende en horario cómodos.....	71
GRAFICO 6. El mejor horario para mirar un partido de fútbol.....	72
GRAFICO 7. El mejor día para asistir al estadio.....	73
GRAFICO 8. Le gustaría poder adquirir las entradas por internet.....	74
GRAFICO 9. Ha recibido promoción en sus taquillas.....	75
GRAFICO 10. De las promociones cuál es la que más le agrada.....	76
GRAFICO 11. El precio que usted está dispuesto a pagar por mirar jugar a su equipo.....	77
GRAFICO 12. Quienes consideran que son las causantes del bajo desempeño.....	78
GRAFICO 13. Nombre del equipo al que pertenecen- Jugadores y Cuerpo técnico.	79
GRAFICO 14. Dispone de una planificación.....	80
GRAFICO 15. Cada qué tiempo realiza esa planificación.....	81
GRAFICO 16. Recibe una motivación especial por su buen desempeño.....	82

GRAFICO 17. Qué incentivos le agrada más.....	83
GRAFICO 18. El tiempo de entrenamiento es el adecuado.....	84
GRAFICO 19. Estaría dispuesto a participar como instructor.....	85
GRAFICO 20. Cuántas horas estaría dispuesto a trabajar.....	86
GRAFICO 21. El trato que recibe por prestar sus servicios a su equipo.....	87
GRAFICO 22. Cuáles considera que son los causantes del bajo desempeño.....	88
GRAFICO 23. Nombre del equipo que usted es dirigente.....	89
GRAFICO 24. Dispone de una planificación.....	90
GRAFICO 25. El club deportivo tiene formulado	91
GRAFICO 26. Dispone de un manual orgánico funcional.....	92
GRAFICO 27. El ingreso más fuerte que recibe el club.....	93
GRAFICO 28. Existe algún tipo de seguro para los jugadores por concepto de pases.....	94
GRAFICO 29. Dispone un manual de procedimientos para la selección de personal	95
GRAFICO 30. Utiliza método de selección por competencias.....	96
GRAFICO 31. Ha gestionado la participación del equipo en copas internacionales...	97
GRAFICO 32. Cuáles considera que son los causantes del bajo desempeño.....	98
GRAFICO 33. Gráfico del Chi.Cuadrado.....	101
GRAFICO 34. Estadio del Club Deportivo Macará.....	144
GRAFICO 35. Estadio del Club Deportivo Técnico Universitario.....	146
GRAFICO 36 Estadio del Club Deportivo Muchuc Runa.....	147
GRAFICO 37. Estadio del Club Deportivo Olmedo.....	149
GRAFICO 38. Estadio del Club Deportivo U.T.C.....	150
GRAFICO 39. Modelo de gestión integral para equipos de fútbol profesional.....	153
GRAFICO 40. Organigrama Estructural.....	196
GRAFICO 41. Organigrama Funcional.....	197

INTRODUCCION

En el Ecuador los modelos de gestión para los clubes de fútbol profesional, se encuentran en su apogeo, pues se considera que la aplicación del proceso administrativo y sus elementos: Planificación, Organización, Dirección y Control son una oportunidad para que los clubes deportivos logren un excelente gerenciamiento de sus clubes alcanzando como resultado, más altos ingresos, la fidelización de su hinchada y posicionar su marca

En esta investigación se plantea los siguientes capítulos:

El primer capítulo presenta un análisis general de los clubes deportivos, se plantea el problema a resolver, contextualización, análisis crítico, justificación y los objetivos de la investigación.

Segundo capítulo se redacta el marco teórico, partiendo de la búsqueda de antecedentes previos a la investigación, fundamentación filosófica, legal, categorías fundamentales.

Tercer capítulo, Marco Metodológico, expone los tipos de investigación y la operacionalización de variables.

Cuarto capítulo, Análisis y procesamiento de la información, se presenta el resultado de las encuestas realizadas a los hinchas, jugadores, cuerpo técnico y directivos de los clubes de fútbol

Capítulo Quinto. Se formula la propuesta presentando un modelo de gestión que permita mejorar la forma de realizar las actividades gerenciales en los clubes deportivos.

Capítulo Sexto, se plantea conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO I

1.1 . El problema

Inexistencia de un adecuado modelo de gestión administrativo en los equipos de fútbol profesional en el Ecuador. Actualmente se vienen manejando con una administración empírica.

1.1.1 Definición del Problema.

¿Cómo incide el desarrollo de un adecuado modelo de gestión en los equipos de fútbol profesional en el Ecuador?

1.1.2 Delimitación del Problema.

- **TEMPORAL:** La investigación se desarrollará en el período comprendido entre noviembre (2013) marzo (2014).
- **ESPACIAL:** Zona central del País
- **UNIDAD EXPERIMENTAL:** Equipos (Macará, Técnico Universitario, Mushuc Runa, UTC y Olmedo.)
- **ÁREA DE INVESTIGACIÓN:** Administración

1.1.3 Preguntas Básicas.

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

- Inexistencia de un adecuado modelo de gestión en los equipos de fútbol profesional en el Ecuador.
- La falta de implementación de un adecuado modelo de gestión ocasiona problemas en los equipos de fútbol profesional en el Ecuador.

¿Por qué se origina?

- Por el desconocimiento y la inexistencia de un modelo de gestión adecuado que permita y administre los recursos de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador.

¿Quién o qué lo origina?

- Los directivos al tener un desconocimiento de un adecuado modelo de gestión.

¿Cuándo se origina?

- El momento en el que los equipos de fútbol comienzan a enfrentar los problemas propios que tiene toda empresa, como por ejemplo: Escasas estrategias; mala estructuración de manuales administrativos, conflictos interpersonales, inapropiada planificación financiera, inadecuado manejo contractual, etc.; para los cuáles no existe un modelo de gestión administrativo que permita enfrentarlos.

¿Dónde se origina?

- En la gran mayoría de equipos de fútbol a nivel nacional.

¿Qué elementos o circunstancias lo originan?

- Administración empírica de los equipos de fútbol profesional, por parte de los directivos.

1.2 . Hipótesis

Mediante la aplicación de un adecuado modelo de gestión administrativo, para los equipos de fútbol profesional del Ecuador, permitirá mejorar sus acciones institucionales.

1.2.1 Determinación de las variables

1.2.1.1.Variable Independiente

Modelo de gestión para equipos de fútbol profesional caso Ecuador.

1.2.1.2.Variable Dependiente

Acciones institucionales de los equipos de fútbol profesional.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativo para los equipos de fútbol profesional del Ecuador, para mejorar su accionar institucional.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el tipo de gestión que aplican los equipos de fútbol profesional de la zona centro del país en la actualidad.
- Analizar las acciones institucionales que se desarrollan en los clubes deportivos
- Proponer un modelo de gestión para equipos de fútbol profesional caso Ecuador, en la zona centro del país para mejorar su accionar institucional.

1.4. Justificación.

Los clubes de Fútbol de la zona centro del Ecuador, tienen una imagen y una marca, sin embargo se aspira que el modelo de gestión diseñado en esta investigación sea socializado e implementado en cada uno de los equipos de fútbol estudiados con el fin de optimizar los recursos humanos, financieros,

materiales y de infraestructura, que deben ir de la mano con el cambio de la cultura organizacional para facilitarles la implementación de actividades que atraigan y fidelicen a sus hinchadas y al mismo tiempo alcancen ventajas competitivas, con respecto a otros equipos de fútbol del Ecuador.

La importancia de conocer e implementar los nuevos modelos de gestión en los equipos de fútbol, se debe a que: de ser pequeños clubes, pasan a ser verdaderas empresas deportivas, que requieren generación y crecimiento de ingresos. Deben innovar, diversificar y promocionar sus productos, para despegar en esta nueva forma de administración de los equipos e ir de la mano a los nuevos retos que como toda empresa tienen que enfrentar.

Para el investigador existió un beneficio personal, pues aprendió con profundidad la formulación y aplicación de estrategias así como otras metodologías administrativas que le permitirán desarrollarse profesionalmente a futuro en esta área.

La investigación fue realizable, pues existió material bibliográfico y fuentes globales de información como el Internet para consulta, además de la asesoría profesional de docentes conocedores del tema y del apoyo y participación que los Directivos, Cuerpo Técnico y Jugadores de los equipos de fútbol que formaron parte de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico o referencial se lo conoce como un sin número de elementos conceptuales que ayudan y sirven de base para el trabajo a realizar, donde se establecerá, investigaciones de varios autores que sirven como referencia para este proyecto investigativo.

2.1 Gerencia

Para toda entidad organizativa o institucional la gerencia forma parte del camino por donde se dirige hacia el cumplimiento de objetivos, así tenemos algunas aseveraciones que ayudan a comprender de mejor manera todo lo que engloba la teoría.

Para los autores Hernández & Rodríguez (2011):

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades, competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos (empresas) guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias de largo plazo. (p. 2)

La gerencia es el cargo donde el gerente tendrá la capacidad administrativa de plantear y definir objetivos claros, organizacionales, además de las estructuras, sistemas de información, procedimientos de operación y controles, que ayudarán a evaluar el desempeño y a motivar a todos los entes internos y externos para así conseguir los resultados deseados.

Se debe conocer que la gerencia es la rama que enseña la manera más eficiente de formar y conducir empresas y organizaciones hacia metas previamente establecidas, el objetivo del gerente general (líder) es buscar personas que tengan el talento y el compromiso de crecer profesionalmente, creando productos que satisfagan las necesidades de sus clientes, pero siempre enmarcado en un servicio de punta siendo la calidad su principal aliado. La gerencia pone en sus hombros la dura responsabilidad de

planear, organizar, dirigir y controlar las distintas operaciones de una empresa o negocio, con la única y difícil convicción de inspirar a un mancomunado grupo de personas a la consecución de objetivos, todo esto en base a un profundo y claro conocimiento que él ya ha experimentado a lo largo de su vida profesional.

La alta calificación y desempeño es sinónimo de gerencia, ya que es la encargada de dirigir y gestionar los distintos asuntos y recursos de una empresa, el cargo de la persona que se encuentra en esta posición se llama director general (o gerente) de la empresa, ya que es el encargado de cumplir y hacer cumplir un sin número de funciones y actividades dentro de la compañía, así tenemos entre otras: coordinar todos los recursos que posee la organización, además de ser el representante de la compañía frente a terceros y por último controlar y cumplir las metas y objetivos planteados.

El éxito o deceso de una empresa o compañía, depende y va de la mano con la gerencia, pues es esta la unidad que se encarga de que todos los miembros de los distintos departamentos deleguen funciones a sus operarios, de esta manera lograr alcanzar objetivos en común. El liderazgo, conducción y capacidad de coordinación es importante para la consecución de lo antes mencionado.

La gerencia según Mercado (1994) dice:

Que es el órgano central de la empresa. Siempre que hablamos de que ésta decide construir una nueva fábrica, despedir obreros, o tratar honestamente a sus clientes, hablamos en realidad de una decisión, de un acto y de una conducta de la gerencia. La empresa puede decidir, actuar y comportarse solamente como lo hagan sus gerentes. (p.837)

Este mismo autor en la manifiesta:

Con una visión poco diferente de las relaciones entre la lógica y los principios de un diseño es la de identificar las principales tareas de la gerencia, ya que el diseño de una organización debe estructurar e integrar simultáneamente tres diferentes tipos de trabajo 1) la tarea operativa, que es responsable de producir los resultados de los negocios; 2) La tarea de innovación, que crea el futuro de la compañía y 3) la tarea de alta gerencia, que dirige, ofrece una visión y señala el rumbo a seguir, tanto para la empresa de hoy como para la de mañana. (p.841)

Para conocer y concluir el significado de gerencia debemos saber que esta se clasifica en 3 tipos: La Gerencia Patrimonial, es la que funciona como una matriz jerárquica, en la que los propios dueños de la organización se encargan de dirigir y gerenciar su negocio, con la finalidad de defender su patrimonio. Tenemos también a la gerencia política, es la que en conjunto de personas forman un tipo gabinete ministerial, donde ayudan a un representante legal o presidente a gerenciar un país o localidad. Y por último, tenemos la gerencia objetiva, en donde todos los miembros de una organización dirigen sus esfuerzos y conocimientos para culminar una tarea encomendada.

2.2 Concepto de Modelo

Un concepto de modelo de Stanford (2010) que dice: “Representación de un conjunto de componentes de un proceso, sistema o área correspondiente, en general desarrollada para comprender, mejorar el análisis y/o reemplazar un proceso” (pág. 29). Un modelo es una estructura a seguir para mejorar algo ya existente y dar un valor agregado a la gestión que se viene desempeñando.

Zapater & Cuervo (2011) ellos a su vez transcriben el concepto de modelo que dice: “Un modelo conceptual es una representación externa, creada por investigadores, profesores, ingenieros, etc., que facilita la comprensión o la enseñanza de sistemas o estados de cosas de la realidad” (p.15).

2.3. Sistemas de Gestión

2.3.1 Concepto de Sistema

El concepto de sistema para Chiavenato (2006) Lo describe así: “La palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario” (p.411). Sistema es un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí para conseguir un objetivo determinado.

Partiendo de otra concepción importante sobre sistema, Gómez (1997) nos dice que: “Es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo a un plan. Siendo una serie de funciones, actividades y operaciones ligadas entre sí, ejecutadas por un conjunto de empleados para obtener el resultado deseado” (p.3).

Mientras que Guízar (2008) menciona definiciones de algunos autores entre ellos destaca a Richard Menschel que define al sistema como: “Una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas” (p.84). Un sistema facilitará la ejecución de actividades y tareas a realizar en una organización, ya que conjunto trabajan para la consecución de uno o varios objetivos planteados con anterioridad.

Y para Luna (2008) “Un sistema es una serie de elementos que forman una actividad o un procedimiento que buscan una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía o materia, en un referencial de tiempo para proporcionar información, energía o materia” (p. 47).

2.3.2 Gestión

Los tiempos modernos hablando de gestión implica adentrarse en la organización, minimizar o reducir las burocracias, y enmarcar las acciones en un proceso ágil que ayude la progresión de las distintas unidades, y a su vez canalizar las innovaciones en un sentido coherente.

Para Gómez & Magdalena (1999) “La gestión nace de un proyecto, una irrealidad que usualmente es una información fragmentada y confusa que dirige la acción proponiendo una meta” (p.6).

Los autores Hernández & Rodríguez (2011) define a la gestión como:

El proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva- empresa, negocio o corporación-mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer y al mismo tiempo

coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos.

1. La gestión es un proceso intelectual.
2. La gestión debe ser creativa,
3. La gestión establecer directrices estratégicas
4. La gestión debe ser táctica.
5. La gestión se encarga de la coordinación y aprovechamiento de los recursos (capitales) económico, humano, tecnológico, social, etc., de la empresa. (p.2)

2.3.3 Sistema de Gestión

Según Guizar (2008) define: “El sistema de gestión es una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad en las empresas” (p.15).

Lo que se conoce es que en un sistema de gestión se establecen y se identifican cuatro etapas, que hacen del mismo un proceso circular práctico, ya que en la medida que el ciclo se repita la mayor cantidad de veces, lograremos que cada ciclo obtenga una mejora respecto al ciclo anterior, a lo que se denomina la mejora continua de un sistema de gestión.

Para el mismo autor:

Un Sistema de Gestión se desarrolla principalmente en 4 etapas:

1. Etapa de Ideación
2. Etapa de Planeación
3. Etapa de Implementación
4. Etapa de Control

La implementación y ejecución de un sistema de gestión efectivo en una organización puede ayudar a la misma a los siguientes aspectos:

- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros,
- Mejora la efectividad operativa.

- Reducción de costos.
- Aumento en la satisfacción de clientes y partes interesadas
- Proteger la marca y reputación de la misma.
- Lograr mejoras continuas.
- Potenciar la innovación
- Eliminar las barreras al comercio y aportar claridad al mercado. (p.20)

2.4. Procesos de Gestión Empresarial.

2.4.1 Proceso

Para Stoner & Freeman (1994) “Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas” (p. 7). Proceso son los pasos a seguir para poder efectuar tal o cual actividad, de aquí depende el éxito de la organización.

Según el autor Camacho (2008) define al proceso como:

Proceso es el conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admite elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran, regulan o autorregulan bajo modelos de gestión particulares para obtener elementos de salida o resultados esperados. (p. 32)

Un proceso es una forma secuencial y sistemática de hacer las cosas, cuando se habla de la administración como un proceso, es para subrayar en el hecho de que todos los que se encargan de gerenciar a una organización, independientemente de sus aptitudes o habilidades personales, logren desempeñar distintas actividades que se interrelacionen entre sí, con el propósito de alcanzar los sueños y objetivos planteados.

Según Stoner & Wankel (1994) “La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” (p.7).

Gráfico No.1



Fuente: Stoner & Wankel (1994)

2.4.1.1 Sistema Administrativo

Una definición de Aguedo (2008) el sistema administrativo es:

Un conjunto de elementos (recursos humanos: puestos, personas, recursos materiales, equipo, maquinaria, etc.; recursos técnicos: métodos, procedimientos, actividades, etc.) que se interrelacionan entre sí con el objetivo de llevar a cabo las actividades del proceso administrativo aplicado en las áreas funcionales de la empresa como son producción, finanzas, mercadotecnia, etc. (p.35)

Esto sin lugar a duda hará que de manera integral la empresa logre evolucionar y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo. Sin lugar a duda que la utilización de sistemas administrativos serían el método más óptimo para la consecución y logro de objetivos centrales de cualquier organización.

2.4.1.2. Sistema Financiero

El sistema financiero es uno de los factores más importantes de toda organización, ya que el proceso de obtener rentabilidad depende de que tan bueno es el producto o

servicio que ofrecemos como tal. Así lo confirma la siguiente definición de Hernández & Rodríguez (2011):

Las finanzas es una rama de la economía enfocada a la obtención de recursos o fondos que requiere una empresa, individuo o gobierno para realizar sus operaciones y lograr sus objetivos. A su vez, es una rama de la contaduría y la administración que estudia el flujo de dinero en y entre las empresas, individuos o instituciones del sistema financiero. (p.156)

Otros autores como Gómez & Fulao (1999) afirman que:

El sistema financiero de una empresa consta de una serie de procesos continuos. La producción de bienes y servicios requiere todo un espectro de insumos que abarca aportes materiales, humanos y tecnológicos. Estos insumos se traducen y son pagados en dinero ya sea en el instante de la adquisición del insumo o a través de una cuenta que implica un pago mediato. Transcurrido el proceso productivo, se generan costos de administración y venta que nuevamente insumen elementos materiales, humanos y tecnológicos, Cuando el bien o servicio resultante se incorpora al mercado surge una transacción al contado o a crédito. La primera se traduce simultáneamente en dinero. La transacción de venta a crédito genera una cuenta a cobrar que en su momento será transformada en dinero. (p. 134)

Dentro de la estructura de un sistema financiero este mismo autor señala que:

Es la regulación del binomio insumo-producto de fondos, atendiendo a los objetivos de liquidez fijados en el marco de las políticas y a la optimización de la incidencia económica de su propio accionar. La estructura del área de finanzas responde a las actividades fundamentales para llevar a cabo la función antedicha.”

- Otorgamiento de créditos
- Cobranzas
- Obtención y colocación de fondos
- Manejo y custodia de fondos y valores
- Pagos
- Planeamiento financiero

La aplicación de las técnicas propias de los sistemas administrativos permite delimitar y regular con propiedad la fluctuación de los insumos y los productos de fondos.

El sistema financiero se fundamenta en la necesidad de contar con un conjunto ordenado de normas e instrucciones que expresen la secuencia de actos necesarios para responder al universo de obligaciones de la empresa y responder a los requerimientos de registraci3n control contable. Asimismo, este sistema incluye las pautas para la generaci3n de informaci3n relativa al movimiento de fondos.

2.4.1.3. Sistema de Talento Humano.

El sistema de recursos humanos (talento humano en los tiempos actuales) seg3n Chiavenato (2006):

Constituyen el 3nico recurso vivo y dinámico de la organizaci3n, adem3s de ser el que decide c3mo operar los dem3s recursos que son de por inertes y est3ticos. Adem3s conforman un tipo de recurso dotado de una vocaci3n encaminada al crecimiento y al desarrollo. (p.80)

Adem3s afirma que:

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o t3cnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos, puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la organizaci3n. Adem3s las organizaciones son muy distintas entre sí, constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivaci3n, etc. En realidad, la palabra recurso implica un concepto bastante restringido para abarcar a las personas, pues, m3s que un recurso, son copartícipes de las organizaciones. (p.81)

El talento de las personas es el activo m3s importante a explotar en toda instituci3n, sin lugar a duda que el conocimiento y la actitud que ponen en el día a día hace que las organizaciones crezcan y mejoren su posicionamiento en el mercado actual.

Otro de las definiciones importantes para los autores Wayne & Mondy (2005) es: “La administraci3n de recursos humanos (ARH) es la utilizaci3n de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH” (p.86).

Para Alles (2005):

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. (p. 68)

La administración o gestión del talento humano como se conoce en la actualidad representa la pieza angular de toda organización, el llevar a cabo un excelente accionar implementando los distintos subsistemas del talento humano, enfocará a que las organizaciones deportivas no cometan errores en la selección de su personal.

Para Chiavenato (2001) la función de recursos humanos es:

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional. (p. 89)

El compromiso del personal en las instituciones u organizaciones se debe al trato que los directivos prestan a su contingente, ya que un personal bien capacitado y motivado se enfocará en lograr cumplir con los objetivos planteados por los representantes de cada club profesional de fútbol.

A dichas áreas se les conoce como subsistemas de talento humano en la actualidad, ya que todo el intelecto de las personas tiene que ser aprovechado al máximo, todo esto implica un proceso que ayuda a que el personal que vayamos a reclutar y a contratar comiencen a sentir un sentimiento de compromiso y responsabilidad con las funciones que realicen en la organización.

2.4.1.4. Sistema de Producción y Calidad.

La producción y calidad de jugadores de fútbol depende mucho una adecuada planificación a saber según Cuatrecasas (2003):

“La producción es una actividad económica de la empresa, cuyo objetivo es la obtención de uno o más productos o servicios (según el tipo de empresa y su producción) para satisfacer las necesidades de los consumidores, es decir, a quienes pueda interesar la adquisición de dicho bien o servicio. (p.13)

Para Alessio (2000):

La producción está relacionada con la creación de bienes y servicios, comprende el planeamiento, diseño, operación y control de los sistemas que producen bienes y servicios y abarca un amplio rango de actividades y no sólo las de fabricación de bienes. El servicio legal, la escritura de un libro, como ejemplo de operaciones productivas de servicios. (p. 20)

Debemos saber que la producción es un proceso que se puede llevar a cabo gracias a la construcción de un sin número de operaciones que estas a su vez están estrechamente integradas en procesos, por tal razón, a la dirección o gerencia de producción se la conoce como dirección de operaciones.

Los elementos que componen un sistema productivo, son:

- Los materiales y productos adquiridos para llevar a cabo la producción.
- Un conjunto de medios humanos y materiales con los que se podrá disponer de los factores de la producción, elementos con cuya aportación, puede llevarse a cabo la actividad productiva.
- El proceso de producción, elemento central del sistema productivo, constituido por un conjunto de actividades coordinadas que suponen la ejecución física de la producción.

Este mismo autor dice:

Antes, cuando se hablaba de producción se hacía referencia al área responsable de transformar los insumos en producto terminado y sólo se pensaba en un bien físico, tangible y no en un servicio como producto terminado. A esta se le da el nombre de operaciones porque tienen la capacidad de elaborar lo medular de la empresa, el producto, la razón de ser de la misma, ya que no existe empresa sin producto, ni empresa buena con productos malos, los productos son el reflejo de lo que es la empresa, sean éstos bienes o servicios. (p. 21)

Planteamiento y control de la producción:

- Recibe del área comercial los pronósticos y programas de venta
- Recibe del área comercial información de pedidos de productos especiales para su fabricación puntual
- Recibe del área comercial información de la ejecución del programa de venta y del nivel stock de productos terminados
- Informa al área comercial el programa de producción y la ejecución del mismo
- Informa al área comercial las fechas tentativas de entrega de los productos especiales.

Para Gutiérrez & Pulido (2010):

Es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados. Así, buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado) Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se está alcanzando los objetivos planeados. Adicionalmente, por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y éstos se deban alcanzar. (p.21)

Otro de los autores como Niebel (2001) lo define como:

Un sistema de producción es aquel sistema que proporciona una estructura que agiliza la descripción, ejecución y el planteamiento de un proceso industrial. Estos sistemas son los responsables de la producción de bienes y servicios en las organizaciones. Los administradores de

operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se emplean. De la misma manera los sistemas de producción tienen la capacidad de involucrar las actividades y tareas diarias de adquisición y consumo de recursos. Estos son sistemas que utilizan los gerentes de primera línea dada la relevancia que tienen como factor de decisión empresarial. El análisis de este sistema permite familiarizarse de una forma más eficiente con las condiciones en que se encuentra la empresa en referencia al sistema productivo que se emplea. (p. 32)

Los sistemas de producción se clasifican de la siguiente forma:

- a) Físicos y abstractos.
- b) Naturales y elaborados.
- c) Abiertos y cerrados.
- d) Técnicos y civiles o sociales.
- e) Por proceso.

Sin lugar a duda que el sistema de gestión de calidad va de la mano con producción, la definición de Feigenbaum (1991) dice:

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad. (p. 74)

En otras palabras el mismo autor manifiesta que:

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización. (p. 75)

Para Feigenbaum (1991) una organización debe de tomar en cuenta la siguiente estructura:

1. Estrategias: Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.
 2. Procesos: Se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.
 3. Recursos: Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.
 4. Estructura Organizacional: Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.
 5. Documentos: Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización.
- (p.76)

2.4.1.5. Marketing

Se analiza algunas concepciones del marketing, ya que esta herramienta de la administración es un arma potencial para que instituciones y organizaciones lleguen al mercado competitivo, el hecho de efectuar una acertada gestión de marketing repercutirá significativamente en el logro y consecución de objetivos de las empresas. Así tenemos:

Para Alet (2001): “El Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos, bienes y servicios de valor para otros” (p. 35).

Este mismo autor dice: “Que el marketing en el sector de servicios se constata la importancia de la satisfacción del cliente, el papel fundamental de la frecuencia y calidad de los contactos con él, y el impacto directo su lealtad con la de los empleados” (p.20).

Para Alessio (2000):

El área de marketing es la encargada de investigar los mercados, proyectar la demanda, detectar las reales necesidades del consumidor, publicitar la oferta de la empresa, evaluar las conocidas cuatro pes de la mercadotecnia, producto, precio promoción y plaza, para finalmente vender los productos a través de los pertinentes canales de distribución y así llegar al mercado de consumidores, con el cual hay que mantener permanente contacto, vía servicio posventa y conseguir una constante retroalimentación de dicho mercado para conocer como recibe el cliente el producto y que debe hacerse con el diseño del mismo para mantener al cliente leal a la marca. (pág. 5)

Gracias al marketing se puede conocer el mercado actual y el posible mercado futuro, conocer las necesidades de clientes, con el objetivo de satisfacer sus necesidades, y más aún en los equipos de fútbol ya que se viene dando un cambio representativo a nivel mundial, muchos de los clubes implementan un marketing consolidado para potencializar las arcas de sus clubes.

Otros autores como Kerin, & Roger (2003) manifiestan que:

“La American marketing Association, en representación de los profesionales del Marketing afirma que Marketing es una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes de forma que beneficien tanto a la organización y a sus accionistas. Mucha gente piensa, incorrectamente que el marketing es lo mismo que la publicidad o que la venta personal, esta definición presenta al marketing como una actividad bastante más amplia y refuerza la importancia de proporcionar un genuino valor en las mercancías, en los servicios y en las ideas comercializadas para los clientes.” (p.8)

Según los autores Lamb, Hair & McDaniel (2006) manifiestan que:

Marketing tiene dos facetas. En primer lugar, es una filosofía, una actitud, una perspectiva o una orientación gerencial que hace hincapié en la satisfacción del cliente. En la segunda faceta, el marketing está conformado por las actividades y los procesos adoptados para poner en práctica esta filosofía. (p. 23)

Tenemos que tener en cuenta que el intercambio siempre se lo ha definido cuando las personas proporcionan algo para recibir otra cosa a cambio.

Mientras que para el autor Kotler (2008) afirma que:

El marketing, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a los clientes. El Marketing es la administración redituable de las relaciones con el cliente. La meta doble del marketing, consiste por un lado, en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción. (p.3)

Definiendo de manera global, podemos decir que el marketing es un proceso social y administrativo, mediante el cual un grupo de personas o individuos obtienen lo que necesiten y desean, creando e intercambiando un valor con otros productos o servicios. Hablando en un contexto de negocios mucho más estrecho, podemos decir que el marketing incluye la manera de conseguir rédito y valor agregado con los clientes. De esta manera el marketing será el proceso en el cual distintas compañías crean valor para sus clientes y establecen una estrecha y sólida relación con los mismos, con la finalidad de obtener valor por los mismos.

2.5. Planeación

La planeación no es otra cosa, que saber por adelantado lo que hay que hacer, cómo, cuándo y cómo hacerlo, además de a quién es la persona que va a realizarlo. Es el camino que nos dirige hacia dónde queremos ir. Tiene la capacidad de hacer posible que las cosas ocurran de una manera singular y distinta a lo que realizan los demás, indistintamente de los factores que se puedan encontrar en el entorno, una buena planeación logrará que los objetivos se consigan de una manera eficiente.

Para Robbins & Judge (2009) “Planear abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas” (p. 72).

2.5.1 Planeación Estratégica

Para los autores Robbins & Judge (2009):

La planeación se puede definir en términos de control formal o informal. Todos los gerentes hacen planes, aun cuando sólo sea de tipo informal. En el caso de los planes informales, poco de

su contenido se pone por escrito. Lo que se hará está en la mente de una o unas cuantas personas.
(p.72)

Tenemos la concepción de Ortega (2008) que define a la planeación de la siguiente manera:

Es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; así mismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los refuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. (p. 43)

Otra de las concepciones de Luna (2008) dice:

Es el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivo y estrategia de una organización, sobre los recursos que será utilizado y las políticas generales que orientan a la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo. (p.40)

El mismo autor manifiesta que: “En síntesis la planeación estratégica viene hacer una herramienta importantísima en la administración, ya que permite realizar una dirección, una organización y un control de la mayor parte de actividades que permitirán a la empresa la consecución de objetivos propuestos” (p.41).

2.5.2. Tipos de Planes

2.5.2.1. Por su clasificación

Planes Estratégicos

Planes que abarcan a toda la organización, estos a su vez establecen objetivos generales y existe el posicionamiento de la institución con su entorno. Son planes por lo general a largo plazo y es la ruta por donde la organización deberá seguir para el cumplimiento de sus objetivos.

Planes Tácticos

Planes a corto plazo, se les conoce también como planes operativos, son los que especificarán con detalle la manera de alcanzar los objetivos generales de la organización.

2.5.3. Período de Tiempo

Planes a corto plazo

Son los planes que abarcan un tiempo no mayor a un año

Planes a largo plazo

Son los planes que abarcan un tiempo de 3 años en adelante.

2.5.4. Por su frecuencia de uso

Plan de uso único

Plan que consiste por lo general en satisfacer las necesidades de situaciones en particular.

Planes permanentes

Son los planes que no tienen fin y proporcionan una guía para las distintas acciones que se repiten en la organización una y otra vez.

Otros tipos de planes.

Tenemos que tener en cuenta que un plan abarca cualquier tipo de acción futura, es decir cómo queremos ver a nuestra institución en un tiempo no muy lejano. Así tenemos los siguientes tipos de planes:

- Propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos.

2.6. Pasos de la Planeación

Para Llerena (2011) los pasos de la planeación son:

- Conciencia de una oportunidad
- Fijación de objetivos o metas
- Consideración de las premisas de planeación
- Identificación de alternativas
- Comparación de alternativas
- Selección de una alternativa
- Formulación de planes de apoyo
- Cuantificación de planes mediante la elaboración de presupuestos. (p.78)

2.7. Procedimientos

El procedimiento es una secuencia de labores que en conjunto constituyen la manera de realizar y ejecutar un trabajo que se encaminan al logro de objetivos determinados.

Los autores Koontz & O'Donnell (1985) lo definen como: "Planes en cuanto establecen habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse" (p.23).

Así también Kramis (1994) dice que:

El procedimiento es el lazo de unión entre todos los elementos de un sistema, ya que indica el momento y la forma en que cada uno debe participar. Íntimamente relacionado con el procedimiento está el método, o sea el detalle de cada uno de los pasos del procedimiento. (p. 45)

2.8. Toma de Decisiones

Cualquier actividad que la empresa pueda hacer se realiza a través de decisiones, así se manifiesta el autor Mercado (1994): “Estas pueden tomarse como cuestión de rutina, pero en realidad implican necesariamente un esfuerzo del conocimiento y la imaginación” (p.585).

Para Truman (2010):

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica. (p.132)

Las decisiones surgen en base a los problemas que se suscitan en el día a día, el poder de una buena toma de decisiones repercutirá significativamente en el desarrollo de toda la organización, sin lugar a duda que el éxito de toda institución depende del tipo de liderazgo que los líderes imponen como modelo de gestión.

2.9. Equipos de Fútbol Profesional

El fútbol es conocido en nuestro país y a nivel mundial como el deporte principal, existe una pasión y cariño por este deporte que inclusive en distintas ciudades alrededor del mundo se lo practica en ligas amateur, pero para tener un conocimiento más técnico al respecto se ha tomado la concepción de, Diccionario de la lengua española (22.ª Edición), Real Academia Española (2001) que dice lo siguiente:

Deporte viene del inglés británico football, también se lo conoce como fútbol asociación, balompié o soccer, es un deporte de equipo jugado entre dos conjuntos de once jugadores cada uno y cuatro árbitros que se ocupan de que las normas se cumplan correctamente. Es ampliamente considerado el deporte más popular del mundo, pues participan en él unos 270 millones de personas. (p.23)

Sin lugar a duda que es el deporte más conocido a nivel mundial y el de mayor demanda de personas, donde un equipo o club deportivo tiene una aceptación única de sus hinchas que se sienten identificados y forman parte de dicha institución. Según se pudo consultar en FIFA.com (2008), dice lo siguiente en lo referente a clubes de fútbol:

Un club de fútbol es una entidad que tiene como fin principal la práctica del fútbol. En caso de ser profesional, un club está regido por una determinada asociación oficial o federación, la que a su vez puede formar parte de una confederación continental. En la actualidad, existen 6 entes rectores de fútbol a nivel de continente: la UEFA para Europa, la CONMEBOL para América del Sur, la CONCACAF para América Central América del Norte y el Caribe, la Confederación Africana de Fútbol para África, la AFC para Asia y la OFC para Oceanía.

Para que esta actividad llegue a darse debe contar además con una serie de recursos materiales que apoyen y den realce a dicho deporte, las adecuaciones deben ser las correctas y necesarias, así debemos conocer lo siguiente que se pudo obtener en Reglas del Juego (2007/2008), International Football Association Board:

El terreno de juego es rectangular de césped natural o artificial, con una portería a cada lado del campo. El objetivo del juego es desplazar con cualquier parte del cuerpo que no sea los brazos o las manos, y mayoritariamente con los pies (de ahí su nombre), una pelota a través del campo para intentar introducirla dentro de la portería contraria, acción que se denomina marcar un gol.

El equipo que logre más goles al cabo del partido, de una duración de 90 minutos, es el que resulta ganador del encuentro. (p. 23)

El fútbol fue creado en Inglaterra tras la formación de la Football Association (Asociación de Fútbol), han existido pocas reglas que se han modificado desde el año 1863 hasta la actualidad. El ente y organismo rector del fútbol a nivel mundial es la Fédération Internationale de Football Association (Federación Internacional de Fútbol Asociado) conocida por sus siglas “FIFA”. La misma que regula, rige y controla el desempeño que las distintas ligas del mundo afiliadas a esta entidad organizan. La misma es la encargada de organizar el campeonato internacional de fútbol más prestigioso del mundo, “La copa mundial de fútbol”, dicho evento es organizado cada cuatro años por tal organismo. Es uno de los sucesos más famosos y con mayor cantidad de demanda de espectadores alrededor del mundo, inclusive dobla la audiencia que los juegos olímpicos tiene.

El fútbol para ser jugado debe tener la regulación de una serie de parámetros, a las cuales se las denomina como “*las reglas de juego*”. “El balón o pelota es esférico, es el componente principal para la actividad de este deporte, cuenta con ciertas características como los son: el cuero u otro material cuya circunferencia no debe ser mayor a 70 cm e inferior a 68 cm, además de un peso que no debe superarlos a 450 g, o menor a 410 g, para que se dé el compromiso, deben existir dos equipos correctamente uniformados, cada uno con once jugadores a su favor, diez son los jugadores "de campo" y un solo arquero, todo esto con la intención de marcar la mayor cantidad de anotaciones en el arco rival, al mismo se lo conoce como el glorioso “GOL”. El ganador es el equipo que mayor cantidad de goles haya conseguido a su haber al finalizar el encuentro deportivo; pero existe un empate si los dos equipos no consiguen marcar, o si a su vez llegaron a marcar la misma cantidad de goles. El único jugador que puede jugar con las manos es el guardameta, el resto de deportistas no pueden tocar el balón intencionalmente con sus brazos o sus manos en el transcurrir de todo el encuentro, solo pueden usar las mismas para los saques de banda o laterales.

Gráfico No.2

2.9.1 Actores en el fútbol



Fuente: (Gómez & Opazo, 2008 p.6)

2.10. Club Deportivo

Se pudo obtener la siguiente información que define al club deportivo según Jaramillo (2010):

Se les conoce como clubes deportivos a las asociaciones privadas, integradas por personal físicas o jurídicas que tengan por objeto de promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por sus asociados, así como la participación en actividades o competiciones deportivas. El club deportivo es una asociación privada creada por la voluntad de varias personas que tiene por objeto, tanto la promoción o practica de una o varias modalidades deportivas, o la participación de actividades y competiciones deportivas. No existe una única categoría y una uniforme regulación de los clubes deportivos, diferenciándose varias modalidades de clubes: los clubes deportivos elementales, los clubes deportivos básicos y las sociedades anónimas deportivas.

Si los clubes deportivos elementales se consideran grupos ocasionales que practican un deporte, los clubes deportivos básicos corresponden a la mayoría de los clubes que poseen una

organización con una tradición deportiva. Los clubes deportivos pueden participar en competiciones de carácter oficial siempre que realicen la inscripción en la federación de la modalidad deportiva. Asimismo los clubes de Comunidades Autónomas con legislación especial deberán acogerse a la legislación de su propia Comunidad Autónoma.

A través de los clubes deportivos se organiza el deporte competitivo, siendo el elemento creador y dinamizador del deporte en el actual sistema deportivo, estableciéndose una distinción entre dos modelos de clubes deportivos, los que persiguen el fomento del deporte de base y los que persiguen el desarrollo del deporte de élite, profesional y de espectáculo.

Los clubes deportivos se pueden organizar creando estructuras superiores como las federaciones deportivas y las asociaciones de clubes, siendo necesario para la constitución de un club deportivo el cumplir los siguientes requisitos

- Un acta fundacional, suscrita ante notario
- Los estatutos del club.
- Informe favorable de la federación correspondiente.
- Inscripción en el registro de asociaciones deportivas. (p.2)

Proyecto Ludos: Educación Física en E, Primaria, MEC y CCAA (2005):

El club deportivo tiene la finalidad de unir a un grupo de personas para realizar cualquier tipo de actividad deportiva, en nuestro país en el Ecuador los clubes deportivos son varios, pero los de mayor representación son los de fútbol, ya que por cultura a través de los años se han instaurado en la mente de todos los ecuatorianos, fidelizando de esta manera a su hinchada que se siente identificada con los colores de un determinado equipo de fútbol. (p.45)

2.11. Empresa Deportiva

Para conocer de qué se trata una empresa deportiva se cita la siguiente definición de Rolfe, Buitago & Bazán del Toro (2008):

La empresa deportiva forma un mundo subcultura típico, eficiente, lleno de vivencias y que se caracterizan por formas de actuación independientes, valores propios, con ideas específicas sobre su actividad y una fuerte integración de sus miembros. Cada organización desarrolla una cultura que le es propia. El tipo de gestión es parte de esta cultura. Por lo tanto, para que la gestión tenga éxito deberá existir dentro de cada organización unos conocimientos específicos sobre la cultura

del deporte como producto de consumo valorado en el mercado bajo las normas de la oferta y la demanda. (p, 57)

La empresa deportiva es una organización más formalizada, que cuenta con objetivos claros e identificados, todo esto con la finalidad de satisfacer las necesidades de todos los que forman parte de esta institución, ya sean estos clientes internos y los externos, que son los que más demandan resultados.

El mismo autor (Rolfe, et al., 2008) dice:

En consecuencia, la empresa deportiva del siglo XXI es la que estimula al consumidor con un portafolio abierto al cambio de los paradigmas tradicionales, la que redescubre valores añadidos a su oferta de servicios, la que alimenta la sensibilidad del patrimonio de marca entre su comunidad, la que penetra fronteras para dimensionar la universalidad de su negocio, la que admite y asimila los avances tecnológicos, la que permanece abierta a las tendencias económicas de todos los mercados, la que construye bases financieras para tiempos de crisis, la que toma y estimula al deportista como el fundamento de su portafolio, la que desarrolla estrategias de diversidad de producto con base en las tendencias y modelos de desarrollo del mercadeo estratégico. Es una unidad de cambio constante que piensa globalmente para actuar con eficiencia en su entorno de mercado. (p. 58)

En un mundo cada vez más competitivo y en crecimiento, los equipos de fútbol tienen que enfocarse en consolidar un verdadero equipo de trabajo, que se comprometa a obtener resultados positivos para los intereses del club, todo esto debe estar fortalecido con una base de jugadores cien por ciento profesionales, con carácter y convencidos que la capacidad que la han ido desarrollando con el pasar de los años, tiene que ser demostrado en el campo de juego, esto hará que dicha institución o empresa deportiva logre conseguir buenos resultados y que éste sea de la satisfacción de todo su entorno.

2.12. Marco jurídico para los equipos profesionales de fútbol del Ecuador

Analizaremos el concepto legal de empresa deportiva según la Ley del deporte que fue suscrita el 11 de Agosto del 2010 que dice:

Las organizaciones que participen directamente en el deporte profesional podrán intervenir como socios o accionistas en la con situación de sociedades mercantiles u otras formas societarias, con

la finalidad de auto gestionar recursos que ingresen a la organización deportiva para su mejor dirección y administración. Al efecto, dichas sociedades se registrarán por la Ley de Compañías, su Reglamento y demás normas aplicables.

Además se cita algunos estatutos y reglamentos que rigen a nuestro deporte ecuatoriano, así tenemos lo siguiente:

Art. 24 Ley del deporte: El deporte es toda actividad física intencional e intelectual caracterizada por el afán competitivo de comprobación o desafío, dentro de disciplinas y normas preestablecidas constantes en los reglamentos de las organizaciones nacionales y/o internacionales correspondientes, orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales y desarrollar fortalezas y habilidades susceptibles de potenciación. Ley del Deporte 11 de Agosto (2010). Dónde claramente se identifica las características de lo que es el deporte y las cualidades y valores que deberían tener las personas que lo practican.

“Art. 25 Clasificación del deporte: El deporte se clasifica en cuatro niveles de desarrollo:

- a) Deporte formativo
- b) Deporte de alto rendimiento
- c) Deporte profesional
- d) Deporte adaptado y/o paralímpico” Ley del Deporte 11 de Agosto (2010).

Además se ha extraído un extracto del capítulo II acerca del deporte de alto rendimiento que dice lo siguiente:

CAPÍTULO II DEL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO

Art. 45.- Deporte de Alto Rendimiento.- Es la práctica deportiva de organización y nivel superior, comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento atlético de las y los deportistas, mediante el aprovechamiento de los adelantos tecnológicos y científicos dentro de los procesos técnicos del entrenamiento de alto nivel, desarrollado por organizaciones deportivas legalmente constituidas. Ley del Deporte 11 de Agosto (2010)

Es importante aclarar quienes son las personas que intervienen y actúan directamente en el desenvolvimiento de distintas funciones dentro de esta actividad.

Art. 46.- Estructura.- Conforman el deporte de alto rendimiento las organizaciones deportivas que se enlistan a continuación, más las que se crearen conforme a la Constitución de la República y normas legales vigentes:

- a) Clubes Deportivos Especializados;
- b) Federaciones Ecuatorianas por Deporte;
- c) Federaciones Deportivas Nacionales por Discapacidad;
- d) Comité Paralímpico Ecuatoriano: y,
- e) Comité Olímpico Ecuatoriano. Ley del Deporte 11 de Agosto (2010)

Otro de los capítulos importantes que habla sobre el deporte profesional es el capítulo III, de donde se obtiene la siguiente información.

CAPITULO III DEL DEPORTE PROFESIONAL

Art. 60.- Deporte profesional.- El deporte profesional comprenderá las actividades que son remuneradas y lo desarrollarán las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas desde la búsqueda y selección de talentos hasta el alto rendimiento. Para esto cada Federación Ecuatoriana por deporte, regulará y supervisará estas actividades mediante un reglamento aprobado de conformidad con esta Ley y sus Estatutos. Ley del Deporte 11 de Agosto (2010)

Además es importante socializar y conocer que características están inmiscuidas dentro del deporte profesional, ya que las personas que se dedican a esta actividad prácticamente son quienes trabajan y hacen de este un estilo de vida, que si se llega a un nivel estelar y de alto rendimiento los frutos de dicha profesión serán gratificantes.

Art. 63.- Organización del Fútbol Profesional.- El fútbol profesional se organizará a través de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), y se regirá de acuerdo con su estatuto legalmente aprobado y los reglamentos que ésta dictare en el marco de la normativa internacional de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) y la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL). Ley del Deporte 11 de Agosto (2010)

Debemos también conocer bajo que estatuto o régimen los equipos de fútbol profesional participan, cada institución está regulada en base a la instancia en la que se encuentren, en nuestro país por ejemplo la FEF es la máximo organismo al cuál se deben los equipos de fútbol profesional, esta entidad es la encargada de regular el desempeño deportivo futbolístico, a su vez si existiere la participación de clubes ecuatorianos en eventos internacionales como la Copa Libertadores o Sudamericana la entidad que está a cargo de dichos eventos y la máxima autoridad es la CONMEBOL, a su vez si se llegara a alcanzar mejores sitios futbolísticos dentro de estos campeonatos sudamericanos, la FIFA es la encargada de organizar campeonatos internacionales y de mayor jerarquía unificando a distintos equipos de todo el mundo, donde participarán en el Mundial de clubes, cabe recalcar que la única participación ecuatoriana que hemos tenido es con el club Liga de Quito.

El marco jurídico rige, regula y controla a toda entidad organizativa o empresarial, en el fútbol no es la excepción, y hemos conseguido un artículo muy enriquecedor donde el autor Fernando Carrión Mena efectúa un análisis de lo que acontece en nuestro país de acuerdo a este parámetro jurídico legal. Así pues tenemos lo siguiente criterio de Carrión (2010):

Según los entendidos no hay una sola actividad humana que no tenga relación directa o indirecta con el derecho. El caso del fútbol no es la excepción, más aún cuando en la actualidad se ha convertido en una actividad total, en la que están presentes las normas que rigen su propia actividad deportiva, pero también las vinculadas con las actividades articuladas a este deporte: la economía, la política y la cultura. En otras palabras, se trata de una actividad total que requiere de varias ramas del derecho para entender su funcionamiento; por ejemplo, hoy es imprescindible conocer el derecho mercantil, el derecho internacional o el código laboral. (p. 38)

Sin el derecho ni la base legal instaurada existiría una brecha enorme de cómo realizar las cosas en toda actividad que realicemos, el fútbol no es la excepción, ya que esta profesión ayuda a que se cumpla las normas y reglas pre establecidas en caso de existir sanciones y juicios entre clubes y jugadores.

Además Carrión (2010) afirma que:

La administración y la gestión del fútbol actual exigen nuevos marcos institucionales, los cuales deben estar asentados en normas jurídicas. Es inconcebible no estar al tanto de la ley del seguro social que ampara a los futbolistas o del código tributario para el pago de impuestos, aranceles o de la Ley de compañías y el código penal para detener la violencia, entre otras. Pero también se requiere un profundo conocimiento de las propias normas que regulan el deporte en general y del fútbol en particular; allí están –en el caso ecuatoriano- la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación, pero también las que se vinculan directamente a la FIFA y a la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF). (p.39)

2.13 Entidades sin fines de lucro

Es importante analizar las entidades sin fines de lucro, por lo que se extrajo la parte más importante del Libro del Código Civil Título XXX, Libro IV, en lo referente a entidades financieras sin fines de lucro, H. Congreso Nacional del Ecuador, Código Civil Libro I, Codificación (2005), Quito, Ecuador que dice lo siguiente:

“TITULO XXX

DE LAS PERSONAS JURIDICAS

Art. 564.- Se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones, y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter.

Art. 565.- No son personas jurídicas las fundaciones o corporaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley, o que no hayan sido aprobadas por el Presidente de la República.

Art. 566.- Las sociedades industriales no están comprendidas en las disposiciones de este Título; sus derechos y obligaciones son reglados, según su naturaleza, por otros títulos de este Código y por el Código de Comercio.

Tampoco se extienden las disposiciones de este Título a las corporaciones o fundaciones de derecho público, como la Nación, el Fisco, las Municipalidades y los establecimientos que se costean con fondos del erario. Estas corporaciones y fundaciones se rigen por leyes y reglamentos especiales.

Art. 567.- Las ordenanzas o estatutos de las corporaciones, que fueren formados por ellas mismas, serán sometidos a la aprobación del Presidente de la República, que se la concederá si no tuvieren nada contrario al orden público, a las leyes o a las buenas costumbres.

Todos aquellos a quienes los estatutos de la corporación irrogaren perjuicio, podrán recurrir al Presidente de la República para que se corrijan, en lo que perjudicaren a terceros; y aún después de aprobados les quedará expedito su recurso a la justicia, contra toda lesión o perjuicio que de la aplicación de dichos estatutos les haya resultado o pueda resultarles.

Art. 568.- Lo que pertenece a una corporación, no pertenece, ni en todo ni en parte, a ninguno de los individuos que la componen; y recíprocamente las deudas de una corporación no dan a nadie derecho para demandarlas, en todo o en parte, a ninguno de los individuos que componen la corporación, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la corporación.

Sin embargo, los miembros pueden, expresándolo, obligarse en particular, al mismo tiempo que la corporación se obliga colectivamente; y la responsabilidad de los miembros será entonces solidaria, si se estipula expresamente la solidaridad.

Pero la responsabilidad no se extiende a los herederos, sino cuando los miembros de la corporación los hayan obligado expresamente.

Si una corporación no tiene existencia legal, según el Art. 565, sus actos colectivos obligan a todos y cada uno de sus miembros solidariamente.

Art. 569.- La mayoría de los miembros de una corporación, que tengan, según sus estatutos, voto deliberativo, será considerado como una sala, o reunión legal de la corporación entera.

La voluntad de la mayoría de la sala es la voluntad de la corporación.

Todo lo cual se entiende sin perjuicio de las modificaciones que los estatutos de la corporación prescribieren a este respecto.

Art. 570.- Las corporaciones son representadas por las personas a quienes la ley o las ordenanzas respectivas, o a falta de una y otras, un acuerdo de la corporación, han conferido este carácter.

Art. 571.- Los actos del representante de la corporación, en cuanto no excedan de los límites del ministerio que se le ha confiado, son actos de la corporación. En cuanto excedan de estos límites, sólo obligan personalmente al representante.

Art. 572.- Los estatutos de una corporación tienen fuerza obligatoria sobre toda ella; y sus miembros están obligados a obedecerlos, bajo las penas que los mismos estatutos impongan.

Art. 573.- Toda corporación tiene sobre sus miembros el derecho de policía correccional que los estatutos le confieran, y ejercerá este derecho en conformidad a ellos.

Art. 574.- Los delitos de estafa y más defraudaciones de los fondos de la corporación, se sancionarán con arreglo a sus estatutos, sin perjuicio de lo que dispongan, sobre los mismos delitos, las leyes comunes.

Art. 575.- Las corporaciones podrán conservar indefinidamente y sin necesidad de autorización especial alguna, los bienes raíces que tengan o adquieran.

Art. 576.- Los acreedores de las corporaciones tienen acción contra los bienes de éstas, como contra las de una persona natural que se halla bajo tutela.

Art. 577.- Las corporaciones no pueden disolverse por sí mismas, sin la aprobación de la autoridad que legitimó su establecimiento.

Pero pueden ser disueltas por ella, o por disposición de la ley, a pesar de la voluntad de sus miembros, si llegan a comprometer la seguridad o los intereses del Estado, o no corresponden al objeto de su institución.

Art. 578.- Si por muerte u otros accidentes quedan reducidos los miembros de una corporación a tan corto número que no puedan ya cumplirse los objetos para que fue instituida, o si faltan todos ellos, y los estatutos no hubieren previsto el modo de integrarla o renovarla en estos casos, corresponderá a la autoridad que legitimó su establecimiento, dictar la forma en que haya de efectuarse la integración o renovación.

Art. 579.- Disuelta una corporación se dispondrá de sus propiedades en la forma que para este caso hubieren prescrito sus estatutos; y si en ellos no se hubiere previsto este caso, pertenecerán dichas propiedades al Estado, con la obligación de emplearlas en objetos análogos a los de la institución. Corresponde al Congreso señalarlos.

Art. 580.- Las fundaciones de beneficencia que hayan de administrarse por una agrupación de individuos, se regirán por los estatutos que el fundador les hubiere dictado; y si el fundador no hubiere manifestado su voluntad a este respecto, o sólo la hubiere manifestado incompletamente, se suplirá esta falta por el Presidente de la República.

Art. 581.- Lo que en los artículos 568 hasta el 579, se dispone acerca de las corporaciones y de los miembros que la componen, se aplicará a las fundaciones de beneficencia y a los individuos que las administran.

Art. 582.- Las fundaciones perecen por la destrucción de los bienes destinados a su manutención”.

En el campeonato ecuatoriano de fútbol se analiza que todas las instituciones deportivas, se manejan bajo esta persona jurídica, es por eso que entre sus funciones no se nota la figura lucrativa de los clubes profesionales de fútbol en el Ecuador, aunque sea solamente en papel, ya que en los últimos años se ha venido manejando a nivel nacional y mundial de una manera diferente, pagando cantidades altísimas de dinero por contratos, venta y desempeño de jugadores.

2.14 Ley de Compañías.

Al igual que las entidades sin fines de lucro, se toma como referencia lo que dice la codificación de Ley de Compañías del Ecuador, haciendo referencia específicamente a la compañía anónima como tal, el H. Congreso Nacional del Ecuador, Ley de compañías, Codificación (2000) Quito, Ecuador dice lo siguiente:

“DE LA COMPAÑIA ANONIMA

1. CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

2. DE LA CAPACIDAD

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

3. DE LA FUNDACION DE LA COMPAÑIA

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

Art. 150.- La escritura de fundación contendrá:

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y duración;

5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
7. El domicilio de la compañía;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución. La Superintendencia la aprobará, si se hubieren cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 152.- El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

Art. 153.- Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá, además:

- a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;
- b) La denominación, objeto y capital social;

- c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;
- d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;
- e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;
- f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;
- g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,
- h) El domicilio de la compañía.

Art. 154.- Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva.

Art. 155.- La escritura pública que contenga el convenio de promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse, serán aprobados por la Superintendencia de Compañías, inscritos y publicados en la forma determinada en los Arts. 151 y 152 de esta Ley.

Art. 156.- Suscrito el capital social, un notario dará fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción.

Los promotores convocarán por la prensa, con no menos de ocho ni más de quince días de anticipación, a la junta general constitutiva, una vez transcurrido el plazo para el pago de la parte de las acciones que debe ser cubierto para la constitución de la compañía.

Dicha junta general se ocupará de:

- a) Comprobar el depósito bancario de las partes pagadas del capital suscrito;
- b) Examinar y, en su caso, comprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubieren obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a votar con relación a sus respectivas aportaciones en especie;
- c) Deliberar acerca de los derechos y ventajas reservados a los promotores;
- d) Acordar el nombramiento de los administradores si conforme al contrato de promoción deben ser designados en el acto constitutivo; y,
- e) Designar las personas que deberán otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

Art. 157.- En las juntas generales para la constitución de la compañía cada suscriptor tendrá derecho a tantos votos como acciones hayan de corresponderle con arreglo a su aportación. Los acuerdos se tomarán por una mayoría integrada, por lo menos, por la cuarta parte de los suscriptores concurrentes a la junta, que representen como mínimo la cuarta parte del capital suscrito.

Art. 158.- Dentro de los treinta días posteriores a la reunión de la junta general, las personas que hayan sido designadas otorgarán la escritura pública de constitución conforme a lo dispuesto en el Art. 150.

Si dentro del término indicado no se celebrare la escritura de constitución, una nueva junta general designará las personas que deban otorgarla, así mismo dentro del término referido en el inciso anterior y, si dentro de este nuevo término no se celebrare dicha escritura, las personas designadas para el efecto serán sancionadas por la Superintendencia de Compañías, a solicitud de parte interesada, con una pena igual al máximo del interés convencional señalado por la Ley, computado sobre el valor del capital social y durante todo el tiempo en que hubiere permanecido omiso en el cumplimiento de su obligación; al reintegro inmediato del dinero recibido y al pago de daños y perjuicios.

Art. 159.- Es nula la compañía y no produce efecto ni aún entre los asociados si se hubiere infringido en su constitución cualquiera de las prescripciones de los Arts. 147, 151 y 162. En el caso de constitución por suscripción pública también producirá nulidad la inobservancia de cualquiera de las disposiciones de los Arts. 153, 155 y 156. Los asociados no podrán oponer esta nulidad a terceros.

4. DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las

formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

Art. 161.- Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles. No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.

Art. 162.- En los casos en que la aportación no fuere en numerario, en la escritura se hará constar el bien en que consista tal aportación, su valor y la transferencia de dominio que del mismo se haga a la compañía, así como las acciones a cambio de las especies aportadas.

Los bienes aportados serán valuados y los informes, debidamente fundamentados, se incorporarán al contrato.

En la constitución sucesiva los avalúos serán hechos por peritos designados por los promotores. Cuando se decida aceptar aportes en especie será indispensable contar con la mayoría de accionistas.

En la constitución simultánea las especies aportadas serán valuadas por los fundadores o por peritos por ellos designados. Los fundadores responderán solidariamente frente a la compañía y con relación a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

En la designación de los peritos y en la aprobación de los avalúos no podrán tomar parte los aportantes.

Las disposiciones de este artículo, relativas a la verificación del aporte que no consista en numerario, no son aplicables cuando la compañía está formada sólo por los propietarios de ese aporte.

Art. 163.- Los suscriptores harán sus aportes en dinero, mediante depósito en cuenta especial, a nombre de la compañía en promoción, bajo la designación especial de "Cuenta de Integración de Capital", la que será abierta en los bancos u otras instituciones de crédito determinadas por los promotores en la escritura correspondiente.

Constituida la compañía, el banco depositario entregará el capital así integrado a los administradores que fueren designados. Si la total integración se hiciere una vez constituida definitivamente la compañía, la entrega la harán los socios suscriptores directamente a la misma.

Art. 164.- La compañía no podrá emitir acciones por un precio inferior a su valor nominal ni por un monto que exceda del capital aportado.

La emisión que viole esta norma será nula.

Art. 16.- El contrato de formación de la compañía determinará la forma de emisión y suscripción de las acciones.

La suscripción de acciones es un contrato por el que el suscriptor se compromete para con la compañía a pagar un aporte y ser miembro de la misma, sujetándose a las normas del estatuto y reglamentos, y aquella a realizar todos los actos necesarios para la constitución definitiva de la compañía, a reconocerle la calidad de accionista y a entregarle el título correspondiente a cada acción suscrita.

Este contrato se perfecciona por el hecho de la suscripción por parte del suscriptor, sin que pueda sujetarse a condición o modalidad que, de existir, se tendrán por no escritas.

Art. 166.- La suscripción se hará constar en boletines extendidos por duplicado, que contendrán:

1. El nombre de la compañía para cuyo capital se hace la suscripción;
2. El número de registro del contrato social;
3. El nombre, apellido, estado civil y domicilio del suscriptor;
4. El número de acciones que suscribe, su clase y su valor;
5. La suma pagada a la fecha de suscripción, forma y términos en que serán solucionados los dividendos para integrar el valor de la acción;
6. La determinación de los bienes en el caso de que la acción haya de pagarse con éstos y no con numerario;
7. La declaración expresa de que el suscriptor conoce los estatutos y los acepta; y,
8. La fecha de suscripción y la firma del suscriptor y del gerente o promotor autorizado.

Art. 167.- Los promotores y fundadores, así como los administradores de la compañía, están obligados a canjear al suscriptor el certificado de depósito bancario con un certificado provisional por las cantidades que fueren pagadas a cuenta de las acciones suscritas, certificados o resguardos que podrán amparar una o varias acciones.

Estos certificados provisionales o resguardos expresarán:

1. El nombre y apellido, nacionalidad y domicilio del suscriptor;
2. La fecha del contrato social y el nombre de la compañía;
3. El valor pagado y el número de acciones suscritas; y,
4. La indicación, en forma ostensible, de "provisionales".

Estos certificados podrán ser inscritos y negociados en las bolsas de valores del país, para lo cual deberá claramente expresar el capital suscrito que represente y el plazo para su pago, el cual en todo caso no podrá exceder de dos años contados desde su emisión.

Para los certificados que se negocien en bolsa, no se aplicará lo dispuesto en la segunda frase del artículo 218 de esta Ley.

Art. 168.- Las acciones serán nominativas.

La compañía no puede emitir títulos definitivos de las acciones que no están totalmente pagadas.

Las acciones cuyo valor ha sido totalmente pagado se llaman liberadas.

Art. 169.- Es nula la emisión de certificados de acciones o de acciones que no representen un efectivo aporte patrimonial o que se hubieren hecho antes de la inscripción del contrato de compañía.

Art. 170.- Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto.

Las acciones ordinarias confieren todos los derechos fundamentales que en la ley se reconoce a los accionistas.

Las acciones preferidas no tendrán derecho a voto, pero podrán conferir derechos especiales en cuanto al pago de dividendos y en la liquidación de la compañía.

Será nula toda preferencia que tienda al pago de intereses o dividendos fijos, a excepción de dividendos acumulativos.

Art. 171.- El monto de las acciones preferidas no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito de la compañía.

Art. 172.- Es prohibido a la compañía constituir o aumentar el capital mediante aportaciones recíprocas en acciones de propia emisión, aun cuando lo hagan por interpuesta persona.

Art. 173.- Los títulos correspondientes a las acciones suscritas en el acto de constitución de la compañía, serán expedidos dentro de los sesenta días siguientes a la inscripción del contrato en el Registro Mercantil. En la constitución sucesiva de una compañía, los títulos se expedirán dentro de los ciento ochenta días siguientes a la inscripción en el Registro Mercantil de la escritura de constitución definitiva.

Antes de obtener la aprobación definitiva de la Superintendencia de Compañías para la constitución de la compañía, solamente se otorgará certificados provisionales o resguardos. Los títulos de acción conferidos antes de la inscripción de la escritura de constitución o del contrato en que se aumente el capital son nulos.

Art. 174.- Si en el acto constitutivo no se hubiere reglamentado la emisión de acciones, lo hará la junta general de accionistas o el órgano competente. En todo caso, el reglamento expresará: el número y clase de acciones que se emitan; el precio de cada acción; la forma y plazo en que debe cubrirse el valor de las acciones y las demás estipulaciones que se estimaren necesarias. Si el pago

se hiciera a plazos, se pagará por lo menos la cuarta parte del valor de la acción al momento de suscribirla. Si el aporte fuere en bienes que no consistan en dinero, se estará, en cuanto a la entrega, a lo estipulado en el contrato social.

Art. 175.- Siempre que se haya pagado el cincuenta por ciento, por lo menos, del capital inicial o del aumento anterior, la compañía podrá acordar un aumento del capital social. Los accionistas que estuvieren en mora del pago de la suscripción anterior no podrán ejercer el derecho preferente previsto en el Art. 181, mientras no hayan pagado lo que estuvieren adeudando por tal concepto.

Art. 176.- Los títulos de acción estarán escritos en idioma castellano y contendrán las siguientes declaraciones:

1. El nombre y domicilio principal de la compañía;
2. La cifra representativa del capital autorizado, capital suscrito y el número de acciones en que se divide el capital suscrito;
3. El número de orden de la acción y del título, si éste representa varias acciones, y la clase a que pertenece;
4. La fecha de la escritura de constitución de la compañía, la notaría en la que se la otorgó y la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, con la indicación del tomo, folio y número;
5. La indicación del nombre del propietario de las acciones;
6. Si la acción es ordinaria o preferida y, en este caso, el objeto de la preferencia;
7. La fecha de expedición del título; y,
8. La firma de la persona o personas autorizadas.

Art. 177.- Los títulos y certificados de acciones se extenderán en libros talonarios correlativamente numerados. Entregado el título o el certificado al accionista, éste suscribirá el correspondiente talonario. Los títulos y certificados nominativos se inscribirán, además, en el Libro de Acciones y Accionistas, en el que se anotarán las sucesivas transferencias, la constitución de derechos reales y las demás modificaciones que ocurran respecto al derecho sobre las acciones.

Art. 178.- La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella se derivan y se establecen en esta Ley.

Art. 179.- La acción es indivisible. En consecuencia, cuando haya varios propietarios de una misma acción, nombrarán un apoderado o en su falta un administrador común; y, si no se pusieren de acuerdo, el nombramiento será hecho por el juez a petición de cualquiera de ellos.

Los copropietarios responderán solidariamente frente a la compañía de cuantas obligaciones se deriven de la condición de accionista.

Art. 180.- En el caso de usufructo de acciones la calidad de accionista reside en el nudo propietario; pero el usufructuario tendrá derecho a participar en las ganancias sociales obtenidas durante el período de usufructo y que se repartan dentro del mismo. El ejercicio de los demás derechos de accionista corresponde, salvo disposición contraria del contrato social, al nudo propietario.

Cuando el usufructo recayere sobre acciones no liberadas, el usufructuario que desee conservar su derecho deberá efectuar el pago de los dividendos pasivos, sin perjuicio de repetir contra el nudo propietario al término del usufructo. Si el usufructuario no cumpliera esa obligación, la compañía deberá admitir el pago hecho por el nudo propietario.

Art. 181.- Los accionistas tendrán derecho preferente, en proporción a sus acciones, para suscribir las que se emitan en cada caso de aumento de capital suscrito. Este derecho se ejercitará dentro de los treinta días siguientes a la publicación por la prensa del aviso del respectivo acuerdo de la junta general, salvo lo dispuesto en el Art. 175.

El derecho preferente para la suscripción de acciones podrá ser incorporado en un valor denominado certificado de preferencia. Dicho certificado podrá ser negociado libremente, en bolsa o fuera de ella.

Dichos certificados darán derecho a sus titulares o adquirentes a suscribir las acciones determinadas en el certificado, en las mismas condiciones que señala la Ley, con el estatuto y las resoluciones de la compañía, dentro del plazo de vigencia.

Los certificados deberán ser puestos a disposición de los accionistas que consten en el libro de acciones y accionistas dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha del acuerdo de aumento de capital.

Art. 182.- La compañía podrá acordar el aumento del capital social mediante emisión de nuevas acciones o por elevación del valor de las ya emitidas.

Art. 183.- El pago de las aportaciones que deban hacerse por la suscripción de las nuevas acciones podrá realizarse:

1. En numerario, o en especie, si la junta general hubiere aprobado aceptarla y hubieren sido legalmente aprobados los avalúos conforme a lo dispuesto en los Arts. 156, 157 y 205;
2. Por compensación de créditos;
3. Por capitalización de reservas o de utilidades; y,
4. Por la reserva o superávit proveniente de la revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.

Para que se proceda al aumento de capital deberá pagarse, al realizar dicho aumento, por lo menos el veinticinco por ciento del valor del mismo.

La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

Art. 184.- El aumento de capital por elevación del valor de las acciones requiere el consentimiento unánime de los accionistas si han de hacerse nuevas aportaciones en numerario o en especie. Se requerirá unanimidad de la junta si el aumento se hace por capitalización de utilidades. Pero, si las nuevas aportaciones se hicieren por capitalización de reserva o por compensación de créditos, se acordarán por mayoría de votos.

Art. 185.- Cuando las nuevas acciones sean ofrecidas a la suscripción pública, los administradores de la compañía publicarán, por la prensa, el aviso de promoción que contendrá:

1. La serie y clase de acciones existentes;
 2. El nombre del o de los representantes autorizados;
 3. El derecho preferente de suscripción de los anteriores accionistas;
 4. El resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias aprobada en el último balance;
 5. El contenido del acuerdo de emisión de las nuevas acciones y, en especial, la cifra del aumento, el valor nominal de cada acción y su tipo de emisión, así como los derechos atribuidos a las acciones preferentes, si las hubiere.
- En caso de que se determine que debe hacerse un aporte al fondo de reserva, deberá expresarse;
- y,
6. El plazo de suscripción y pago de las acciones.

Art. 186.- En los estatutos de la compañía se podrá acordar la emisión de acciones preferidas y los derechos que éstas confieren. Pero el cambio de tipo de las acciones implicará reforma del contrato social.

Art. 187.- Se considerará como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en el Libro de Acciones y Accionistas.

Art. 188.- La propiedad de las acciones se transfiere mediante nota de cesión firmada por quien la transfiere o la persona o casa de valores que lo represente. La cesión deberá hacerse constar en el título correspondiente o en una hoja adherida al mismo; sin embargo, para los títulos que estuvieren entregados en custodia en un depósito centralizado de compensación y liquidación, la cesión podrá hacerse de conformidad con los mecanismos que se establezcan para tales depósitos centralizados.

Art. 189.- La transferencia del dominio de acciones no surtirá efecto contra la compañía ni contra terceros, sino desde la fecha de su inscripción en el Libro de Acciones y Accionistas.

Esta inscripción se efectuará válidamente con la sola firma del representante legal de la compañía, a la presentación y entrega de una comunicación firmada conjuntamente por cedente y cesionario; o de comunicaciones separadas suscritas por cada uno de ellos, que den a conocer la transferencia; o del título objeto de la cesión. Dichas comunicaciones o el título, según fuere del caso, se archivarán en la compañía. De haberse optado por la presentación y entrega del título objeto de la cesión, éste será anulado y en su lugar se emitirá un nuevo título a nombre del adquirente.

En el caso de acciones inscritas en una bolsa de valores o inmóvil en el depósito centralizado de compensación y liquidación de valores, la inscripción en el libro de acciones y accionistas será efectuada por el depósito centralizado, con la sola presentación del formulario de cesión firmado por la casa de valores que actúa como agente. El depósito centralizado mantendrá los archivos y registros de las transferencias y notificará trimestralmente a la compañía, para lo cual llevará el libro de acciones y accionistas, la nómina de sus accionistas. Además, a solicitud hecha por la compañía notificará en un período no mayor a tres días.

El retardo en inscribir la transferencia hecha en conformidad con los incisos anteriores, se sancionará con multa del dos por ciento sobre el valor nominal del título transferido, que el Superintendente de Compañías impondrá, a petición de parte, al representante legal de la respectiva empresa.

Prohíbese establecer requisitos o formalidades para la transferencia de acciones, que no estuvieren expresamente señalados en esta Ley, y cualquier estipulación estatutaria o contractual que los establezca no tendrá valor alguno.

Art. 190.- En el caso de adjudicación de acciones por participación judicial o venta forzosa, el juez firmará las notas y avisos respectivos. Si se tratare de partición extrajudicial, firmarán dichas

notas y trasposos todas las partes que hubieren intervenido en ella o un apoderado. En estos casos deberá presentarse a la compañía copia auténtica del instrumento en que consten la partición y adjudicación.

Los herederos de un accionista podrán pedir a la compañía que se haga constar en el Libro de Acciones y Accionistas la transmisión de las acciones a favor de todos ellos, presentando una copia certificada de inscripción de la posesión efectiva de la herencia. Firmarán las notas y avisos respectivos todos ellos e intervendrán en su nombre, y, mientras no se realice la partición, el apoderado o en su falta el administrador común de los bienes relictos si los hubiere y, en caso contrario, el o los herederos que hubieren obtenido la posesión efectiva.

En general estos títulos se transferirán en la misma forma que los títulos de crédito, salvo las disposiciones expresas en esta Ley.

Art. 191.- El derecho de negociar las acciones libremente no admite limitaciones.

Art. 192.- La compañía anónima puede adquirir sus propias acciones por decisión de la junta general, en cuyo caso empleará en tal operación únicamente fondos tomados de las utilidades líquidas y siempre que las acciones estén liberadas en su totalidad.

Mientras estas acciones estén en poder de la compañía quedan en suspenso los derechos inherentes a las mismas.

También se necesitará decisión de la junta general para que estas acciones vuelvan a la circulación.

Art. 193.- No podrá la compañía hacer préstamos o anticipos sobre las acciones que hubiere emitido, salvo el caso previsto en el Art. 297 de esta Ley.

Art. 194.- En caso de acciones dadas en prenda corresponderá al propietario de éstas, salvo estipulación en contrario entre los contratantes, el ejercicio de los derechos de accionista. El acreedor prendario queda obligado a facilitar el ejercicio de esos derechos presentando las acciones a la compañía cuando este requisito fue necesario para tal ejercicio.

El deudor prendario recibirá los dividendos, salvo estipulación en contrario.

Art. 195.- El certificado provisional y las acciones darán derecho al titular o accionista a percibir dividendos en proporción a la parte pagada del capital suscrito a la fecha del balance.

Art. 196.- La amortización de las acciones, o sea, el pago del valor de las mismas y su retiro de la circulación en el mercado, se hará con utilidades repartibles y sin disminución del capital suscrito, cuando la junta general de accionistas acordare dicha amortización, siempre que las

acciones amortizables se hallaren íntegramente pagadas. Si la amortización fuere a cargo del capital, se requerirá, previamente, el acuerdo de su reducción, tomado en la forma que esta Ley indica para la reforma del contrato social.

La amortización de acciones no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Art. 197.- Si una acción o un certificado provisional se extraviaren o destruyeren, la compañía podrá anular el título previa publicación que efectuará por tres días consecutivos en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la misma, publicación que se hará a costa del accionista. Una vez transcurridos treinta días, contados a partir de la fecha de la última publicación, se procederá a la anulación del título, debiendo conferirse uno nuevo al accionista.

La anulación extinguirá todos los derechos inherentes al título o certificado anulado.

Art. 198.- Cuando las pérdidas alcancen al cincuenta por ciento o más del capital suscrito y el total de las reservas, la compañía se pondrá necesariamente en liquidación, si los accionistas no proceden a reintegrarlo o a limitar el fondo social al capital existente, siempre que éste baste para conseguir el objeto de la compañía

Art. 199.- La reducción de capital suscrito, que deberá ser resuelta por la junta general de accionistas, requerirá de aprobación de la Superintendencia de Compañías, la que deberá negar su aprobación a dicha reducción si observare que el capital disminuido es insuficiente para el cumplimiento del objeto social u ocasionare perjuicios a terceros. Para este efecto, la Superintendencia dispondrá la publicación por tres veces consecutivas de un aviso sobre la reducción pretendida, publicación que se hará en uno de los periódicos de mayor circulación en el lugar o lugares en donde ejerza su actividad la compañía.

Si transcurridos seis días desde la última publicación no se presentare reclamación de terceros, el Superintendente podrá autorizar la reducción del capital.

5. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS PROMOTORES, FUNDADORES Y ACCIONISTAS

Art. 200.- Las compañías anónimas considerarán como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas.

Art. 201.- Los fundadores y promotores son responsables, solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeran para constituir la compañía, salvo el derecho de repetir contra ésta una vez aprobada su constitución.

Son de su cuenta y riesgo los actos y gastos necesarios para la constitución de la compañía. Si no llegare a constituirse por cualquier causa, no pueden repetirlos contra los suscriptores de acciones, y estarán obligados a la restitución de todas las sumas que hubieren recibido de éstos.

Los fundadores y promotores son también responsables, solidarios e ilimitada-mente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros:

1. Por la verdad de la suscripción y entrega de la parte de capital social recibido;
2. Por la existencia real de las especies aportadas y entregadas;
3. Por la verdad de las publicaciones de toda clase realizadas para la constitución de la compañía;
4. Por la inversión de los fondos destinados a gastos de constitución; y,
5. Por el retardo en el otorgamiento de la escritura de constitución definitiva, si les fuese imputable.

Art. 202.- Los fundadores y promotores están obligados a realizar todo lo necesario para la constitución legal y definitiva de la compañía y a entregar a los administradores todos los documentos y la correspondencia relativos a dicha constitución.

Deberán entregar también los bienes en especie y el dinero recibido en pago de la integración inicial de las acciones. Los administradores exigirán el cumplimiento de estas obligaciones a los fundadores y promotores.

Art. 203.- Los fundadores y promotores podrán reservarse en el acto de constitución de la compañía o en la escritura de promoción, según el caso, remuneraciones o ventajas cuyo valor en conjunto no exceda del diez por ciento de los beneficios netos según balance, y por un tiempo determinado, no mayor de la tercera parte del de duración de la compañía.

Será nula la retribución mediante la entrega de acciones o de obligaciones, pero podrá constar en los títulos denominados "partes beneficiarias" de los que trata esta Ley.

No se reputa premio el reembolso de los gastos realmente hechos para la constitución de la compañía.

Art. 204.- Los actos realizados durante el proceso de constitución y hasta la inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil se reputan actos de la compañía, y la obligan siempre que ésta los ratifique expresamente. En caso contrario responderán por ellos los fundadores y promotores, solidaria e ilimitadamente.

Art. 205.- Los promotores están obligados a convocar una junta general en el plazo máximo de seis meses contados a partir de la fecha del otorgamiento de la escritura de promoción, junta que

resolverá acerca de la constitución definitiva de la compañía y, además, sobre los siguientes aspectos:

1. Aprobación de las gestiones realizadas hasta entonces por los promotores;
2. Aprobación de los avalúos que hubieren presentado los peritos sobre las aportaciones no hechas en dinero, o rectificación de sus informes;
3. Aprobación de la retribución acordada para los promotores;
4. Nombramiento de las personas encargadas de la administración; y,
5. Designación de las personas encargadas de otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

Art. 206.- Si el suscriptor no cumpliera sus obligaciones de aportación, los promotores podrán exigirle judicialmente el cumplimiento, podrán también tenerse por no suscritas las acciones, y, en ambos casos, tendrán derecho a exigir el resarcimiento de daños y perjuicios. Una vez constituida la compañía este derecho le corresponderá a ella.

Art. 207.- Son derechos fundamentales del accionista, de los cuales no se le puede privar:

1. La calidad de socio;
2. Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento para los accionistas de la misma clase;
3. Participar, en las mismas condiciones establecidas en el numeral anterior, en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía;
4. Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto, según los estatutos.

La Superintendencia de Compañías controlará que se especifique la forma de ejercer este derecho, al momento de tramitar la constitución legal de una compañía o cuando se reforme su estatuto. El accionista puede renunciar a su derecho a votar, en los términos del Art. 11 del Código Civil;

5. Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos;
6. Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital;
7. Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía en los casos y en la forma establecida en los Arts. 215 y 216.

No podrá ejercer este derecho el accionista que estuviere en mora en el pago de sus aportes; y,

8. Negociar libremente sus acciones.

Art. 208.- La distribución de las utilidades al accionista se hará en proporción al valor pagado de las acciones. Entre los accionistas sólo podrá repartirse el resultante del beneficio líquido y percibido del balance anual. No podrá pagárseles intereses.

Art. 209.- Acordada por la junta general la distribución de utilidades, los accionistas adquieren frente a la compañía un derecho de crédito para el cobro de los dividendos que les correspondan.

Art. 210.- Las acciones con derecho a voto lo tendrán en proporción a su valor pagado.

Es nulo todo convenio que restrinja la libertad de voto de los accionistas que tengan derecho a votar.

Art. 211.- Los accionistas podrán hacerse representar en la junta general por persona extraña, mediante carta dirigida al gerente, a menos que los estatutos dispongan otra cosa. No podrán ser representantes de los accionistas los administradores y los comisarios de la compañía.

Art. 212.- Si dentro del plazo que fija esta Ley no hubiere conocido la junta general de accionistas el balance anual, o no hubiere deliberado sobre la distribución de utilidades, cualquier accionista podrá pedir a los administradores de la compañía o a los comisarios que convoquen a junta general para dicho objeto, y, si dicha convocatoria no tuviere lugar en el plazo de quince días, cualquier accionista podrá pedir a la Superintendencia de Compañías que convoque a la junta general, acreditando ante ella su calidad de accionista.

Art. 213.- El o los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social podrán pedir, por escrito, en cualquier tiempo, al administrador o a los organismos directivos de la compañía, la convocatoria a una junta general de accionistas para tratar de los asuntos que indiquen en su petición.

Si el administrador o el organismo directivo se rehusaren hacer la convocatoria o no la hicieren dentro del plazo de quince días, contados desde el recibo de la petición, podrán recurrir al Superintendente de Compañías, solicitando dicha convocatoria.

Art. 214.- Cualquier accionista podrá denunciar por escrito, ante los comisarios, los hechos que estime irregulares en la administración, y los comisarios, a su vez, deberán mencionar las denuncias en sus informes a las juntas generales de accionistas, formulando acerca de ellas las consideraciones y proposiciones que estimen pertinentes.

Art. 215.- Los accionistas que representen por lo menos la cuarta parte del capital social podrán impugnar, según las normas de esta ley y dentro de los plazos que establece, los acuerdos de las juntas generales o de los organismos de administración que no se hubieren adoptado de conformidad con la ley o el estatuto social, o que lesionen, en beneficio de uno o varios accionistas, los intereses de la compañía. Se ejercerá este derecho conforme a lo dispuesto en el Art. 249.

Art. 216.- La acción de impugnación de los acuerdos o resoluciones a que se refiere el artículo anterior deberá ejercitarse en el plazo de treinta días a partir de la fecha del acuerdo o resolución.

No queda sometida a estos plazos de caducidad la acción de nulidad de los acuerdos contrarios a la Ley. Las acciones se presentarán ante la Corte Superior del domicilio principal de la compañía, tribunal que las tramitará verbal y sumariamente. Las acciones serán deducidas por una minoría que represente por lo menos la cuarta parte del capital social.

De la sentencia pronunciada por la Corte Superior podrá interponerse el recurso de casación ante la Corte Suprema de Justicia.

Art. 217.- Ningún accionista podrá ser obligado a aumentar su aporte, salvo disposición en contrario de los estatutos.

Art. 218.- El accionista debe aportar a la compañía la porción de capital por él suscrito y no desembolsado, en la forma prevista en el estatuto o, en su defecto, de acuerdo con lo que dispongan las juntas generales. El accionista es personalmente responsable del pago íntegro de las acciones que haya suscrito, no obstante cualquier cesión o traspaso que de ellas haga.

Art. 219.- La compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada:

1. Reclamar por la vía verbal sumaria el cumplimiento de esta obligación y el pago del máximo del interés convencional desde la fecha de suscripción;
2. Proceder ejecutivamente contra los bienes del accionista, sobre la base del documento de suscripción, para hacer efectiva la porción de capital en numerario no entregada y sus intereses según el numeral anterior; o,
3. Enajenar los certificados provisionales por cuenta y riesgo del accionista moroso.

Cuando haya de procederse a la venta de los certificados, la enajenación se verificará por intermedio de un martillador público o de un corredor titulado. Para la entrega del título se sustituirá el original por un duplicado. La persona que adquiera los certificados se subrogará en

todos los derechos y obligaciones del accionista, quedando éste subsidiariamente responsable del cumplimiento de dichas obligaciones. Si la venta no se pudiere efectuar, se rescindiría el contrato respecto al accionista moroso y la acción será anulada, con la consiguiente reducción del capital, quedando en beneficio de la compañía las cantidades ya percibidas por ella, a cuenta de la acción. La anulación se publicará expresando el número de la acción anulada.

Los estatutos pueden establecer cláusulas penales para los suscriptores morosos.

Art. 220.- Los accionistas responderán ante los acreedores de la compañía en la medida en que hubieren percibido pagos de la misma con infracción de las disposiciones de esta Ley. Este precepto no será aplicable cuando de buena fe hubieren percibido cantidades como participación de los beneficios.

La compañía por su parte, tampoco podrá reclamar cantidades que los accionistas hubieren percibido de buena fe como participación de los beneficios.

Los derechos de que se trata en este artículo prescribirán en cinco años contados desde la recepción del pago

Art. 221.- Los derechos de terceros y los derechos de crédito de los accionistas frente a la compañía no pueden ser afectados por los acuerdos de la junta general.

Será nula toda cláusula o pacto que suprima o disminuya los derechos atribuidos a las minorías por la Ley.

También serán nulos, salvo en los casos que la Ley determine, los acuerdos o cláusulas que supriman derechos conferidos por ella a cada accionista.

6. DE LA JUNTA GENERAL

Art. 230.- La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

Art. 231.- La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Es de competencia de la junta general:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;

2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones;
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

Art. 232.- La junta general de la que tratan los Arts. 156 y 157 en los casos de constitución sucesiva de la compañía, cumplirá las obligaciones que en esos artículos se expresan.

Art. 233.- Las juntas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias. Se reunirán en el domicilio principal de la compañía, salvo lo dispuesto en el Art. 238. En caso contrario serán nulas.

Art. 234.- Las juntas generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2, 3 y 4 del Art. 231 y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria.

La junta general ordinaria podrá deliberar sobre la suspensión y remoción de los administradores y más miembros de los organismos de administración creados por el estatuto, aun cuando el asunto no figure en el orden del día.

Art. 235.- Las juntas generales extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

Art. 236.- La junta general, sea ordinaria o extraordinaria, será convocada por la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación por lo menos al fijado para su reunión, y por los demás medios previstos en los estatutos, sin perjuicio de lo establecido en el Art. 213.

La convocatoria debe señalar el lugar, día y hora y el objeto de la reunión. Toda resolución sobre asuntos no expresados en la convocatoria será nula.

En caso de urgencia los comisarios pueden convocar a junta general.

Art. 237.- Si la junta general no pudiere reunirse en primera convocatoria por falta de quórum, se procederá a una segunda convocatoria, la que no podrá demorarse más de treinta días de la fecha fijada para la primera reunión.

La junta general no podrá considerarse constituida para deliberar en primera convocatoria si no está representada por los concurrentes a ella, por lo menos la mitad del capital pagado.

Las juntas generales se reunirán, en segunda convocatoria, con el número de accionistas presentes. Se expresará así en la convocatoria que se haga.

En la segunda convocatoria no podrá modificarse el objeto de la primera convocatoria.

Art. 238.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unidad la celebración de la junta.

Sin embargo, cualquiera de los asistentes puede oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no se considere suficientemente informado.

Art. 239.- Antes de declararse instalada la junta general de accionistas el secretario formará, la lista de asistentes.

El secretario incluirá en la lista a los tenedores de las acciones que constaren como tales en el libro de acciones y accionistas.

El secretario de la junta, al formular la lista, anotará los nombres de los accionistas presentes y representados, la clase y valor de las acciones y el número de votos que les corresponda, dejando constancia, con su firma y la del presidente de la junta, del alistamiento total que hiciere.

Art. 240.- Para que la junta general ordinaria o extraordinaria pueda acordar válidamente el aumento o disminución del capital, la transformación, la fusión, escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación de los estatutos, habrá de concurrir a ella la mitad del capital pagado. En segunda convocatoria bastará la representación de la tercera parte del capital pagado.

Si luego de la segunda convocatoria no hubiere el quórum requerido se procederá a efectuar una tercera convocatoria, la que no podrá demorar más de sesenta días contados a partir de la fecha fijada para la primera reunión, ni modificar el objeto de ésta. La junta general así convocada se constituirá con el número de accionistas presentes, para resolver uno o más de los puntos mencionados en el inciso primero, debiendo expresarse estos particulares en la convocatoria que se haga.

Art. 241.- Salvo las excepciones previstas en la Ley o en el estatuto, las decisiones de las juntas generales serán tomadas por mayoría de votos del capital pagado concurrente a la reunión. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica.

Las normas del estatuto relativas a las decisiones de las juntas generales se entenderán referidas al capital pagado concurrente a la reunión.

Art. 242.- Los comisarios concurrirán a las juntas generales y serán especial e individualmente convocados. Su inasistencia no será causal de diferimiento de la reunión.

Art. 243.- Los miembros de los organismos administrativos y de fiscalización y los administradores no pueden votar:

1. En la aprobación de los balances;
2. En las deliberaciones respecto a su responsabilidad; y,
3. En las operaciones en las que tengan intereses opuestos a los de la compañía.

En caso de contravenirse a esta disposición, la resolución será nula cuando sin el voto de los funcionarios precitados no se habría logrado la mayoría requerida.

Art. 244.- La junta general estará presidida por la persona que designe los estatutos; en su defecto por el presidente del consejo de administración o del directorio, y, a falta de éste, por la persona elegida en cada caso por los presentes en la reunión. Será secretario de la junta general el administrador o gerente, si los estatutos no contemplaren la designación de secretario especial.

Art. 245.- Las resoluciones de la junta general son obligatorias para todos los accionistas, aun cuando no hubieren concurrido a ella, salvo el derecho de oposición en los términos de esta Ley.

Art. 246.- El acta de las deliberaciones y acuerdos de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta. De cada junta se formará un expediente con la copia del acta y de los demás documentos que justifiquen que las convocatorias se hicieron en la forma prevista en la Ley y en los estatutos. Se incorporarán también a dicho expediente los demás documentos que hayan sido conocidos por la junta.

Las actas podrán llevarse a máquina en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto.

Las actas podrán ser aprobadas por la junta general en la misma sesión.

Las actas serán extendidas y firmadas a más tardar dentro de los quince días posteriores a la reunión de la junta.

Art. 247.- Las resoluciones de la junta general serán nulas:

1. Cuando la compañía no estuviere en capacidad para adoptarlas, dada la finalidad social estatutaria;
2. Cuando se las tomare con infracción de lo dispuesto en los Arts. 233, 236 y 238;
3. Cuando faltare el quórum legal o reglamentario;
4. Cuando tuvieren un objeto ilícito, imposible o contrario a las buenas costumbres;
5. Cuando fueren incompatibles con la naturaleza de la compañía anónima o, por su contenido, violaren disposiciones dictadas por ésta para la protección de los acreedores de la compañía y de los tenedores de partes beneficiarias; y,
6. Cuando se hubiere omitido la convocatoria a los comisarios, excepto en los casos de los Arts. 213, inciso segundo y 238.

Art. 248.- Todo accionista tiene derecho a obtener de la junta general los informes relacionados con los puntos en discusión. Si alguno de los accionistas declarare que no está suficientemente instruido podrá pedir que la reunión se difiera por tres días. Si la proposición fuere apoyada por un número de accionistas que represente la cuarta parte del capital pagado por los concurrentes a la junta, ésta quedará diferida.

Si se pidiere término más largo, decidirá la mayoría que represente por lo menos la mitad del capital pagado por los concurrentes.

Este derecho no puede ejercerse sino una vez sobre el mismo objeto.

No se diferirá la reunión cuando hubiere sido convocada por los comisarios con el carácter de urgente.

Art. 249.- En toda compañía anónima una minoría que represente no menos del veinticinco por ciento del total del capital pagado podrá apelar de las decisiones de la mayoría.

Para la apelación se llenarán los siguientes requisitos:

1. Que la demanda se presente a la Corte Superior del distrito dentro de los treinta días siguientes a la fecha de la clausura de la junta general;
2. Que los reclamantes no hayan concurrido a la junta general o hayan dado su voto en contra de la resolución;
3. Que la demanda señale la cláusula del contrato social o el precepto legal infringido, o el concepto de la violación o el del perjuicio; y,
4. Que los accionistas depositen los títulos o certificados de sus acciones con su demanda, los mismos que se guardarán en un casillero de seguridad de un banco.

Las acciones depositadas no se devolverán hasta la conclusión del juicio y no podrán ser objeto de transferencia, pero el juez que las recibe otorgará certificados del depósito, que serán suficientes para hacer efectivos los derechos sociales.

Los accionistas no podrán apelar de las resoluciones que establezcan la responsabilidad de los administradores o comisarios.

Las acciones concedidas en este artículo a los accionistas se substanciarán en juicio verbal sumario.

Art. 250.- De la sentencia de la Corte Superior podrá interponerse el recurso de casación ante la Corte Suprema de Justicia. En todo caso quedarán a salvo los derechos adquiridos de buena fe por terceros, en virtud de actos realizados en ejecución de la resolución.

Se ha extraído los parámetros más claros y específicos de cómo debe estar conformada una compañía, cuáles son sus deberes y atribuciones como miembros de dicha entidad, en el caso del fútbol profesional lo que se busca es tener una gestión clara, donde se rinda cuentas a todos los miembros del club y además todos los que son miembros obtengan un beneficio acorde a los parámetros establecidos en el estatuto y reglamento de la institución.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuali – cuantitativo, porque produce datos descriptivos como las propias palabras de las personas entrevistadas además de la conducta observable en los dirigentes y responsables de los equipos profesionales de fútbol motivo de este estudio. Además se observa la interrelación que se produce entre el investigador y el objeto investigado, considerando que este tipo de trabajo pretende resolver problemas de la práctica, mediante la identificación de las necesidades de gestión que tienen los clubes deportivos de fútbol profesional en el país y específicamente en los cinco equipos motivo de estudio, como son: Macará, Técnico Universitario, Mushuc Runa, Olmedo y UTC, permitiendo describir la realidad desde un punto de vista dinámico, pues se enmarca bajo el principio de que nada es estático siendo susceptible a los cambios que son generados por el entorno.

El método cuantitativo al ser estadístico permitirá examinar los datos de manera numérica, con objetividad ya que es la única forma de alcanzar el conocimiento, a través de la medición exhaustiva y controlada, y solo lo que se mide se puede controlar.

Para esta investigación se realizó encuestas a los diferentes involucrados en los equipos de fútbol como son:

- Dirigentes deportivos
- Jugadores- cuerpo técnico
- Hinchas

3.2. Modalidad de la investigación

Para la estructuración del presente trabajo de investigación se utilizará las siguientes modalidades.

3.2.1 Investigación Bibliográfica

Se acudirá a la investigación documental, para conocer las contribuciones científicas del pasado y analizar la información que se desprende del problema en estudio, a través de libros, tesis, revistas tanto física como virtuales, lo que servirá de base para el desarrollo de la investigación, constituyéndose en una gran ayuda pues se caracteriza por la utilización de documentos que recolecta, selecciona y presenta resultados coherentes.

3.2.2. Investigación de Campo

Se utilizará la modalidad de campo pues el problema demanda establecer un contacto directo del investigador con la realidad del problema, recopilando información de la fuente, para este estudio se realizó en el lugar de los hechos en forma directa con cada uno de los dirigentes y personal que conforman los clubes deportivos, para poder detectar correctamente la situación de los equipos, para lo cual se aplicaron instrumentos para la recolección de información como la observación directa, la encuesta que será aplicada a dirigentes deportivos, cuerpo técnico, jugadores, y la hinchada, esta información posteriormente será registrada, procesada y analizada, formando así la base fundamental en la cual se apoyará la propuesta de solución.

3.3. Tipos de investigación

Para el presente trabajo se aplicó los siguientes tipos de investigación:

3.3.1. Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación sirvió para obtener información necesaria y elementos de juicio para plantear el problema y la hipótesis correspondiente.

3.3.2. Investigación Descriptiva

Permitió evaluar y exponer en forma detallada las características del objeto de estudio, a través de identificar y agrupar a las personas que intervienen en el problema de investigación según características demográficas, de género, culturales, así como por rasgos de comportamiento y actitudes que permitan determinar preferencias hacia el producto.

3.3.3. Investigación Correlacional

Este tipo de investigación permitió relacionar variables, en situaciones complejas en donde no es posible el control experimental, en esta investigación se orientó a medir el grado de relación de la variable (Desarrollo de un modelo de gestión para equipos de fútbol profesional caso Ecuador) y la variable dependiente (Acciones institucionales de los equipos de fútbol profesional), para determinar las mejores estrategias que influyan directamente en los clubes deportivos profesionales de fútbol del Ecuador.

3.4. Técnicas, instrumentos, fuente

3.4.1 Técnicas

Para la obtención de esta información fue necesario utilizar las siguientes técnicas:

Encuesta

Se aplicó a todos los que forman parte de los equipos deportivos como son dirigentes deportivos, jugadores, cuerpo técnico e hinchas, la aplicación de la encuesta se realizó

en las ciudades de Ambato, Latacunga y Riobamba, lugares donde provienen los equipos en estudio.

Observación

Mediante la observación se pudo obtener información de primer plano y asimilar de mejor manera a los actores de los clubes deportivos.

3.4.2 Fuentes de Información

Se recopilaron datos, a través de fuente:

- Primarias: Encuestas, entrevistas y fichas de observación.
- Secundarias: Bibliográficas, documentales, digitales y portales web.

3.5-. Población y muestra

3.5.1. Población

La población que se utilizó para realizar la presente investigación lo conforman: Hinchas, Jugadores y Dirigentes deportivos de los 5 clubes en estudio.

3.5.2. Muestra

Para la realización de la presente investigación se realizó tres encuestas con sus respectivos cuestionarios:

1. Dirigido a los hinchas, para lo cual se obtuvo información del último censo de población realizado en el 2010 por el INEC, se consideró a personas que van de 5 a 64 años de las ciudades donde provienen los clubes como lo demuestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No.1

CIUDADES	POBLACIÓN
Ambato	274.625
Riobamba	187.605
Latacunga	140.748
TOTAL	602.978

Fuente: INEC- Censo poblacional 2010.

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Para obtener la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza (95%) (Z=1.96)

P= Probabilidad de ocurrencia (50%) (0,5)

Q= Probabilidad de no ocurrencia (50%) (0,5)

N= Población (MERCADO META) 602.978

e = Nivel de error 5%

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) * (602978)}{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) + (602978) * (0,05)^2}$$

$$\mathbf{n = 383}$$

Total de la muestra 383

Con el afán de distribuir en forma equitativa la muestra obtenida en relación a los aficionados a ser encuestados se procedió a sacar el porcentaje de hinchas para cada ciudad:

Cuadro No.2

CIUDADES	POBLACION	PORCENTAJE	TOTAL DE HINCHAS A ENCUESTAR POR CIUDAD
Ambato	274.625	46%	176
Riobamba	187.605	31%	119
Latacunga	140.748	23%	88
TOTAL	602.978	100%	383

Fuente: INEC- Censo poblacional 2010

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

2. El segundo cuestionario está dirigido a los jugadores y cuerpo técnico de los 5 clubes deportivos de la zona centro, y debido a que la población a investigarse alcanza a 173 personas no se aplicó la fórmula del cálculo de la muestra :

Cuadro No.3

EQUIPOS	JUGADORES/CUERPO TÉCNICO
Macará	35
Técnico Universitario	34
Mushuc Runa	35
Olmedo	35
UTC	34
TOTAL	173

Fuente: Clubes Deportivos

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

3. El tercer cuestionario se aplicó a los dirigentes deportivos de los clubes en estudio, que al ser una población de 47 personas se realizó la encuesta al 100%.

Cuadro No.4

EQUIPOS	DIRIGENTES DEPORTIVOS
Macará	10
Técnico Universitario	7
Mushuc Runa	10
Olmedo	12
UTC	10
TOTAL	49

Fuente: Clubes Deportivos

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

3.6. Plan de procesamiento de la información

Una vez recopilada la información se procedió al procesamiento con su debido análisis, comprensión e interpretación de resultados. De esta manera se puede exponer los mismos y presentar una alternativa al problema objeto de estudio.

Una vez codificada cada una de las respuestas de la encuesta, se procede a la tabulación utilizando el programa SPSS, para luego realizar la representación gráfica de los resultados para su mayor objetividad y entendimiento se utilizó los gráficos de pasteles y barras.

Representación numérica y estadística de los datos recolectados y su respectiva interpretación en texto común.

Presentación de conclusiones de la investigación basada en lo antes mencionado y presentación de recomendaciones que permitan dar solución al problema.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Análisis de los resultados de la encuesta realizada a los hinchas, jugadores y dirigentes deportivos de los clubes: Macará, Técnico Universitario, Mushuc Runa, Olmedo y UTC.

4.2. Interpretación de datos:

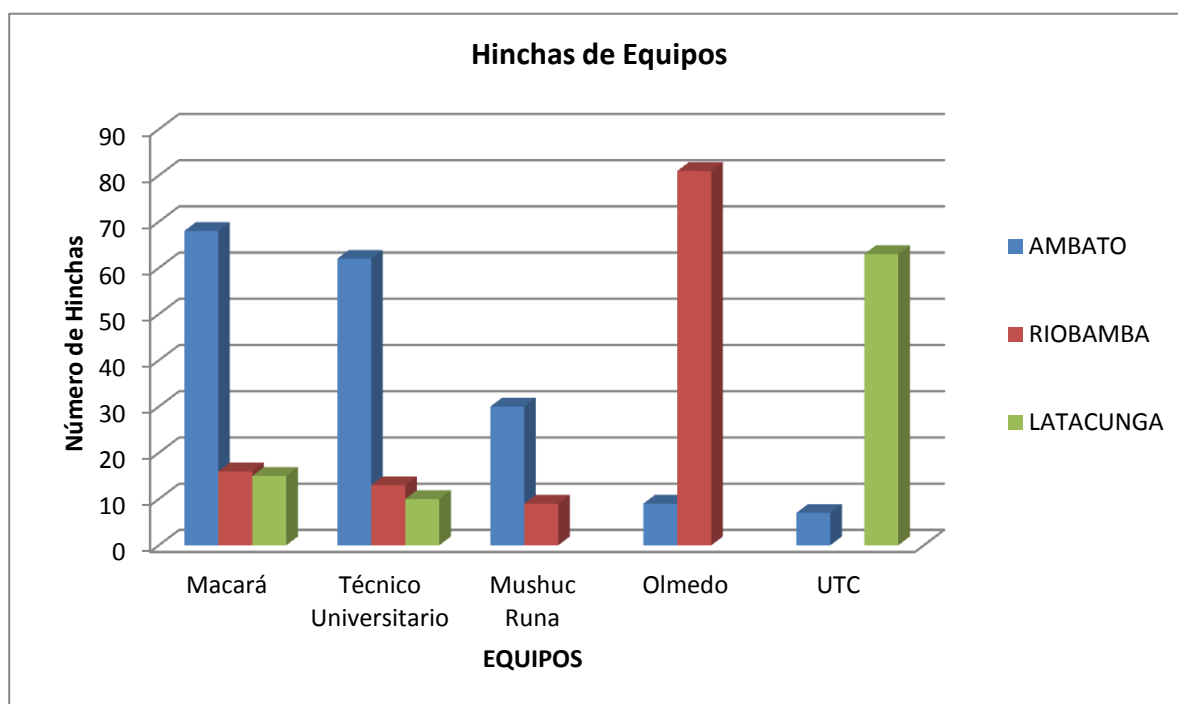
4.2.1. Encuesta aplicada a los hinchas

Pregunta 1. Nombre del equipo que usted es hincha:

Cuadro No.5

EQUIPOS	CIUDADES			TOTAL	%
	AMBATO	RIOBAMBA	LATACUNGA		
Macará	68	16	15	99	26
Técnico Universitario	62	13	10	85	22
Mushuc Runa	30	9		39	10
Olmedo	9	81		90	24
UTC	7		63	70	18
TOTAL	176	119	88	383	100%
%	46	31	23	100%	

Gráfico No.3



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e interpretación de resultados.

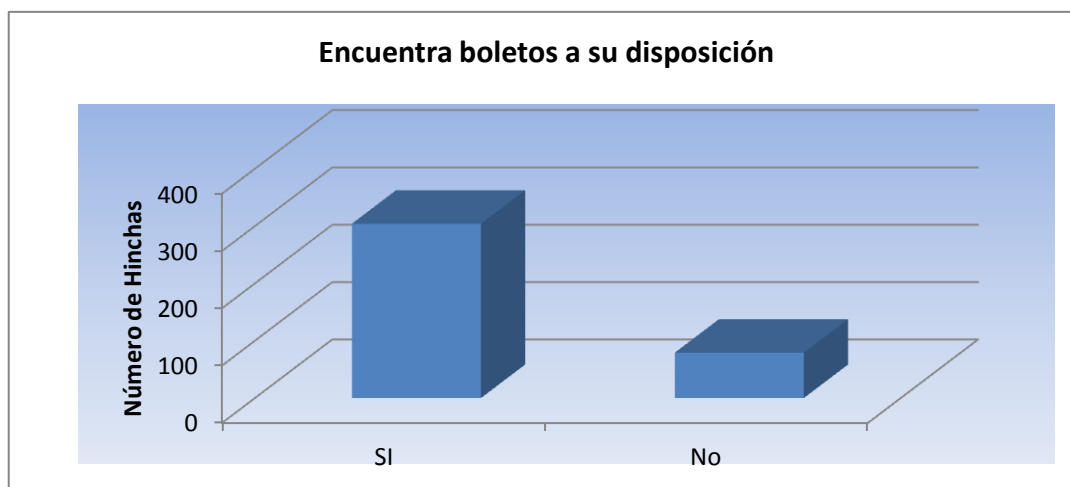
En la zona centro del país la ciudad con mayor número de hinchada es Ambato, esto se debe a que tres de los cinco equipos profesionales pertenecen a esta ciudad, teniendo mayor número de aceptación el C.S.D Macará con un 26% de inclinación hacia esta institución, le sigue el C.D Olmedo 24%, Técnico Universitario con un 22% la UTC de Cotopaxi representa un 18% y el joven y recientemente ascendido Mushuc Runa con el 10%, el gusto hacia cierto club se da en base a los años de vida institucional y participación que han venido desempeñando en el Campeonato Ecuatoriano de Fútbol.

Pregunta 2. ¿Encuentra siempre boletos a su disposición?

Cuadro No.6

Pregunta	SI	NO	TOTAL
Encuentra boletos a su disposición	304	79	383
%	79	21	100%

Gráfico No.4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e interpretación de resultados.

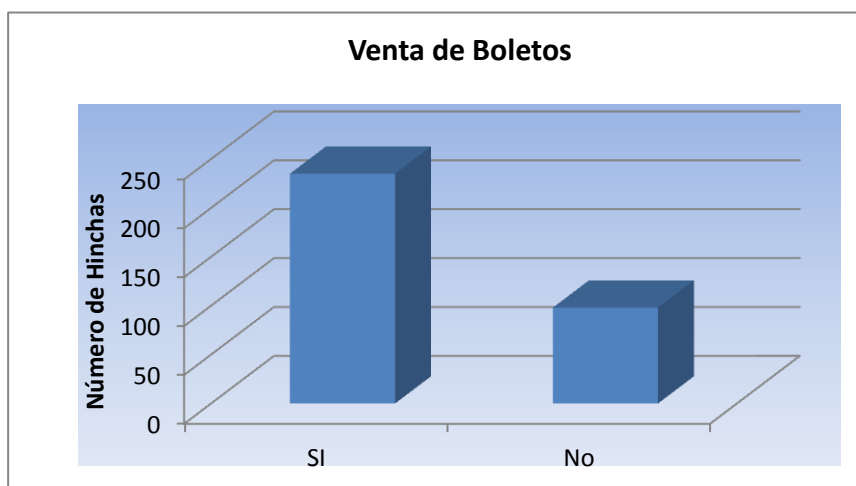
Los hinchas encuestados responden que SI encuentran boletos a su disposición representando este un 79%, y un mínimo porcentaje responden que NO ocupando el 21%, es importante el poder conseguir tickets de ingreso a los estadios, esta debe ser una estrategia que los equipos implementan para atraer hinchada, muchas veces el panorama se ve afectado en nuestra cultura ecuatoriana, ya que la venta informal abusa del precio real a pagar y despechan a la hinchada a poder asistir a los encuentros deportivos.

Pregunta 3. ¿Los boletos se los vende en horario cómodos?

Cuadro No.7

Pregunta	SI	NO	TOTAL
Los boletos venden en horario cómodos	265	118	383
%	69	31	100%

Gráfico No.5



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e interpretación de resultados.

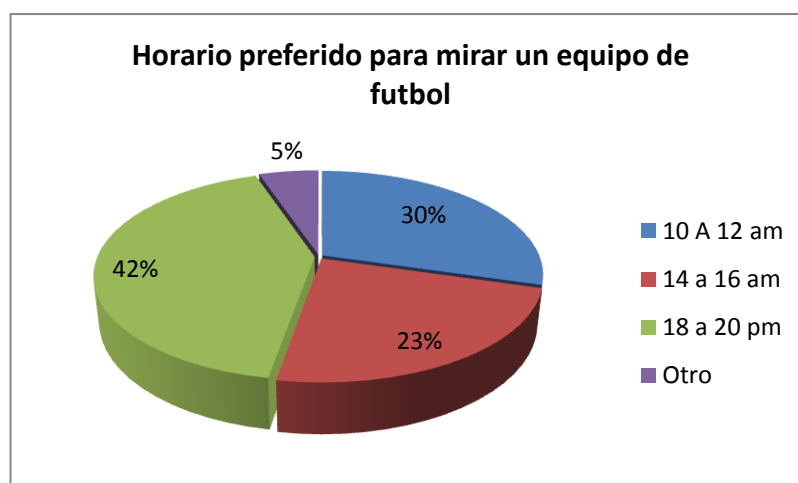
El encontrar horarios cómodos para la compra de entradas es otra de las variables que se deben considerar, un 69% responde que SI existe una hora adecuada para la compra de tickets, y un 31% responden lo contrario, mientras exista mayor facilidad a la hinchada para la adquisición de boletos, de seguro los estadios lucirán vigorosos con la presencia de público que aliente a su club favorito.

Pregunta 4. El mejor horario para mirar un partido de fútbol es:

Cuadro No.8

Horarios	Nro.	%
10 A 12 am	113	30
14 a 16 am	89	23
18 a 20 pm	161	42
Otro	20	5
TOTAL	383	100%

Gráfico No.6



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e interpretación de resultados.

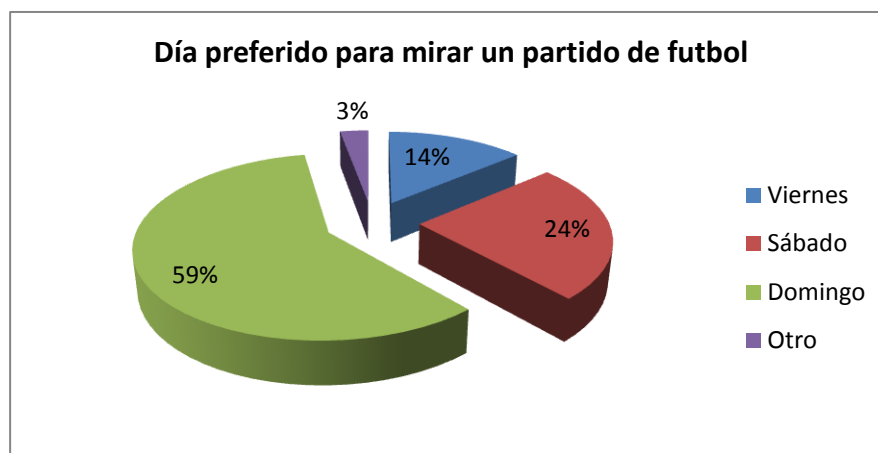
Los horarios cómodos y flexibles es otro de los aspectos importantes para que la hinchada pueda ser parte de la fiesta del fútbol, un 42% responden que el horario nocturno es el más idóneo para asistir a un encuentro deportivo, el 30% afirma que el medio día podría ser otra opción, el 23% prefiere las dos de la tarde y un 5% no define un horario específico.

Pregunta 5. El mejor día para asistir al estadio es:

Cuadro No.9

Días	Nro.	%
Viernes	53	14
Sábado	94	24
Domingo	225	59
Otro	11	3
TOTAL	383	100%

Gráfico No.7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e interpretación de resultados.

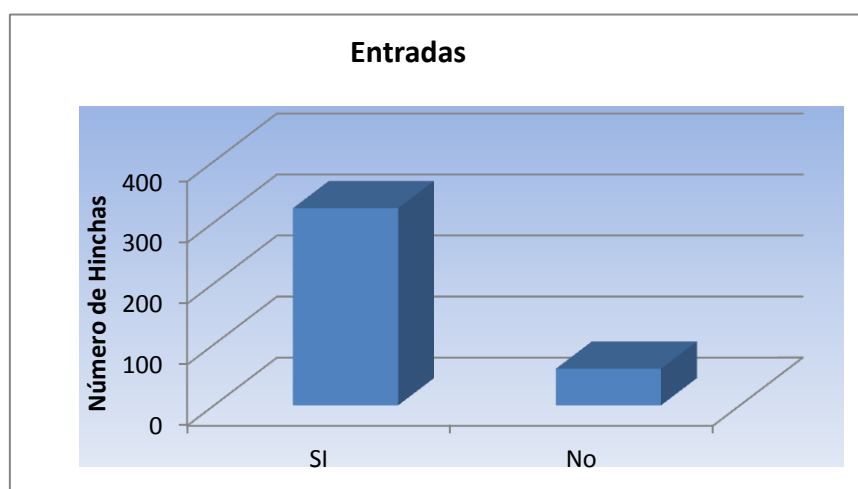
Las actividades laborales y la ocupación diaria es un factor determinante para todo tipo de persona, es por esto que el 59% afirma que el día Domingo es un día óptimo para poder asistir o ver un partido de fútbol, el 24% prefiere el Sábado, un 14% Viernes y el 3% no tiene un día de preferencia, es por esta razón que el mayor número de encuentros futbolísticos en nuestro país, se los planifica el fin de semana.

Pregunta 6. Le gustaría poder adquirir las entradas por internet

Cuadro No.10

Pregunta	SI	No	TOTAL
Le gustaría adquirir las entradas por internet	323	60	383
%	84	16	100%

Gráfico No.8



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e interpretación de resultados.

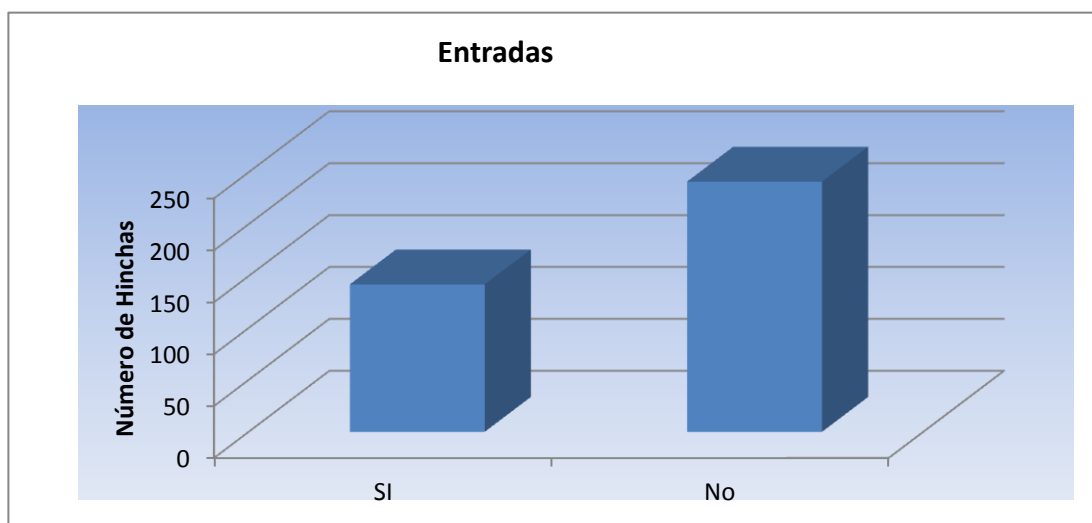
Las nuevas herramientas tecnológicas sin lugar a duda que facilitan la vida de todo ser humano, y en el fútbol no es la excepción, el poder adquirir entradas por vía electrónica es del mayor agrado de los encuestados en esta pregunta, representando este el 84% y tan solo un 16% lo prefiere adquirir personalmente, adaptarse a la cultura internacional es el arma que las instituciones nacionales deben apuntar.

Pregunta 7. ¿Ha recibido promoción en sus taquillas?

Cuadro No. 11

Pregunta	S	NO	TOTAL
¿Ha recibido promoción en sus taquillas?	142	241	383
%	37	63	100%

Gráfico No.9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e interpretación de resultados.

Las promociones que se puede ofertar a la clientela es sin lugar a duda una de los mejores mecanismos de publicidad, en esta pregunta se nota que el 63% de encuestados dicen que NO han recibido alguna promoción para la adquisición de boletos y un 37% afirman que SI, en los últimos años, lamentablemente se ha perdido ese beneficio que se debe ofrecer a la hinchada, esta es la manera más eficiente de atraer mayor cantidad de públicos a los escenarios deportivos.

Pregunta 8. De las siguientes promociones cuál es la que más le agrada?

CuadroNo.12

Promociones	Nro.	%
2 por 1	234	61
Paga adulto niño gratis	44	12
Paga adulto mujer gratis	85	22
Otro	20	5
TOTAL	383	100%

Gráfico No.10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e interpretación de resultados.

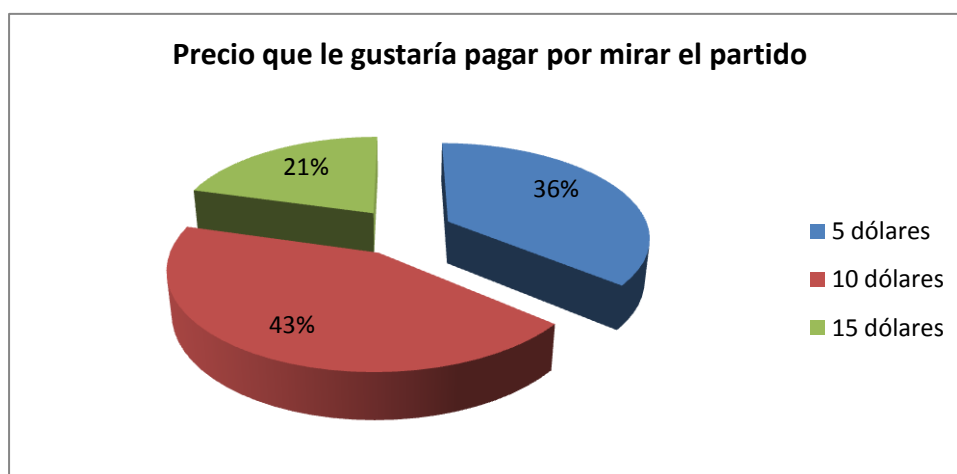
En lo referente a las promociones, la mayor parte de encuestados responden que prefieren el 2X1 en las entradas representando este el 61%, otro de los porcentajes indica que prefieren pagar e ir con una mujer gratis siendo este el 22%, el 12% indica que los niños deberían entrar gratis por la compra de un adulto y el 5% tienen preferencias por otros beneficios.

Pregunta 9.El precio que usted está dispuesto a pagar por mirar jugar a su equipo es de:

Cuadro No.13

Dólares	Nro.	%
5 dólares	138	36
10 dólares	166	43
15 dólares	79	21
TOTAL	383	100%

Gráfico No.11



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e interpretación de resultados

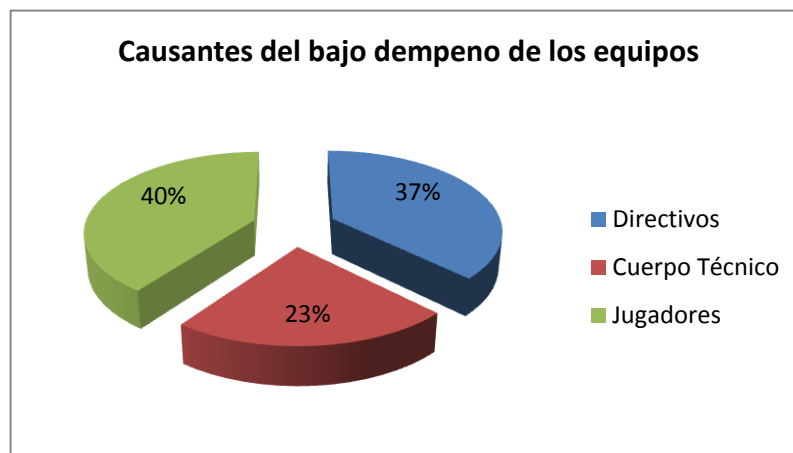
El precio sin lugar a duda representa el interés de todo ser humano el asistir a todo evento artístico o cultural, el fútbol no es la excepción y en base a los costos de entradas, el 43% responde que estaría dispuesto a pagar 10 dólares por una localidad, el 36% 5 dólares y el 21% 15 dólares, determinando un precio módico y accesible a la demanda del público asistente.

Pregunta 10. ¿Quiénes consideran que son los causantes del bajo desempeño de los equipos de fútbol?

Cuadro No.14

EQUIPOS	TOTAL	%
Directivos	143	37
Cuerpo Técnico	87	23
Jugadores	153	40
TOTAL	383	100%

Gráfico No.12



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e interpretación de resultados

El rendimiento de los cinco equipos de nuestra ciudad con excepción del joven Mushuc Runa, ha tenido un desempeño por debajo de los resultados esperados, es por esto que pusimos a consideración de la hinchada tres criterios por los cuáles creen que el rendimiento de sus equipos de fútbol no es bueno, para la cual el 40% afirma que los jugadores tienen la mayor incidencia, un 37% los directivos y 23% el cuerpo técnico, pudiendo determinar que tanto jugadores como directivos y cuerpo técnico tienen su responsabilidad en el accionar de toda institución deportiva.

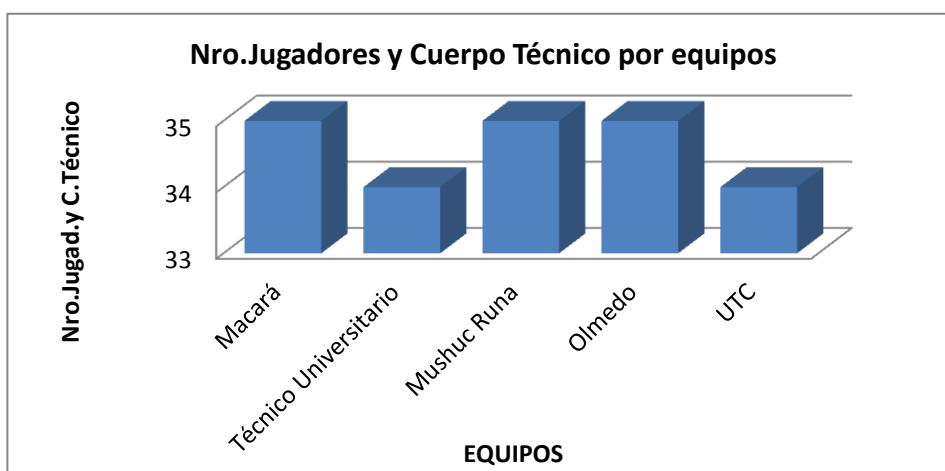
4.2.2. Encuesta aplicada a los Jugadores y Cuerpo técnico

1. Nombre del equipo al que pertenece

Cuadro No.15

EQUIPOS	JUG.Y C.TEC	%
Macará	35	21
Técnico Universitario	34	15
Mushuc Runa	35	21
Olmedo	35	26
UTC	34	17
TOTAL	173	100

Gráfico No.13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e interpretación de resultados.

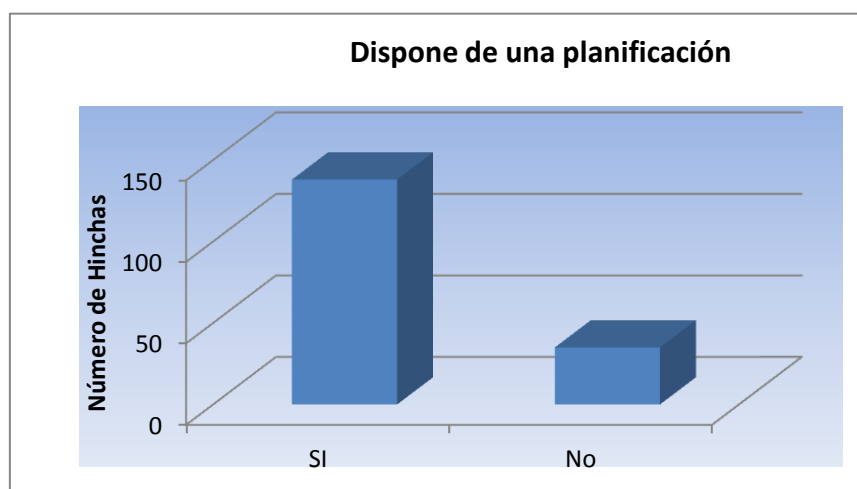
Las plantillas de jugadores cada año se renuevan buscando de una u otra manera un mejor desempeño en el campeonato nacional, así podemos observar que los equipos con mayor número de jugadores para esta temporada son Mushuc Runa, Macará y Olmedo con 35 profesionales y UTC con Técnico Universitario tienen un total de 34 futbolistas.

2. ¿Dispone de una planificación?

Cuadro No.16

Pregunta	SI	No	TOTAL
Dispone de una planificación	138	35	173
%	80	20	100%

Gráfico No.14



Fuente: Encuesta
Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e interpretación de resultados.

En relación a la pregunta si dispone de una planificación previa a la realización de sus actividades, el 80% de los jugadores responden que si la tienen mientras que el 20% restante dice lo contrario.

3. Si contesto si, cada qué tiempo realiza esa planificación:

Cuadro No.17

Tiempo	Nro.	%
Diario	58	39
Semanal	42	32
Mensual	38	29
TOTAL	138	100

Gráfico No.15



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e interpretación de resultados

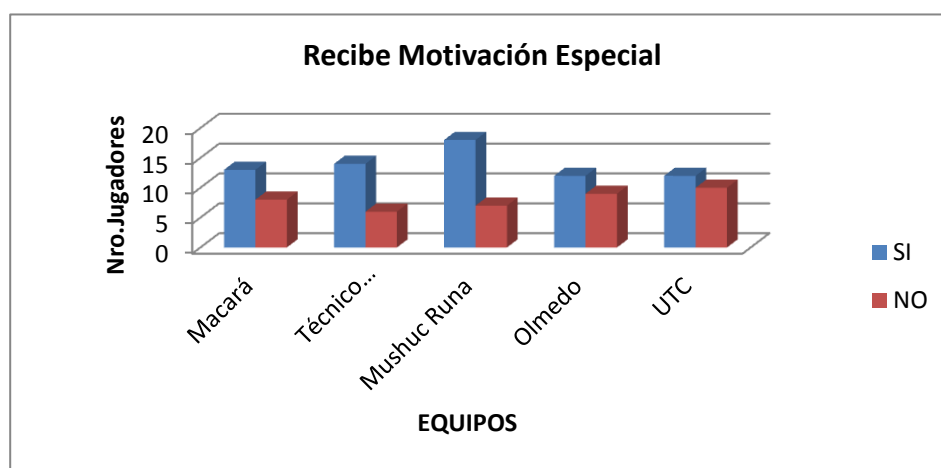
Los jugadores que responden que si realizan planificación previa para su trabajo deportivo, el 39% afirma realizarlo diariamente, un 32% semanal y un 29% mensual, es decir que su planificación de una u otra manera está enfocada al desarrollo personal de cada uno de los miembros de los clubes de fútbol.

4. ¿Recibe una motivación especial por buen desempeño en el campo de juego?

Cuadro No.18

EQUIPOS	SI	NO	TOTAL
Macará	21	14	35
Técnico Universitario	22	12	34
Mushuc Runa	24	11	35
Olmedo	23	12	35
UTC	20	14	34
TOTAL	110	63	173
%	64%	36%	100%

Gráfico No.16



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e interpretación de resultados.

Los jugadores de fútbol si reciben diversos tipos de motivación por buen desempeño en el campo de juego así la afirman el 64% de los equipos encuestados, mientras que el 36% dicen no tenerlo, esto sin lugar a duda es una de las estrategias que las instituciones deportivas deben incluir en sus políticas de gestión para un mejor desempeño deportivo.

5. De los siguientes incentivos cuál es el que más le agradaría recibir:

Cuadro No.19

Incentivos	Nro.	%
Dinero extra	122	71
Viaje pagado	35	20
Regalías	16	9
TOTAL	173	100

Gráfico No. 17



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación:

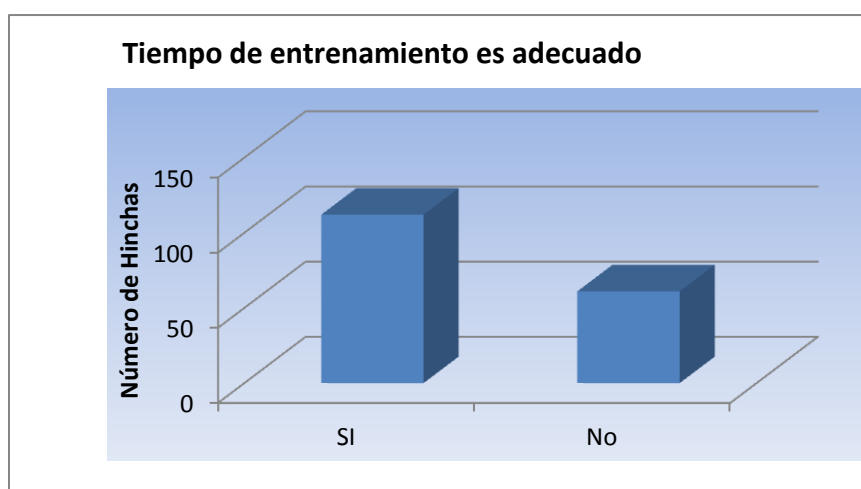
Los incentivos que la mayor cantidad de jugadores quisieran recibir es dinero extra, así lo afirman un 71% de los encuestados, un 9% prefiere regalías y el 20% le gustaría viaje pagado, esta sería otra estrategia que se podría implementar en los equipos de fútbol para comprometer a su personal a seguir mostrando un desempeño aceptable en el campo de juego.

6. ¿El tiempo de entrenamiento es el adecuado?

Cuadro No.20

Pregunta	SI	No	TOTAL
El tiempo de entrenamiento es adecuado	112	61	173
%	65	35	100%

Gráfico No. 18



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación:

112 de los 173 jugadores encuestados responden que el tiempo que dedican al entrenamiento es el adecuado, esto debe ser reflejado en los resultados y el desempeño que cada uno de los futbolistas demuestre en los partidos oficiales que sus equipos de fútbol tienen en el campeonato ecuatoriano de fútbol y torneos internacionales.

7. ¿En caso de formar una academia de fútbol, estaría dispuesto a participar como instructor?

Cuadro No.21

Pregunta	SI	No	TOTAL
Estaría dispuesto a trabajar como instructor	145	28	173
%	84	16	100%

Gráfico No. 19



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación

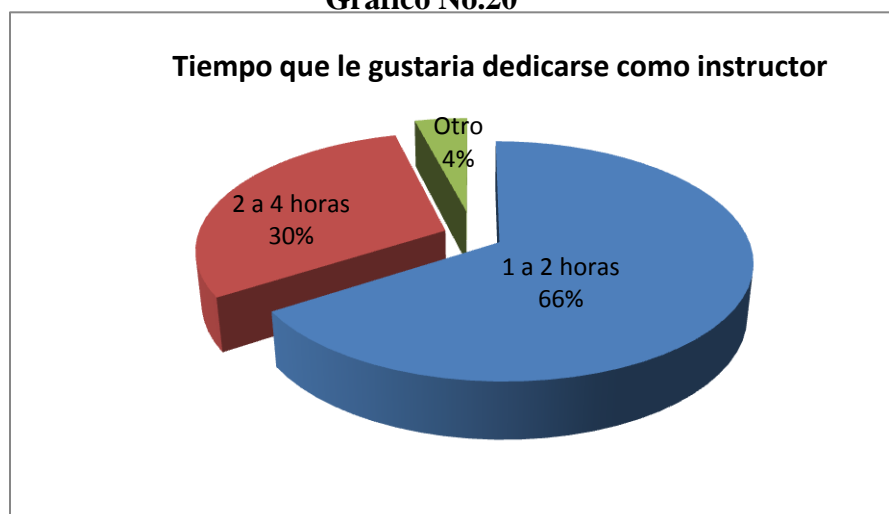
El 84% de los encuestados responden que si estarían dispuestos a participar como instructores deportivos en distintas academias de fútbol, esto es enriquecedor, ya que gente con talento y experiencia fomentaría a que las futuras generaciones exploten sus habilidades futbolísticas en un futuro no muy lejano.

8. ¿En caso de colaborar como instructor cuántas horas estaría dispuesto a trabajar?

Cuadro No.22

Tiempo de dedicación	Nro.	%
1 a 2 horas	114	66
2 a 4 horas	52	30
Otro	7	4
TOTAL	173	100

Gráfico No.20



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación

El 66% de encuestados responden que el tiempo de colaboración en las distintas academias o escuelas de fútbol como instructores, serían de 1 a 2 horas diarias, el 30% dicen de 2 a 4 horas y un 4% en otro horario, por lo que se nota un comprometimiento y pasión por la profesión que practican.

9. ¿Cómo es el trato que usted recibe por prestar sus servicios a su equipo?

Cuadro No.23

Trato	Nro.	%
Muy bueno	107	62
Bueno	45	26
Regular	21	12
TOTAL	173	100%

Gráfico No. 21



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación

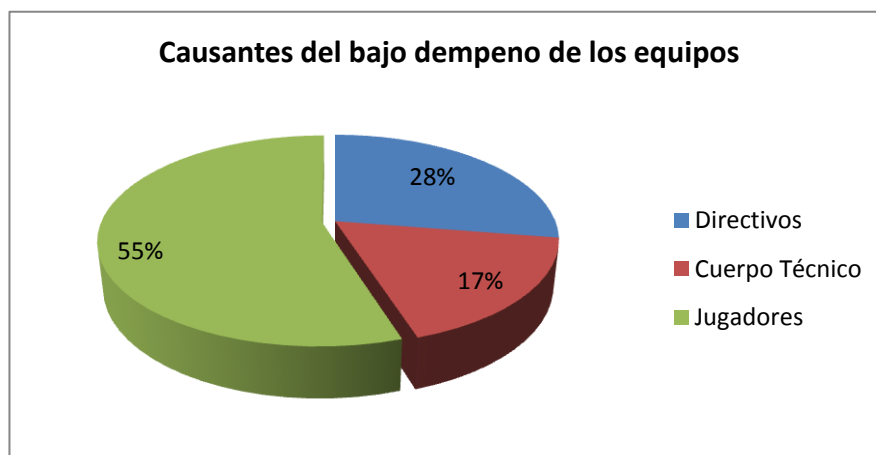
El trato y consideración que se tiene con las personas sin lugar a duda es uno de las características primordiales en toda institución; y en relación a esta pregunta que se les realizó a los jugadores de fútbol el 62% afirman que reciben un trato muy bueno en sus instituciones, el 26% dicen que es bueno y un 12% regular.

10. ¿Quiénes considera que son los causantes del bajo desempeño de los equipos de fútbol?

Cuadro No.24

EQUIPOS	TOTAL	%
Directivos	48	28
Cuerpo Técnico	29	17
Jugadores	96	55
TOTAL	173	100%

Gráfico No. 22



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación

El pobre y bajo desempeño de las distintas instituciones deportivas se da por la mala gestión directiva o por el desempeño de cuerpo técnico y jugadores, los propios participantes directos del mismo afirman que son ellos los causantes de este rendimiento, respondiendo así el 55%, los directivos ocupan el segundo lugar obteniendo un 28% y el cuerpo técnico con un 17%.

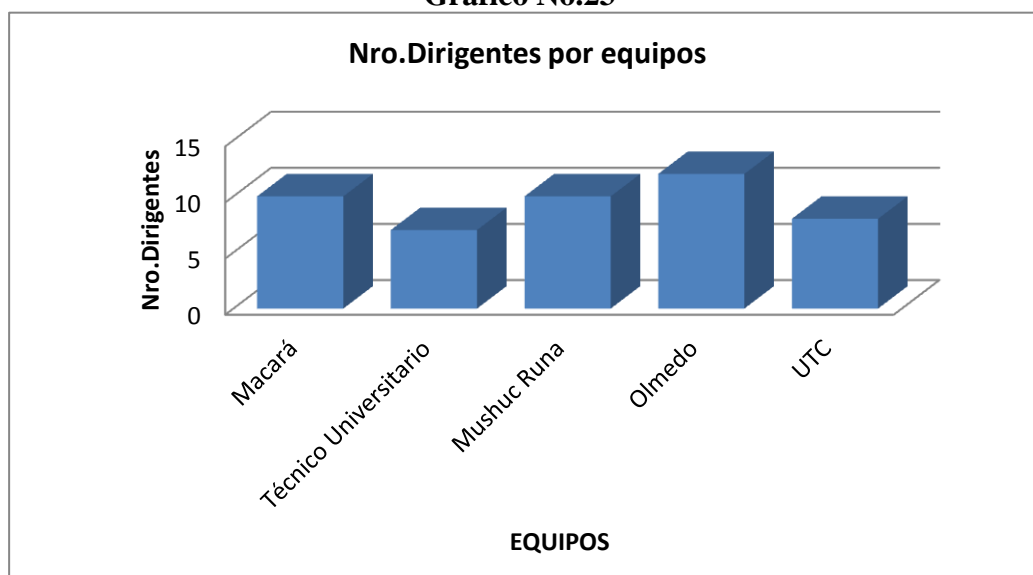
4.2.3. Encuesta aplicada a los Dirigentes Deportivos.

1. Nombre del equipo que usted es dirigente

Cuadro No.25

EQUIPOS	DIRIGENTES	%
Macará	10	20
Técnico Universitario	7	15
Mushuc Runa	10	20
Olmedo	12	25
UTC	10	20
TOTAL	49	100

Gráfico No.23



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación

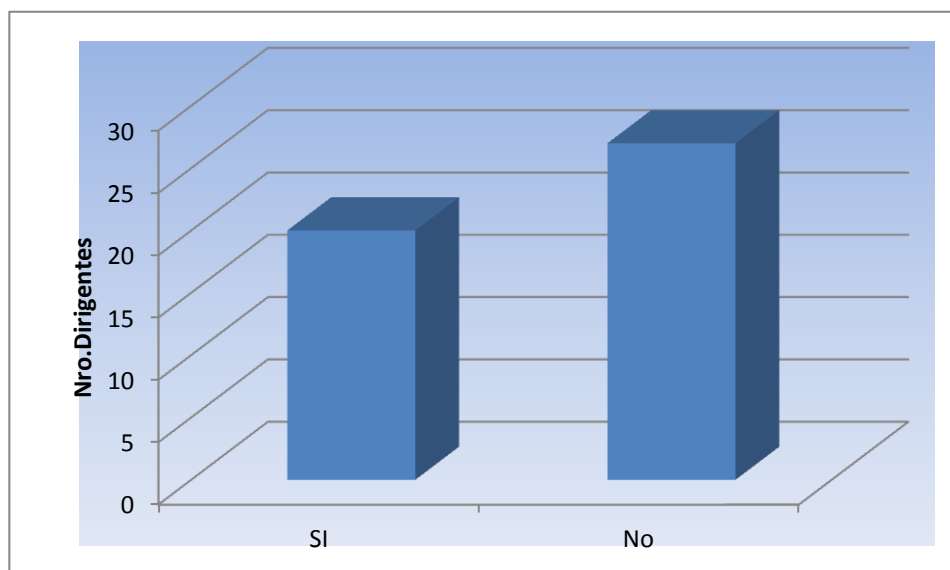
En relación a esta pregunta, se identifica el número de dirigentes de cada club y al cual pertenecen, obteniendo los siguientes resultados, Olmedo de Riobamba con 12 representantes en su directorio, Macará, Mushuc Runa y UTC de Latacunga con 10 representantes y Técnico Universitario con 7 miembros en sus filas.

2. Dispone de una planificación :

Cuadro No.26

Pregunta	SI	No	TOTAL
Dispone de una planificación	20	29	49
%	41	59	100%

Gráfico No.24



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación.

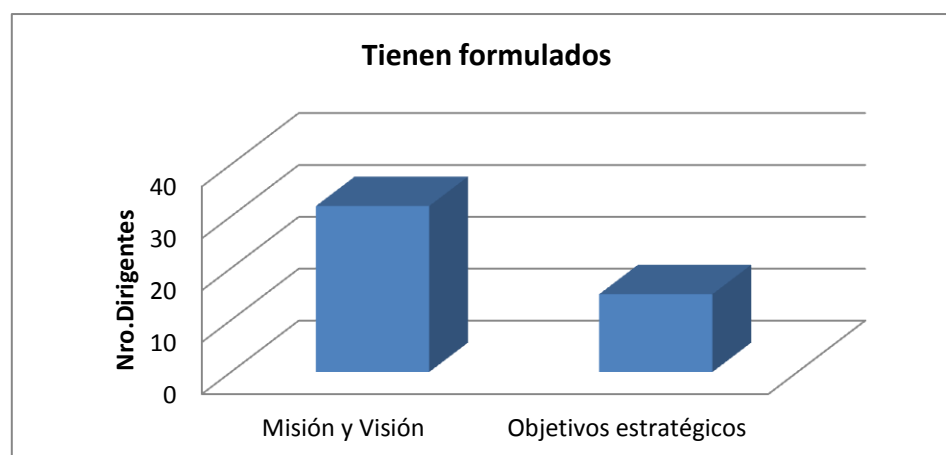
En respuesta a la pregunta si los clubes deportivos tienen una planificación previa para realizar sus actividades diarias, el 59% responden que NO la tienen y el 41% responden que SI, esto sin lugar a duda es una de las falencias y resultados que están evidenciados en el desempeño de cada una de las instituciones deportivas.

3. El club deportivo tiene formulado :

Cuadro No.27

Formulado	Nro.	%
Misión y Visión	34	69
Objetivos estratégicos	15	31
TOTAL	49	100

Gráfico No.25



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación.

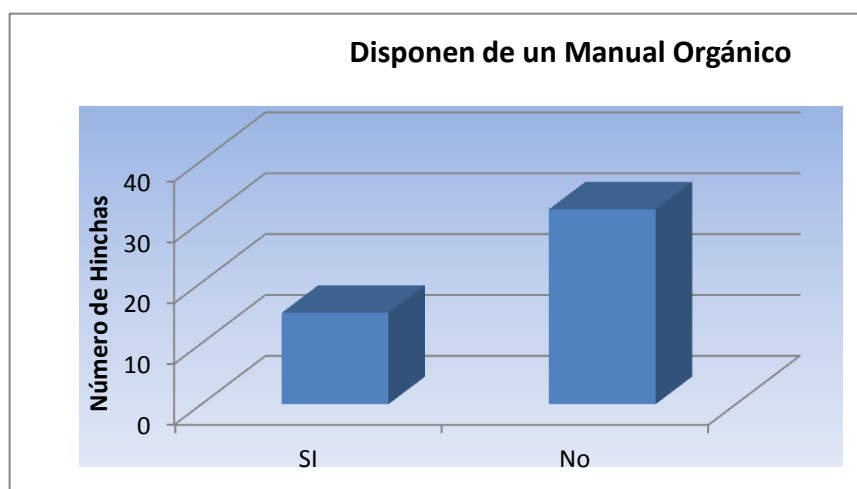
Sin lugar a duda que la misión, visión y objetivos estratégicos son los cimientos de toda entidad institucional y organizativa, lastimosamente según la respuesta de los dirigentes deportivos de los distintos clubes tan solo un 69% posee misión y visión y el 31% tienen formulados objetivos estratégicos, lo que se recomienda es que todos los clubes deportivos a nivel nacional deberían implementar este sistema de valores corporativos, ya que estos son los que guían y direcciona a la organización a las metas futuras.

4. Dispone de un manual orgánico funcional

Cuadro No.28

Pregunta	SI	No	TOTAL
Dispone de un manual orgánico funcional	15	34	49
%	31	69	100%

Gráfico No.26



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación.

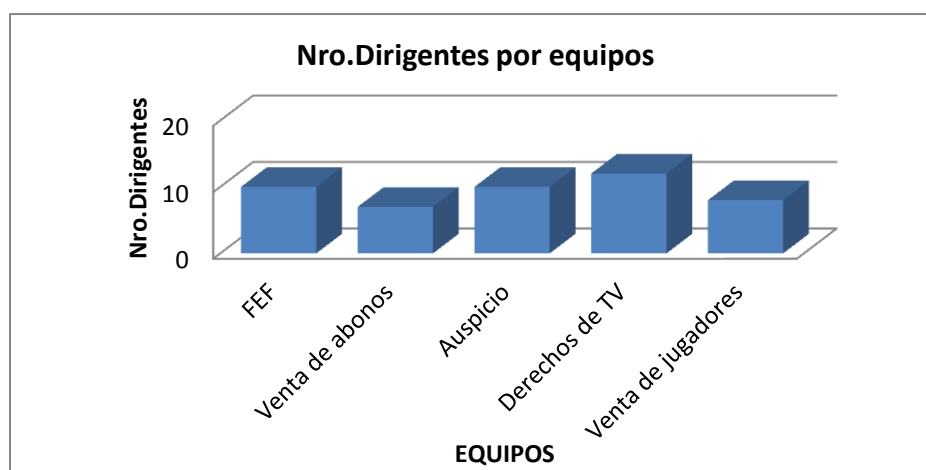
El manual orgánico funcional al ser un instrumento de trabajo muy necesario para normar y especificar las funciones que el personal debe realizar en una organización, debería ser la pieza fundamental de toda institución organizativa, lamentablemente en la encuesta realizada a los distintos directivos de los planteles en estudio encontramos que el 69% de los encuestados no disponen de un manual orgánico funcional y tan solo el 31% responden si tenerlo.

5. El ingreso más fuerte que recibe el club es por concepto de :

Cuadro No.29

Concepto de ingreso	Nro.	%
FEF	10	20
Venta de abonos	7	15
Auspicio	10	20
Derechos de TV	13	27
Venta de jugadores	9	18
TOTAL	49	100

Gráfico No.27



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación.

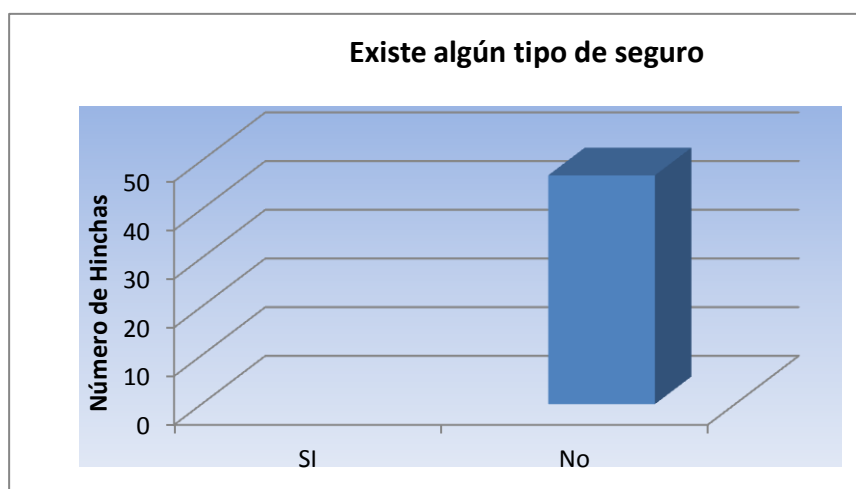
Los ingresos son el soporte económico y básico que los clubes de fútbol tienen para la gestión y desenvolvimiento de sus acciones en el campeonato ecuatoriano, es por esto que los directivos responden que gracias a los derechos de tv reciben un 27%, 20% es representado por los auspicios y además el desembolso que efectúa la FEF, 18% por venta de jugadores y el 15% en la venta de abonos. Siendo estos los factores determinantes para el sustento de todo un año.

6. Existe algún tipo de seguro para los jugadores por concepto de pases o transferencias.

Cuadro No.30

Pregunta	SI	No	TOTAL
Existe algún tipo de seguro		49	49
%		100	100%

Gráfico No.28



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación.

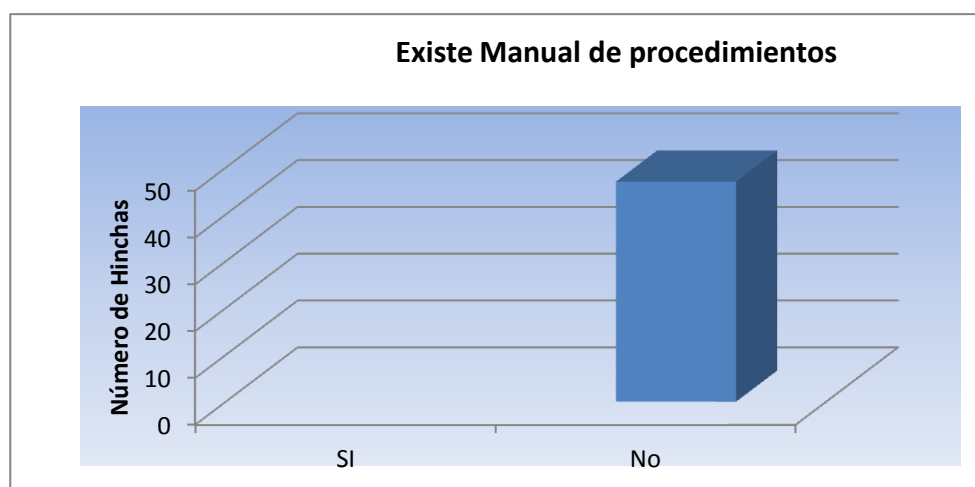
El 100% de los directivos encuestados responden no contar con ningún tipo de seguro para sus jugadores por concepto de transferencias o pases, siendo este un factor determinante para el ser humano y además para la institución que realiza la gestión, ya que si llegara a existir algún tipo de inconveniente con el jugador en el lapso del traspaso al otro club, la inversión que se realizaría por ambas partes quedaría en la nada y peor aún la salud del deportista podría verse afectada.

7. Dispone de un manual de procedimientos para la selección de personal.

Cuadro No.31

Pregunta	SI	No	TOTAL
Tienen un Manual de Procedimientos de selección de personal		49	49
%		100	100%

Gráfico No.29



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación.

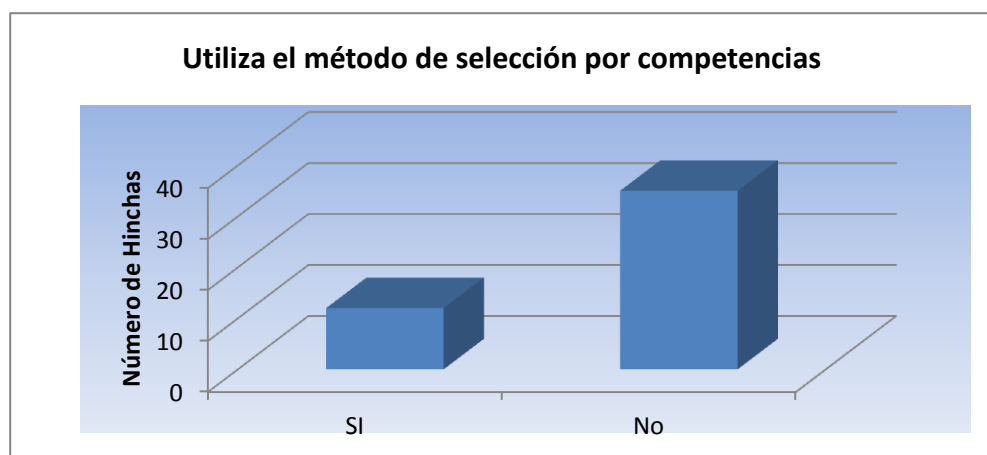
La contratación de todo personal es primordial para las instituciones o empresas organizativas, más aún a la hora de contratar a un jugador de fútbol, ya que el dinero que se invierte por la compra de un deportista es alto y este debe representar un costo mas no un gasto, que a la postre podría traer problemas financieros y resultados insatisfactorios al equipo de fútbol, así pues a los clubes que se les realizó la encuesta responden NO poseer un manual o proceso de selección de personal, claramente los resultados de más de un jugador de fútbol reflejan la situación actual de los clubes, ya que no existe una correcta selección del talento humano que viene aportar o en este caso solo a lucrar sin dar su aporte ético y profesional en el campo de juego.

8. Se utiliza el método de selección por competencias para la contratación de nuevo personal.

Cuadro No.32

Pregunta	SI	No	TOTAL
Se utiliza el método de selección de personal por competencias	12	37	49
%	24	76	100%

Gráfico No.30



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación.

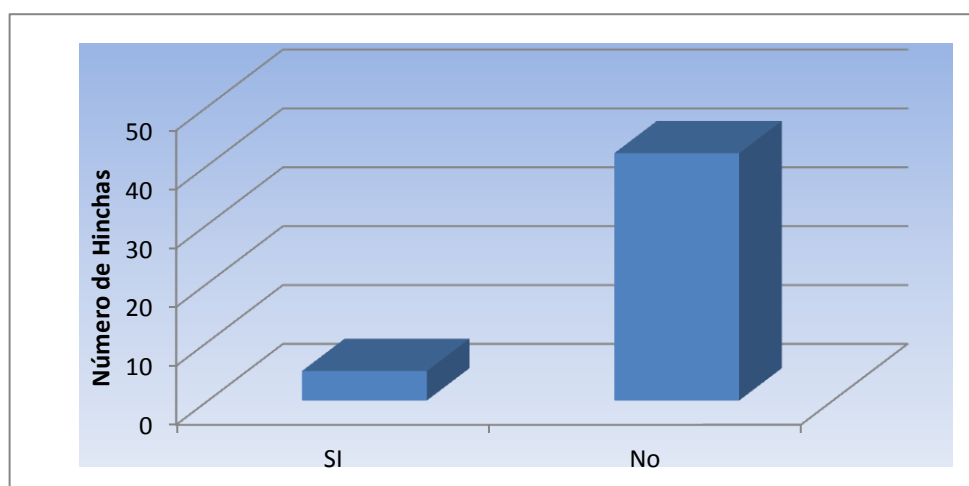
El 76% de los directivos afirman no utilizar el método de selección por competencias para la contratación de nuevo personal y un 24% dice SI poseerlo, esta es una herramienta que debe ser bien utilizada para atraer, reclutar y captar personal que apoyen a las instituciones deportivas al logro y cumplimiento de objetivos.

9. Ha gestionado la participación del equipo en copas internacionales para poder exhibir a sus jugadores.

Cuadro No.33

Pregunta	SI	No	TOTAL
Ha gestionado la participación del equipo	7	42	49
%	14	86	100%

Gráfico No.31



Fuente: Encuesta
Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación.

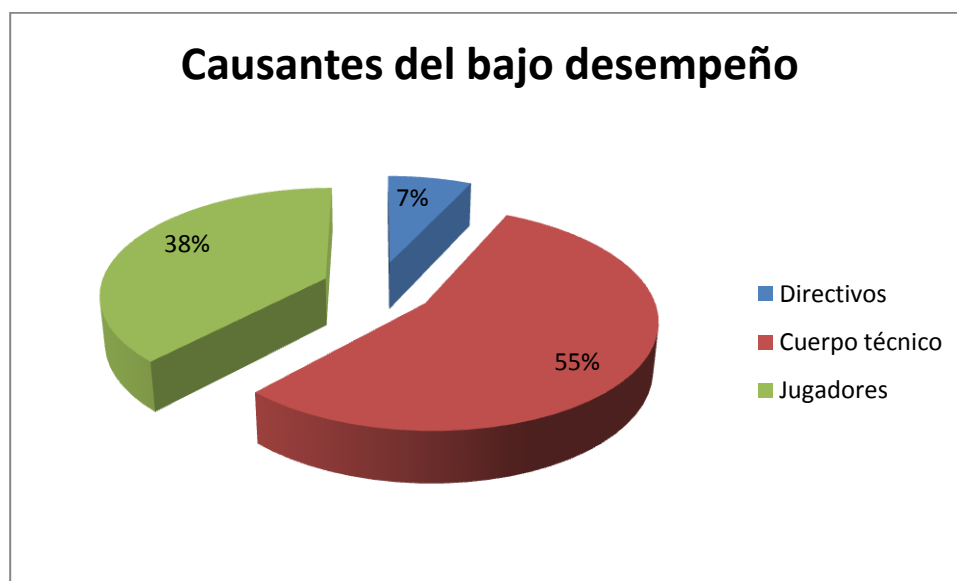
Lastimosamente desde hace mucho tiempo no se ha podido observar a clubes de la región centro del país participar en torneos internacionales, siendo los equipos Técnico Universitario y Olmedo los únicos en haber tenido el privilegio de representar a su país en esta instancia, por esta razón la respuesta se evidencia en un panorama negativo con un 86% y el 14% responde que SI han podido realizarlo.

10. Quiénes considera que son los causantes del bajo desempeño de los equipos de fútbol.

Cuadro No.34

	Nro.	%
Directivos	3	7
Cuerpo técnico	27	55
Jugadores	19	38
TOTAL	49	100

Gráfico No.32



Fuente: Encuesta

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis e Interpretación.

La respuesta de los directivos en base a quienes serían los causantes del bajo desempeño de sus clubes en el torneo ecuatoriano de fútbol es rotunda, afirmando que tanto el cuerpo técnico, jugadores y directivos son los causantes de este resultado, ocupando el 55%, 38% y 7% respectivamente.

4.3. Verificación de la hipótesis

1.- Planteo de la hipótesis

a) Modelo Lógico

H₀: Hipótesis nula: No incidirá el modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional en la toma de decisiones.

H₁: Hipótesis alternativa: Existe incidencia del modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional en la toma de decisiones.

b) Modelo matemático

$$H_0: O = E$$

$$H_1: O \neq E$$

c) Modelo estadístico

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

2. Regla de decisión

Valores Reales

Cuadro No. 35

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
DIRECTIVOS	1	2	3
CUERPO TÉCNICO	17	10	27
JUGADORES	2	17	19
TOTAL	20	29	49
$f_e = \frac{(\text{Total o marginal de renglon})(\text{total o marginal de columna})}{N}$			

Frecuencia Esperada

Cuadro No. 36

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
DIRECTIVOS	1,22	1,78
CUERPO TÉCNICO	11,02	15,98
JUGADORES	7,76	11,24

Fórmula
Cuadro No. 37

$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
DIRECTIVOS (SI)	1	1,22	-0,22	0,05	0,04
DIRECTIVOS (NO)	2	1,78	0,22	0,05	0,03
CUERPO TECNICO (SI)	17	11,02	5,98	35,76	3,24
CUERPO TECNICO (NO)	10	15,98	-5,98	35,76	2,24
JUGADORES (SI)	2	7,76	-5,76	33,12	4,27
JUGADORES (NO)	17	11,24	5,76	33,12	2,95

$$\chi^2_c = 12,77$$

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

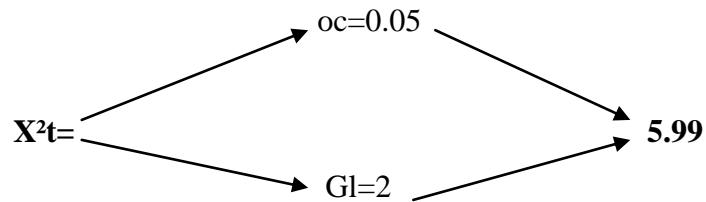
Cálculo de los Grados de Libertad

$(m-1) (n-1)$

$(2-1) (3-1)$

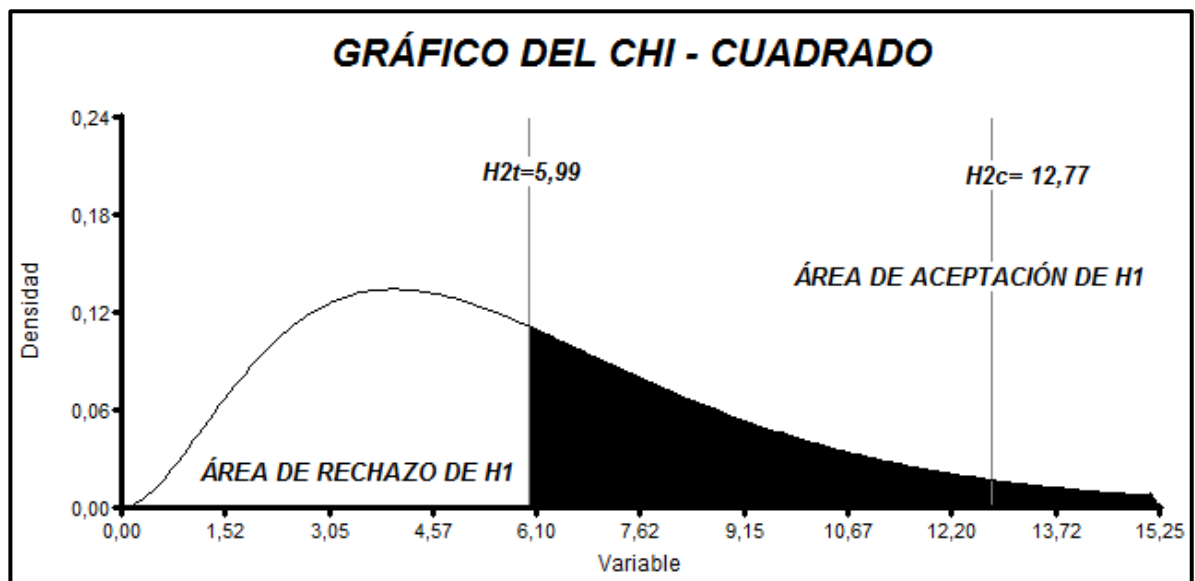
$(1) (2)$

2



Calculado el grado de libertad que es 2 y el nivel de significancia de 0.05 se revisa la tabla de Chi cuadrado y se obtiene el valor de $X^2 = 5,99$

Gráfico No. 33



Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Decisión:

El valor de $H_{2t} = 5,99 < H_{2c} = 12,77$

Por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna, es decir, que existe incidencia del modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional en la toma de decisiones.

4.4 Diagnóstico financiero.

Introducción

Para el diagnóstico financiero actual de los equipos de fútbol profesional, se tomó en cuenta los balances reales de dos clubes que participan en la serie B del campeonato ecuatoriano de fútbol; a los que se denominará equipo 1 y 2, ya que por reserva de los mismos no se dará a conocer los nombres originales.

Balance General Equipo # 1

Activo

<u>Balance General Equipo # 1 2012</u>			
Activo			
Activo Corriente			
Disponible			
Caja			
Caja chica	400,00		
Total Caja		400,00	
Bancos			
Banco Pichincha Cuenta Cte.	6775,78		
Coop. Ahorro y Crédito. San F.	1701,74		
Cheques Posfechados	11500		
Banco Proamerica Cta. Cte.	7,23		
Total Bancos		19984,75	
Exigible			
Clientes y cuentas por cobrar			
Clientes	68677,97		
Socios Club	190,00		
Cuentas por cobrar jugadores	55301,05		
Cuentas por cobrar Cuerpo Técnico	691,65		
Cuentas por cobrar ASO Fut. Tung.	1197,54		

Total Clientes y cuentas por cobrar		126058,21	
Crédito tributario IVA	0		
Crédito tributario IVA		0	
Crédito Tributario renta			
Antic. Imp. renta	2876,45		
Retención IVA Ventas	15935,47		
Total Crédito Tributario renta		18811,92	
Otras cuentas por cobrar			
Otras cuentas por cobrar	40,00		
Garantías por arriendos	2030,00		
Total Otras cuentas por cobrar		2070,00	
Realizable			
Inventario para la venta			
Ropa deportiva	175,00		
Total Inventario para la venta		175,00	
Uniformes			
Total Uniformes			
Activo Fijo			
No depreciables			
Terrenos	146680,73		
Total Terrenos		146680,73	
Construcciones en curso			
Total construcciones en curso			
Depreciables			
Edificios			
Edificios	40911,83		
(-) Deprec. Acum. Edificios	-4091,18		
Total edificios		36820,65	
Muebles y enseres			
Muebles y enseres	3299,14		
(-) Dep. Acum. Muebles y enseres	-652,68		

Total muebles y enseres		2646,46	
Equipo de oficina			
Equipo de oficina	690		
(-) Dep. Acu. Equipos de oficina	-138		
Total Equipo de oficina		552	
Equipo de cómputo software			
Equipo de cómputo software	404,79		
(-) Dep. Acum. Equipo Computo	-134,46		
Total Equipo de computo		270,33	
Total			354470,05

Pasivo

<u>Balance General Equipo # 1 2012</u>			
Pasivo			
Pasivo corriente o corto plazo			
Proveedores			
Proveedores nacionales			
Proveedores	-50080,39		
Sobregiro bancario	-93722,37		
Total Proveedores nacionales		-143802,76	
Proveedores Laborales			
Finiquito por pagar	-46667,21		
Prima jugadores por pagar	-28000		
Total Proveedores laborales		-74667,21	
Acreeedores			
Acreeedores Financieros			
Préstamos CACPET Ltda.	-33908,32		
Multas e intereses fiscales	-16,25		
Total acreedores financieros		-33924,57	
Otras cuentas por pagar relaciones locales			
Acreeedores IESS			

IESS por pagar	-179,68		
Total Acreedores IEES		-179,68	
Acreedores Laborales			
Sueldos por pagar	-27169,20		
Beneficios sociales por pagar	-200,54		
Total Acreedores Laborales		-27369,74	
Acreedores Fiscales			
Retención IR por Pagar	-760,51		
Retención IVA por pagar	-792,72		
Total Acreedores Fiscales		-1553,23	
Acreedores por honorarios			
Acreedores por honorarios			
Otras cuentas por pagar			
Otras cuentas por pagar			
Otras cuentas por pagar	-2320,44		
Total Otras cuentas por pagar		-2320,44	
Otros pasivos corrientes			
Obligaciones emitidas corto plazo			
Préstamos FEF	-1386,86		
Préstamos Aso. Fútbol. Año 2009	-5453,28		
Préstamos Aso. Fútbol. Año 2010/12	-646,72		
Total Obligaciones emit. Corto plazo		-7486,86	
Pasivo corriente a largo plazo			
Proveedores largo plazo			
Préstamos largo plazo			
Otras cuentas por pagar	-770835,30		
Total Préstamos largo plazo		-770835,30	
Cuenta Transitoria			
Cuenta Transitoria			
Cuenta Transitoria			
Cuenta Transitoria			

Total			-1062139,79
-------	--	--	-------------

Patrimonio

<u>Balance General Equipo # 1 2012</u>			
Patrimonio			
Capital			
Capital social			
Capital social			
Capital social	-191749,56		
Total Capital Social		-191749,56	
Resultados			
Resultados			
Utilidades			
Utilidades			
Perdidas			
Perdidas del ejercicio	521335,76		
Total acreedores financieros		521335,76	
Total			
Total			329586,20
Ingresos	-1282564,28		
Egresos		1660647,82	
Total Resultado			378083,54
Total Pasivo y patrimonio			-354470,05

Estado de Pérdidas y Ganancias Equipo # 1

Ingresos

Balance Pérdidas y Ganancias Equipo # 1 2012				
Ingresos				
Ingresos operacionales				
Ventas				
Ventas				
Ventas gravadas 12%	-10818,33			
Total Ventas		-10818,33		
Descto. Devoluciones en ventas				
Descto. Devoluciones en ventas				
Total Ventas		-10818,33		
Costo de ventas				
Costo de ventas				
Costo de ventas gravadas 12%	9202,23			
Total costo de ventas		9202,23		
Descto. Devoluciones en compras				
Descto. Devoluciones en compras				
Aportes socios y directivos				
Aportes socios	-2600,00			
Aportes directivos	-19072,37	-21672,37		
Total Aportes socios y directivos				
Otros Ingresos Operacionales				
Ingresos por vallas publicitarias	-125529,71			
Ingresos por rifas	-282397,00			
Ingresos por Taquillas	-381341,63			
Ingresos por palcos y tribunas	-17812,50			
Ingresos por transporte formativas FEF	-10375,78			
Ingreso donaciones	-702,90			
Ingreso transmisión televisiva	-30000,00			
Ingreso derechos deportivos	-150000,00			
Ingresos escuela de fútbol	-7965,00			

Ingresos por dscto. rol	-1418,03			
Ingreso vallas publicidad altas	-5864,29			
Ingreso camiseta publicidad	-211919,61			
Ingreso por descenso serie A	-20000,00			
Ingreso auspicio rifa	-10062,64			
Ing. Inscripción Teknikids	-90,00			
Ingreso por multas	-2868,33			
Ingreso Entradas	-857,53			
Total Otros ingresos operacionales		-1259204,95		
Total Costo de Ventas			-1271639,38	-1271675,09
Total Ingresos Operacionales		-1280877,32		-1282493,42
Ingresos no operacionales				
Ingresos no operacionales				
Ingresos financieros				
Interés ganado	-70,86			
Total Ingresos no operacionales		-70,86		
Ingresos Operacionales	-70,86			
Ingresos operacionales		-70,86		
Total Ingresos			-1282564,28	

Egresos

<u>Balance Pérdidas y Ganancias Equipo # 1 2012</u>			
Egresos			
Costos y gastos			
Gastos			
Gastos			
Total Ventas			0
Gasto administrativo y ventas			
Gasto personal administrativo y de servicios			
Gasto Sueldos		4287,07	
Gasto Horas Extras		149,18	
Gasto Movilización		309,92	
Gasto uniformes		107,14	
Gasto Bonificaciones		91,38	
Gasto décimo tercer sueldo		368,26	

Gasto décimo cuarto sueldo	66,00		
Gasto vacaciones	23,87		
Gasto alimentación	108,38		
Gasto aporte patronal	1096,17		
Gasto liquidación de haberes	3658,67		
Total Gasto personal administrativo y de servicios		10266,04	
Gasto Local e Instalaciones			
Gasto Depreciación Edificios	2045,59		
Gasto Depreciación Muebles y enseres	329,91		
Gasto Depreciación Equipo de oficina	69,00		
Gasto Depreciación Equipo de computo	133,58		
Gasto Mantenimiento y reparación	69,84		
Total gasto local e instalaciones administrativas		2647,92	
Gasto Honorario Personal directivo			
Gasto Sueldos Cuerpo Técnico Equipo.	49257,13		
Gasto Sueldos Cuerpo Técnico Formativas	14981,93		
Gasto Sueldos Jugadores Equipo de primera	152565,54		
Gasto Sueldos Jugadores Formativas	4994,00		
Gasto Honorarios por arbitraje	420,00		
Gasto Honorarios Médicos	14769,02		
Gasto Finiquito jugadores	44442,51		
Gasto Finiquito jugadores formativos	6969,00		
Gasto servicios ocasionales	13323,86		
Gasto prima vehículos	35002,85		
Total gasto honorarios personal deportivo		336725,84	
Gasto General Operaciones Deportivas			
Gasto Alimentación Equipo de primera	5460,33		
Gasto Alimentación Formativas	6269,94		
Gasto Transporte Equipo de primera	25716,14		
Gasto Transporte formativas	8542,30		
Gasto medicinas	3137,69		
Gasto hospedaje equipo de primera	15088,29		
Gasto hospedaje formativas	2229,88		
Gasto uniforme equipo de primera	1835,69		
Gasto uniforme formativas	1818,58		
Gasto escuela de fútbol	3220,28		
Gastos programación	152064,12		

Gasto eventos artísticos y otros	6508,54		
Gasto lavado uniformes	1835,71		
Gasto mantenimiento y reparaciones complejo	6068,74		
Gasto mantenimiento y reparaciones equipo y otros	43,15		
Gastos partidos	3794,98		
Gasto arriendo departamentos jugadores	10998,87		
Gastos pretemporada	6011,55		
Gastos invitación equipo	1978,76		
Gastos pasajes internacionales extranjeros	12726,44		
Total Generales operacionales deportivos		275349,98	
Gastos Servicios Básicos			
Gastos Luz Eléctrica	8095,28		
Gastos Agua potable	735,89		
Gastos Telefonía y telecomunicaciones	508,07		
Gastos servicio de correo	56,23		
Gasto operadora movistar claro	418,22		
IVA que va al gasto	2608,41		
Total gastos servicios básicos		12422,10	
Honorarios profesionales			
Honorarios asesoría Legal	4849,59		
Honorarios Asesoría contable	1777,79		
Total Honorarios profesionales		6627,38	
Gastos de Administración y Ventas			
Gasto publicidad y propaganda	11700,90		
Gasto Boletos de rifa de vehículos	9463,39		
Gasto papelería y suministros de oficina	11009,19		
Gasto seguro vehículo	1150,17		
Gasto suministro de limpieza	33,90		
Total Gasto de administración y ventas		33357,55	
Gastos Generales			
Actos Sociales	44,64		
Ropa deportiva	2011,27		
Total Gastos Generales		2055,91	
Total Gastos Administrativos y ventas		679452,72	

Otros Gastos Operativos			
Otros Gastos Operativos			
Otros gastos deducibles			
Gastos No deducibles			
Interés, multas	1481,23		
Honorarios cuerpo técnico, equipo de primera	25694,01		
Honorarios cuerpo técnico formativas	250,40		
Honorarios Jugadores Equipo de primera	129519,47		
Honorarios jugadores formativas	14672,68		
Honorarios Asistencia equipo de primera	9820,00		
Honorarios Asistencia formativas	250,00		
Gastos Menaje Equipo de Primera	7762,72		
Gastos Primas a jugadores	174690,00		
Arriendo departamentos jugadores	14369,28		
Gastos Medicinas	1500,00		
Gastos Premios jugadores, asistentes y cuerpo	167146,70		
Gastos bonos por entrenamiento y partidos	226112,50		
Gastos actas de sanciones	2947,80		
Gastos Finiquito	47104,06		
Gastos Pretemporada	150,00		
Gastos Programación	6619,44		
Gastos Vigilancia privada	1680,00		
Gastos Eventos Artísticos y otros	5000,00		
Gastos Derechos de transferencia	30000,00		
Gastos Telefonía	3,00		
Gastos Suministros y materiales de oficina	3,35		
Gastos Suministro de limpieza	0,24		
Gastos Escuela de fútbol	200,00		
Gastos varios	3320,17		
Gastos Donaciones (clásicos)	38527,50		
Gastos mantenimiento y reparación complejo	2131,08		
Gastos derechos deportivos y representativos	20000,00		
Gastos honorarios profesionales	200,00		
Bono navideño	447,29		
Gasto Transporte administrativo	591,00		
Honorarios trámite legal	1702,00		
Alimentación equipo de primera	1,10		
Alimentación equipo formativas	929,25		
Transporte equipo de primera	4265,00		

Transporte equipo formativas	98,00		
Hospedaje equipo de primera	3755,00		
Gastos personal administrativo	1250,00		
Arriendo departamento formativas	7092,65		
Tarjetas, carnets y otros	2,50		
Eventos organizados para	5825,00		
Gastos partidos amistosos	20100,00		
Total Gastos no deducibles		977214,42	
total Otros gastos operativos		977214,42	
Total Costos y Gastos		1656667,14	1656631,14
			-36,00
Egresos no Operacionales			
Egresos no Operacionales			
Gastos Financieros			
Gasto Emisión Chequera y Estado. Cuenta	186,64		
Gasto interés	3025,74		
Gasto por Servicios Bancarios	753,14		
Gastos Financieros	51,16		
Total Gastos Financieros		4016,68	
Total Egresos no operacionales		4016,68	
Total Egresos no operacionales		4016,68	
Total egresos			1660647,82
Total resultado			378083,54

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

4.4.1 Índices Financieros

Equipo 1

Liquidez

$$Liquidez = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$Liquidez = \frac{167499,88}{291304,49}$$

$$Liquidez = 0,57$$

Mediante el siguiente indicador financiero, se pudo analizar que el equipo #1 posee deudas a corto plazo, ya que por cada dólar el equipo adeuda a corto plazo, disponen de 0,57 centavos de dólar para pagar dicha deuda inmediata. Es decir no alcanza a cubrir las deudas que la institución tiene.

Capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo} = 167499,88 - 291304,49$$

$$\text{Capital de trabajo} = -123804,61$$

En base al capital de trabajo, se pudo identificar que el equipo de fútbol # 1, no puede cubrir sus obligaciones a corto plazo, debido a que registra un capital de trabajo negativo. Esto sin lugar a duda repercute significativamente en el desenvolvimiento y en la gestión que la persona a cargo desee realizar.

Prueba ácida

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{167499,88 - 175}{291304,49}$$

$$\text{Prueba ácida} = 0,57$$

Otro de los índices obtenidos es el de la prueba ácida, donde podemos observar que el equipo # 1 por cada dólar que adeuda a corto plazo, dispone tan solo de 0,57 centavos de dólar para pagar dicha deuda, sin la necesidad de vender sus inventarios. Es decir no encuentran una estabilidad que se pueda sostener a largo plazo.

Indicadores de Solvencia

Endeudamiento del activo

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

Endeudamiento patrimonial

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

Endeudamiento del activo fijo

$$\text{Endeudamiento del activo fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto tangible}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

Endeudamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

Apalancamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

Concentración de endeudamiento a corto plazo

$$\text{Concentración de endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

Concentración de endeudamiento largo plazo

$$\text{Concentración de endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

ROE

$$ROE = \frac{Utilidad}{Patrimonio}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

$$ROA = \frac{Utilidad}{Total\ activos}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

4.4.2 Indicadores de Gestión**Equipo 1****Indicador de Talento Humano.****Capacidad directiva**

$$Talento\ Humano\ Directivos = \frac{Personal\ capacitado\ con\ conocimiento\ deportivo}{Total\ de\ empleados}$$

$$Talento\ Humano\ Directivos = \frac{3}{7}$$

$$Talento\ Humano\ Directivos = 43\%$$

La mayor cantidad de los directivos del equipo de fútbol no tienen el conocimiento directiva en el ámbito deportivo, razón por la cual se ve reflejado en el resultado y ubicación del equipo al final de la temporada.

Cualidades técnicas.

$$\textit{Talento Humano Cuerpo técnico y jugadores} = \frac{\textit{Capacitación técnica}}{\textit{Total Cuerpo técnico y jugadores}}$$

$$\textit{Talento Humano Cuerpo técnico y jugadores} = \frac{12}{30}$$

$$\textit{Talento humano cuerpo técnico y jugadores} = 40\%$$

El 40% de jugadores y cuerpo técnico si está capacitado técnicamente para el desempeño profesional, mientras el 60% restante no cumple los requisitos para la exigencia deportiva. Lo cual se está demostrando en los resultados obtenidos.

Empleados

$$\textit{Empleados} = \frac{\textit{Capacidad en el desempeño}}{\textit{Total empleados}}$$

$$\textit{Empleados} = \frac{10}{10}$$

$$\textit{Empleados} = 100\%$$

Este indicador nos demuestra que el 100% de los empleados que colaboran con la institución, se están desempeñando de una manera eficiente en sus funciones, esto debería ser una fortaleza y un referente para que todos los que son parte del club se comprometan y luchen por conseguir mejores desempeños deportivos.

Indicadores de Gestión Financiera

$$Gestión\ financiera = \frac{\text{Recursos captados}}{\text{Recursos requeridos}}$$

$$Gestión\ financiera = \frac{1282564,28}{3000000,00}$$

$$Gestión\ financiera = 43\%$$

El resultado demuestra que en base a la gestión que se realiza en el ámbito financiero, tan solo cubre el 43% de recurso captado sobre el requerido, es decir que para cubrir los requerimientos del equipo y este sea competitivo, se debe buscar financiamiento y alcanzar el 100% requerido.

Indicador Comercial

$$Gestión\ comercial = \frac{\text{Cantidad de marketing realizado}}{\text{Cantidad de marketing requerido}}$$

$$Gestión\ comercial = \frac{635773,25}{1500000,00}$$

$$Gestión\ comercial = 42\%$$

De acuerdo al resultado arrojado se demuestra que existe un 42% de eficiencia en la gestión del departamento comercial al realizar el marketing en la institución, que a criterio del investigador no satisface las necesidades del club, ya que si relacionamos con otras instituciones similares esta gestión es la que financia casi en su totalidad el desarrollo y el trabajo deportivo de todo el año, por lo cual es necesario una mayor efectividad en la ejecución de esta actividad y del departamento dentro del club.

Indicador de la producción y la calidad

$$Gestión\ productiva\ y\ calidad = \frac{\text{Número de jugadores con capacitación técnica}}{\text{Total jugadores}}$$

$$Gestión\ productiva\ y\ calidad = \frac{7}{25}$$

$$Gestión\ productiva\ y\ calidad = 28\%$$

En base a la producción y calidad deportiva de los jugadores se reflejara claramente que existe un porcentaje por debajo de los parámetros requeridos en un torneo de alta competencia, por lo que debemos enfocarnos en una mejor preparación a nivel individual y grupal, y si fuera el caso buscar mejores talentos para el crecimiento deportivo institucional.

Indicador Legal

$$Gestión\ Legislativa = \frac{\text{Número de juicios ganados}}{\text{Total de juicios con sentencia 2012}}$$

$$Gestión\ Legislativa = \frac{95}{70}$$

$$Gestión\ legislativa = 136\%$$

En base a los resultados de este indicador se nota que existe un elevado número de casos legales, lo que indica que el modelo de gestión que se está utilizando en el club no es adecuado, esto se ve reflejado en el elevado nivel de conflictividad.

Indicador Nivel de satisfacción cliente

$$\text{Nivel satisfacción cliente} = \frac{\text{Socios satisfechos}}{\text{Total socios}}$$

$$\text{Nivel satisfacción cliente} = \frac{150}{4500}$$

$$\text{Nivel satisfacción cliente} = 3\%$$

El nivel de satisfacción de los socios registrados que forman parte de este club es del 3%. Porcentaje que representa una baja aceptación en la gestión y rendimiento que la institución ha venido desempeñando en los últimos años.

Balances General Equipo # 2 Activo

<u>Balance General Equipo # 2 2012</u>		
Activo Corriente		
Disponible		
Caja General		
Caja chica	250,00	
Total caja general		250,00
Bancos		
Crediambato Ahorros 180101	3,82	
Machala C.CTE. 1300024838	0,23	
Cámara de comercio Ambato	706,94	
Cooperativa San Francisco	2184,47	
Banco del pacífico	-86045,52	
Pichincha C.C 2100022500	45245,78	
Banco efectivo	6304,19	
Total Bancos		-31600,09
Valores por efectivarse		
Retenciones judiciales	2263,62	

Total valores por efectivarse		2263,62
Total disponible		-29086,47
Exigible		
Cientes		
Cientes	125410,8	
Otro	200,00	
Total clientes		125610,80
Ant. Prov. De gasto		
Total Ant. Proveedores de Gasto		14289,26
Varios deudores		
Total Varios Deudores		81269,64
Anticipo Empleados CT YAD		
Total anticipo empelados		20,00
Anticipo Empleados Jugadores		
Total Anticipos Empleados Jug.		458,63
Impuestos Pagados y Antic.		
Retención Fuente	5288,58	
Ret. Imp. Rte. Años Anteriores	20806,81	
Total Impuestos Pagados y Ant.		26095,39
Anticipos D. Menores		
Total Anticipos D. Menores		74,00
Interes por devengar		
Int. Unifinsa PCF13394	95425,73	
Total Interés por devengar		95425,73
Total Exigible		343243,45
Realizable		
Inventarios		
Uniformes	39017,71	
Total Inventarios		39017,71
Total Realizable		39017,71

Corriente		
Otros Corrientes		
Total corriente		1742471,09
Fijos		
No depreciables		
Terrenos	301000,00	
Total No Depreciables		301000,00
Total no depreciables		301000,00
Depreciables		
Depreciables		
Vehículos	4848,21	
(-) Dep. Ac. Vehículos	-4795,50	
Equipo de Oficina	403,80	
(-) Dep. Ac. Eq. Oficina	-131,30	
Equipo de computo	1268,85	
(-) Dep. Ac. E. Computo	-1008,36	
Equipo de Fútbol	53,57	
(-) Dep. Ac. E. Fútbol	-3,15	
Muebles y enseres	30395,11	
(-) Dep. Ac. Muebles y Ens.	-12569,95	
Máquina. Equi. Especializado	5147,50	
(-) Dep. Ac. Maq. Eq. Especializado	-1178,98	
Muebles y Enseres 3ros	13682,82	
(-) Dep. Ac. Muebles y Ens.	-4363,49	
Total Depreciables		31749,13
Total Depreciables		31749,13
Total Fijos		332749,13
Total Activo		2075219,50
Total Deudoras		875906,96

Pasivo

<u>Balance General Equipo # 2 2012</u>		
Pasivos		
Corto Plazo		
Bancos y Financieros		

Financieras		
Garantías	-63709,07	
Total Financieras		-63709,07
Total Bancos y Financieras		-63709,07
Préstamos 3ras. Personas		
Total Préstamos 3ros		-1155150,02
Negociación Cheques		
Negociación Cheq. Crediambato	-305018,69	
Prest.Unifinsa -PCF13394	-483463,74	
Total Negociación de Cheques		-788482,43
Total Prestamos 3ras. Personas		-1943632,45
Anticipo de Clientes		
Otros Acreedores		
Otros Acreedores	-25,24	
Total otros acreedores		-25,24
Total Anticipo de Clientes		-25,24
Proveedores		
Proveedores Implementos	-704,09	
Proveedores de Gastos	-191096,10	
Total Proveedores		-191800,19
Total Proveedores		-191800,19
Nómina por pagar		
Total Remuneraciones xpagar		-85982,45
IESS por pagar		
Aportes IESS	-62927,11	
IESS por Pagar Mul. Salud	-464,15	
Total IESS por Pagar		-63391,26
Descuentos rol 3ros		
Descuento compra entradas	-84,00	
Descuento sanciones	-86,00	
Total Descuento Rol 3ros		-170,00
Sueldo Salarios Jugadores		

Total Sueldo a Jugadores		-75437,21
Sueldos Salarios CT y ADM		
Total Nómina a pagar		-230681,61
Impuestos por pagar		
Rte. Fte. Resol. 2005-0637		
Liquidación Impuestos		
Rte.Fte.por Pagar	-42162,85	
Rte.IVA por Pagar	-3417,10	
Liquidación IVA	-5964,2	
Total Liquidación Impuestos		-51544,15
Total Impuestos por pagar		-51544,15
Pasivo Contingente		
Total Pasivos Judiciales		-11555,54
Total Pasivos Contingente		-11555,54
Total Corto Plazo		-2492948,95
Total Pasivo		-2492948,95

Patrimonio

<u>Balance General Equipo # 2 2012</u>		
Patrimonio		
Aportaciones		
Aportaciones		
Aportaciones		
Capital	-1332896,09	
Total aportaciones		-1332896,09
Total aportaciones		-1332896,09
Total aportaciones		-1332896,09
Resultados		
Resultados		
Ejercicios Anteriores		
Pérdidas F. Anteriores	531471,58	
Pérdidas año 2010	264656,58	
Pérdida año 2011	374177,33	
Total Ejercicio anteriores		1170305,49
Total Resultados		1170305,49

Resultado del periodo		580,320,06
Total Patrimonio		417729,46
Total Pasivo/Patrimonio		-2075219,49
Total Acreedores		-875906,96

Estado de Pérdidas y Ganancias Equipo # 2 Ingresos

Estado de Pérdidas y Ganancias Equipo # 2 2012		
Ingresos		
Ingresos Operacionales		
Ingresos Exentos		
Ingresos Exentos		
Auspicios Vallas	-232546,21	
Auspicios Sponsor	-261481,42	
Derechos de Transmisión	-425000,00	
AFPT-Lic.Partidos 1ra Eta	-237471,40	
AFPT-Lic.Partidos 2da Eta	-349817,50	
AFPT-Liq.Rifa 1ra Etapa	-107354,60	
AFRP-Liq.Rifa 2da Etapa	-209196,62	
Ingresos por SMS	-3139,52	
Abonos	-23814,64	
Ingresos Reembolso Gastos	-2409,00	
Pases de jugadores	-22,32	
Total Ingresos Excentos		-1852253,23
Ingresos Div. Inferiores		
F. Fútbol-Inscripciones	-1771,14	
F. Fútbol-Mensualidades	-2584,91	
F. Fútbol-Vacacional	-5616,89	
Total Ingresos Div. Inferiores		-9972,94
Total Ingresos Exentos		-1862226,17
Total Ingresos operacionales		-1862226,17
Ingresos no operacionales		
Ingresos no operacionales		
Otros Ingresos		

Int. Ganado Bancos	-8411,4	
Multas jugadores	-14164,96	
Aportes Federación EF	-16341,00	
Otros	-9708,68	
Aportes directivos	-136507,27	
Total otros ingresos		-185133,31
Total ingresos no operacionales		-185133,31
Total ingresos no operacionales		-185133,31
Total Ingresos		-2047359,48

Egresos

<u>Estado de Pérdidas y Ganancias Equipo # 2 2012</u>			
Egresos			
Gastos de programación			
AFPT Programación			
AFPT Programación	134719,00		
Total Gastos de programación		134719,59	
Total Gastos de programación		134719,59	
Gastos operacionales			
Nomina Administrativo			
Bonif. Productividad	12994,29		
Fondo de reserva	2033,07		
Vacaciones	7078,05		
XIII Sueldo	16508,62		
XIV Sueldo	11646,09		
Nomina Administrativo			
Total Nómina Administrativo		48997,10	
Total Nómina Administrativo		99257,22	
Nomina Jugadores			
Servicios Jugadores			
Total Servicios Jugadores		117969,03	
Premios Jugadores			
Total Premios Jugadores		145987,30	147737,30
Primas Jugadores			

Total Primas Jugadores		899952,86	
Total Primas Jugadores			
Derechos Jugadores			
Dr. Mina Arturo	15000,00		
Total Derecho Jugadores		15000,00	
Vivienda jugadores			
Total vivienda jugadores		14250,00	
Total nómina jugadores		1193159,19	
Nómina cuerpo técnico			
Servicios C. Técnico			
Total Servicios C. Técnico		91978,84	
Premios C. Técnico			
Total Premios C. Técnico		65977,36	0,00
Servicio C. Tec. Inferiores.			
Total Servic. C. Técnico Infer.		16076,00	
Primas Cuerpo Técnico			
Total Primas Cuerpo Técnico		95745,56	
Vivienda C. Técnico			
Total Vivienda C. Técnico		798,39	
Total Nomina C. Técnico		270576,15	
Otros Recurso Humano			
Otros Pers. Administrativo			
Adm. Viajes/Movilizac/Alim.	3522,42		
Total Otros Pers. Adminis.		3522,42	
Concentraciones			
Alimento Equipo	29340,23		
Hospedaje Equipo	27870,23		
Mov. Área Equipo	12418,93		
Total concentraciones		69629,39	
Atención Médica			

Att. Médica Jugador	15433,2		
Servicios médicos	236,8		
Servicios laboratorio	865		
Total Atención Médica		16535	
Suministros jugadores			
Sum. Farmacia Vitaminas	5064,99		
Sum. Uniformes jugadores	2242,35		
Sum. Uniformes Cuerpo Tec.	461,25		
Sum. Uniformes Reserva	300,61		
Sum. Uniformes Inferiores	21901,40		
Sum. Uniformes Compl. Admin	129,77		
Sum. Utilería	331,19		
Total Suministros Jugadores		30431,56	
Otros Div. Inferiores			
Div. Inf. Alimentación	11697,09		
Div. Inf. Hospedaje	8705,80		
Div. Inferiores Varios	3757,66		
Div. Inf. Medicinas	455,22		
Div. Inf. Varios	8937,59		
Div. Inferiores Ser. Médicos	1200,00		
Div. Inf. Escuela Vacacional	5452,42		
Div. Inf. Casa Hogar	230,94		
Total Otros Div. Inferiores		40436,72	0
Total Otros Recursos Humanos		160555,09	
Otros Hinchada			
Hinchada Movilización.	1270,00		
Hinchada Rifas	364,00		
Total otros hinchada		1634,00	
Servicios Terceros			
Honorarios Profesionales	32605,38		
Serv. Predomina Intelecto	19771,75		
Serv. Ocasionales	24310,75		
Vallas Publicitarias	7647,78		
Otros serv. Comprados	513,56		
Otros Gtos Jugadores ret.	56346,29		

Gastos sala fisioterapia	119,14		
Internet	90,00		
Datafast	45,00		
Total Servicios de Terceros		141449,65	
Servicios Básicos			
Agua	472,39		
Luz	1530,06		
Teléfono	241,78		
Celular	185,93		
Correos	243,68		
Combustible	314,23		
Total Servicios Básicos		2988,07	
Otros Gastos equipo			
Almuerzo trabajo Equipo	3072,29		
Pasajes Jug/Contra	13161,79		
Gtos pretemporada	1120,42		
Gtos Venta Abonos	42,25		
Total Otros Gastos Equipo		17396,75	
Mant y Rep Propios			
Mat. Y Rep. Eq de computo	15,00		
Mat. Y Rep. M&enseres	205,00		
Mat. Y Rep. Equipo de Fut.	120,09		
Mant y Rep Vehículos	310,57		
Mant. Y Rep. Propios	10740,21		
Total Mant. Y Rep. Propios		11390,87	
Arriendo			
Arriendo p'jugadores	27383,67		
Arriendo p'DivInferiores	294,16		
Arriendo P"Técnicos	5842,86		
Arriendo p'Sede	5369,55		
Arriendo Hotel C Técnico	1428,58		
Arriendo Hotel Jugadores	4286,31		
Total arriendos		44605,13	
Trámites			
Registro carnets	1473,1		

G. Derechos Temporales J	24764,29		
G. Varios	4499,81		
Actas sancionales IA	10136,00		
Actas sanciones sub-16	1397,00		
Actas sanciones sub-18	1012,00		
Actas Sanciones reservas	518,80		
Juicios FEF	11555,54		
Total Trámites		55356,54	0
Fletes			
Fletes y cargas	32192,34		
Total Fletes		32192,34	
Indemnizaciones			
Finiquito Jugadores	38377,14		
Finiquito Cuerp. Técnico	60000,00		
Total Indemnizaciones		98377,14	
Suministros			
Utiles de oficina	957,76		
Copias	52,77		
Sum.Impresos Varios	3028,24		
Suscripciones Legales	60,00		
Sum. Cafetería	2,80		
Sum. Limpieza	176,49		
Total suministros		4278,06	
Depreciaciones y Amortizaciones			
Depreciaciones	5789,57		
Total Depreci. Amortizaciones		5789,57	
Publicidad			
Publicidad	424,14		
Total publicidad		424,14	
Atenciones			
Atenciones directorio	267,88		
Atenciones otros equipos	1277,50		
Total Atenciones		1545,38	

Otros gastos			
Donaciones	975,62		
Premiso rifa	315,35		
Otros gastos	6713,44		
Gastos programación	135386,64		
Predio/Municipio consejo	95,02		
Total otros gastos		143486,07	
Total Gastos Operacionales		364963,55	2286211,36
Gastos Financieros			
Interés y comisiones			
Int. Y comisiones			
Machala-comisiones	2,77		
Interés Bco.	450,16		
Interés Mora Bco.	981,07		
Total Int y comisiones		1434,00	
Pacífico			
Pacífico Gasto Financiero	206,85		
Total pacífico		206,85	
Int. Y comisiones			
Costo devolución cheques	5,58		
Total Int y comisiones		5,58	
Interés y com.			
Cred. Interés Neg. Cartera.	14730,2		
Total Int y Com.		14730,2	
Int y com.			
Unifinsa Interés Préstamos	56876,72		
Unifinsa Interés Mora	5730,34		
Unifinsa Comisiones	681,08		
Total Int. Y com.		63288,14	
Int y com. 3ras personas			
total int y com 3ras personas		6759,75	
Int y comi.			

Comisiones	9874,40		
Interes Prest.	19417,56		
Int. Mora	224,14		
Total Int y comisiones		29516,10	
Interes y multas estado			
Inetrés y multas SRI	2663,71		
Int y multas IESS/Ins.Trs	4005,78		
Total Interés y multas estado		6669,49	
total Interés y comisiones		122610,11	
Total Gastos Financieros		122610,11	
Otros Egresos			
Otros egresos			
Pagos FEF	9141,00		
IVA factor de proporción	14715,96		
Gtos. Asumidos	1846,10		
Gtos no deducibles Admin.	7255,02		
G. no deducibles Menores	1206,88		
G no deducibles Complejo	307,90		
G. Interes y mul SRI	2174,62		
G. Intereses no deducible	18557,78		
G multas varios no deducible	1681,91		
G multas e intereses IESS	1206,39		
SRI Resoluc Sancionatoria	11169,07		
Gastos no deducibles	1726,77		
Total otros egresos		70989,40	
Total otros egresos		70989,40	
Total otros egresos		70989,40	
Costos			
Costo de ventas			
Costo de ventas	13149,08		
Total costo de ventas		13149,08	
Total costo de ventas		13149,08	
Total costo de ventas		13149,08	
Total egresos		2627679,54	
Resultado del período		580320,06	

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

4.4.3 Indicadores Financieros

Equipo 2

Liquidez

$$Liquidez = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$Liquidez = \frac{1742471,09}{2492948,95}$$

$$Liquidez = 0,70$$

Significa que por cada dólar el equipo adeuda a corto plazo, disponen de 0,70 centavos de dólar para pagar dicha deuda inmediata.

Capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo} = 1742471,09 - 2492948,95$$

$$\text{Capital de trabajo} = -750477,86$$

El equipo de fútbol no puede cubrir sus obligaciones a corto plazo, debido a que registra un capital de trabajo negativo.

Prueba ácida

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$Liquidez = \frac{1742471,09 - 175}{2492948,95}$$

$$Liquidez = 0,68$$

Significa que por cada dólar que el equipo de fútbol adeuda a corto plazo, disponen de 0,68 centavos de dólar para pagar dicha deuda, sin la necesidad de vender sus inventarios.

Indicadores de Solvencia

Endeudamiento del activo

$$\textit{Endeudamiento del activo} = \frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Activo total}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

Endeudamiento patrimonial

$$\textit{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Patrimonio}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

Endeudamiento del activo fijo

$$\textit{Endeudamiento del activo fijo} = \frac{\textit{Patrimonio}}{\textit{Activo fijo neto tangible}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

Endeudamiento

$$\textit{Endeudamiento} = \frac{\textit{Patrimonio}}{\textit{Activo total}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

Apalancamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

Concentración de endeudamiento a corto plazo

$$\text{Concentración de endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

Concentración de endeudamiento largo plazo

$$\text{Concentración de endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

ROE

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Total activos}}$$

No se puede aplicar la fórmula ya que los valores de los elementos de esta razón financiera presentados por los equipos no son razonables.

4.4.4 Indicadores de Gestión

Equipo 2

Indicador de Talento Humano.

Capacidad dirigencial

$$\textit{Talento Humano Directivos} = \frac{\textit{Personal capacitado con conocimiento deportivo}}{\textit{Total de empleados}}$$

$$\textit{Talento Humano Directivos} = \frac{4}{10}$$

$$\textit{Talento Humano Directivos} = 40\%$$

La mitad de los directivos del equipo de fútbol no tienen el conocimiento dirigencial en el ámbito deportivo, razón por la cual se ve reflejado en el resultado y ubicación del equipo al final de la temporada.

Cualidades técnicas.

$$\textit{Talento Humano Cuerpo técnico y jugadores} = \frac{\textit{Capacitación técnica}}{\textit{Total Cuerpo técnico y jugadores}}$$

$$\textit{Talento Humano Cuerpo técnico y jugadores} = \frac{10}{30}$$

Talento humano cuerpo técnico y jugadores = 33%

El 33% de jugadores y cuerpo técnico si están capacitados técnicamente para el desempeño profesional, mientras el 67% restante no cumple los requisitos para la exigencia deportiva. Lo cual se está demostrando en los resultados obtenidos.

Empleados

$$Empleados = \frac{\text{Capacidad en el desempeño}}{\text{Total empleados}}$$

$$Empleados = \frac{10}{10}$$

$$\text{Empleados} = 100\%$$

Este indicador nos demuestra que el 100% de los empleados que colaboran con la institución, se están desempeñando de una manera eficiente en sus funciones, esto debería ser una fortaleza y un referente para que todos los que son parte del club se comprometan y luchen por conseguir mejores desempeños deportivos.

Indicadores de Gestión Financiera

$$Gestión\ financiera = \frac{\text{Recursos captados}}{\text{Recursos requeridos}}$$

$$Gestión\ financiera = \frac{2047359,48}{5000000,00}$$

$$\text{Gestión financiera} = 41\%$$

El resultado demuestra que en base a la gestión que se realiza en el ámbito financiero, tan solo cubre el 41% de recurso captado sobre el requerido, es decir que para poder armar un plantel más competitivo se debe invertir un poco más en jugadores y cuerpo técnico.

Indicador Comercial

$$Gestión\ comercial = \frac{\text{Cantidad de marketing realizado}}{\text{Cantidad de marketing requerido}}$$

$$Gestión\ comercial = \frac{837393,49}{3000000,00}$$

$$Gestión\ comercial = 28\%$$

De acuerdo al resultado arrojado se demuestra que existe un 28% de eficiencia en la gestión del departamento comercial al realizar el marketing en la institución, que en relación al otro club, este alcanza un rendimiento inferior, por lo que a criterio del investigador no llega a satisfacer las necesidades que requiere la institución, ya que en base a lo que realizan otras instituciones similares, la gestión es la piedra angular y la que financia casi en su totalidad el desarrollo y el trabajo deportivo de todo el año, por lo que se considera necesario, mejorar el grado de efectividad en la ejecución de esta actividad y del departamento dentro del club.

Indicador de la producción y la calidad

$$Gestión\ productiva\ y\ calidad = \frac{\text{Número de jugadores con capacitación técnica}}{\text{Total jugadores}}$$

$$Gestión\ productiva\ y\ calidad = \frac{8}{30}$$

Gestión productiva y calidad = 27%

En base a la producción y calidad deportiva de los jugadores se reflejara claramente que existe un porcentaje por debajo de los parámetros requeridos en un torneo de alta competencia, por lo que debemos enfocarnos en una mejor preparación a nivel individual y grupal, y si fuera el caso buscar mejores talentos para el crecimiento deportivo institucional.

Indicador Legal

$$Gestión\ Legislativa = \frac{\text{Número de juicis ganados}}{\text{Total juicios con sentencia 2012}}$$

$$Gestión\ Legislativa = \frac{95}{80}$$

Gestión legislativa = 119%

En base a los resultados de este indicador se nota que existe un elevado número de casos legales, lo que indica que el modelo de gestión que se está utilizando en el club no es adecuado, esto se ve reflejado en el elevado nivel de conflictividad.

Indicador Nivel de satisfacción cliente

$$Nivel\ satisfacción\ cliente = \frac{\text{Socios satisfechos}}{\text{Total socios}}$$

$$\text{Nivel satisfacción cliente} = \frac{120}{6000}$$

$$\text{Nivel satisfacción cliente} = 2\%$$

El nivel de satisfacción de los socios registrados que forman parte de esta institución es del 2%. Porcentaje que representa una baja aceptación en la gestión y rendimiento que el club ha venido desempeñando en los últimos años.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Título

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONAL: CASO ECUADOR”

5.2. Introducción.

El futbol ecuatoriano en los últimos años ha conseguido alcanzar éxitos internacionales tanto de sus selecciones como de sus clubes, por lo que se puede decir que este deporte se ha convertido en una forma de vida, en la identidad del pueblo del Ecuador, en donde gracias a la pasión por este deporte se tiene a familias completas integrando equipos que participan en canchas barriales, parroquiales y cantonales.

Por lo tanto es necesario la profesionalización de la gestión de clubes, tomar conciencia que su administración, es como la organización de cualquier empresa, que para alcanzar sus objetivos de manera eficaz, deben concentrarse en la optimización de sus recursos siendo estos: el recurso humano, tecnológico, financieros y materiales.

Los empresarios que se encuentran al frente de las empresas deportivas deben concientizar que cambiar por cambiar no basta, se debe planificar el cambio primero en cada individuo, que se desenvuelve en un área específica de trabajo, en donde aportan con sus conocimientos, habilidades y destrezas. Y de aquí proyectarse a las otras áreas de la empresa deportiva como son: Área Administrativa, Marketing, Comercialización, Producción, Calidad y el área Financiera.

Se requiere entonces un modelo de gestión profesional para que las empresas deportivas, formalicen sus procedimientos y reglas, con una mayor concreción de los roles y funciones en cada uno de los puestos de trabajo establecidos, que sus directivos desarrollen sus habilidades gerenciales, para una adecuada coordinación entre áreas y un

proceso de análisis toma decisiones, todo ello con el objetivo de conseguir una mayor eficacia y eficiencia en la gestión del clubes deportivos.

Institución Ejecutora

La presente propuesta estará ejecutada por los clubes de fútbol profesional del Ecuador, tomando como referencia a los cinco equipos de la zona centro del país, ya que de estos se pudo realizar el diagnóstico respectivo.

Beneficiarios

Directivos, socios, jugadores de fútbol e hinchada de los equipos profesionales del Ecuador.

Ubicación sectorial y física

Cuadro No.38

EQUIPO	PROVINCIA	CIUDAD
Macará	Tungurahua	Ambato
Técnico Universitario.	Tungurahua	Ambato
Mushuruna	Tungurahua	Ambato
Universidad Tecnológica de Cotopaxi	Cotopaxi	Latacunga
Olmedo.	Chimborazo	Riobamba

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: 04-2014

Finalización: 12-2014

Equipo Responsable

Directivos de los clubes

5.2. Antecedentes de la Propuesta

Como sucede en todo del mundo, el deporte que enciende pasiones, el deporte más practicado, el más popular y el que más relevancia adquiere, es el fútbol.

En la zona centro del país, existen cinco equipos que destacan por su accionar a lo largo de muchos años, dando vida a este deporte como son: Macará, Técnico Universitario, Universidad Tecnológica de Cotopaxi, Olmedo y el recientemente Mushuc Runa, los mismos que a lo largo de su historia se convierten en equipos ascensor, es decir, que suben y bajan constantemente entre la primera A y B del fútbol ecuatoriano, así como también lo hacen a la segunda categoría del fútbol profesional.

Este comportamiento generalizado en estos cinco equipos, se debe a que no existe una modernización de la gestión de los clubes deportivos, la carencia de trabajo por parte de los dirigentes deportivos, al no manejar de manera profesional sus clubes, sea por desconocimiento de herramientas de gestión o por la poca optimización de sus recursos, originan esta transformación sufrida, que brinda como resultados, poca generación de ingresos, carencia de presupuestos y otros, que originan poca competitividad para los clubes de la zona centro del país con respecto a los clubes del resto del país.

CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO MACARA



El Club Social y Deportivo Macará es un equipo de fútbol uno de los más importantes de la ciudad de Ambato. Fue fundado el 25 de agosto de 1939, su apodo es Macaracito La Celeste, el estadio es el Bellavista y desde 2014 jugará en la Serie B de Ecuador. Protagoniza el denominado Clásico Ambateño con el Técnico Universitario.

- **Títulos:**

Ganador Serie “B”: 3 (1971, 1998, 2005C).

Segundo Serie “B”: 2 (2003 E-2, 2011).

Campeón de la Segunda Categoría Nacional: **4** (1975, 1979, 1985, 1996).

Segundo de la Segunda Categoría Nacional: **3** (1969, 1978, 1984).

Cuadro No.39

Directiva	
PRESIDENTE	ING. GLEEN MILLER SALAZAR GAMBOA
VICEPRESIDENTE	SR. ROBERTO NARANJO NARANJO
PRESIDENTE COM.DE FUTBOL	ING. JORGE ABELARDO SALAZAR GAMBOA
COM.FUTBOL DIV.FORMATIVAS	SR. JUAN ORLANDO LALALEO PARRA
COMISION DE FUTBOL	SR. ORLANDO JAVIER SALAZAR GUEVARA
COMISION DE FUTBOL	SR. RICARDO CALLEJAS COBO
DIRIGENTE	SR. HERNAN FRANCISCO VASCONEZ CALLEJAS
TRIBUNAL DE HONOR	SR. ERNESTO ALBORNOZ CALLEJAS
GERENTE	SR. DAVID SALAZAR GAMBOA
ASESOR JURIDICO	SR. HECTOR ABELARDO SALAZAR MANTILLA

Gráfico No. 34



Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol.

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

CLUB DEPORTIVO TÉCNICO UNIVERSITARIO



El Club Deportivo Técnico Universitario, Fue fundado el 27 de Marzo de 1971, su sede está en la ciudad de Ambato., provincia de Tungurahua. Su mascota es una llama y sus barras son "Furia Roja", con sus características trompetas y tambores, Zona Roja con su grupo de porristas, Diablos Rojos, Barra de las Banderas. Disputa en la Serie B del fútbol ecuatoriano. Su clásico rival es el Macará y, al tener ambos su sede en la misma ciudad, suelen protagonizar el denominado Clásico Ambateño.

Títulos:

Vicecampeonatos Serie "A": **2** (1978, 1981)

Ganador Serie "B": **5** (1977 E-2, 1981 E-2, 1999, 2002, 2011).

Segundo Serie "B": **1** (1995).

Campeón de la Segunda Categoría Nacional: **1** (1974). **Presupuesto 2011:** \$2, 500,000.

Cuadro No. 40

Directiva	
PRESIDENTE	SR. WILSON HERNAN VELASTEGUI LOZADA
VICEPRESIDENTE	SR. TELIO FRANCISCO PAZMIÑO MOYA
1 ° VOCAL	ING. VICENTE EDUARDO FREIRE GUERRERO
2 ° VOCAL	SR. JORGE RICARDO JACOME MARTINEZ
3 ° VOCAL	ING. HOMERO FERNANDO LOPEZ NARANJO
TESORERO	C.P.A. NELSON CRISTIAN REDROBAN VIERA
SECRETARIO	SR. GARY GEOVANNY VERA ULLAURI

Gráfico No.35

Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol.

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

CLUB DEPORTIVO MUSHUC RUNA



El Mushuc Runa Sporting Club, su sede es la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, Ecuador. Se desempeñó durante todo el 2013 en la Serie B del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol. Su nombre proviene de las palabras del quechua: "Mushuc" cuyo significado es nuevo, y "Runa" que significa hombre, por lo cual en conjunción quiere decir "Hombre Nuevo". Este equipo fue fundado en el año 2003 y adopta su nombre a raíz de una cooperativa de ahorro comunitaria formada por indígenas ecuatorianos de la provincia de Tungurahua.

Cuadro No. 41

Directiva	
PRESIDENTE	SR. JOSE ANDRES USULLE SISA
VICEPRESIDENTE	SRTA. KARINA MARIBEL CHANGO PANDI
1 º VOCAL PRINCIPAL	SRTA. SILVIA VERONICA CHANGO PANDI
2 º VOCAL PRINCIPAL	LCDO. JAIME PATRICIO ALBAN RAMACHE
3 º VOCAL PRINCIPAL	SR. JOSE SEGUNDO TIGSILEMA CHICAIZA
1 º VOCAL ALTERNO	SR. DAVID ISAIAS MALIZA MARCALLA
2 º VOCAL ALTERNO	SR. SEGUNDO CESAR PANDI PILAMUNGA
3 º VOCAL ALTERNO	SR. ASGEL AMABLE PANDASHINA ANDAGANA
TESORERO	ING. ESTHER BEATRIZ YUCCHA YUGCHA
SECRETARIO	SR. JORGE ROBERTO CAPUZ PANDI

Gráfico No. 36



Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol.

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

CLUB DEPORTIVO OLMEDO



El Centro Deportivo Olmedo. Fundado el 11 de noviembre de 1919 en la ciudad de Riobamba, es el equipo de fútbol profesional más antiguo en existencia ininterrumpida en la Liga profesional de fútbol Ecuatoriano. Fue único campeón de la Serie A de Ecuador el año 2000 primer año del Siglo XXI, siendo en ese momento el primer club campeón de Ecuador que no ha sido de Guayas o Pichincha y es considerado como El Campeón del Milenio, su apodo es el Ciclón, En el 2014 regresa a jugar en la Serie A del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol.

Cuadro No. 42

Directiva	
PRESIDENTE	C.P.A. LUIS ANTONIIO AIMACAÑA SANCHEZ
VICEPRESIDENTE	EC. JULIO CESAR VILEMA SILVA
1 ° VOCAL	SR. JOSE HUMBERTO MACHADO HIDALGO
2 ° VOCAL	SR. CARLOS EDUARDO VINUEZA GODOY
3 ° VOCAL	DR. JUAN EUSTAQUIO CANTOS HERNANDEZ
4 ° VOCAL	SR. HERVIN A SANTIAGO MANCHENO PINO
DELEGADO	SR. CARLOS ALBERTO GUEVARA GOMEZ
DELEGADO	SR. JAVIER ANTONIO ESCOBAR RIVERA
GERENTE	SR. JORGE LUIS GUEVARA SANCHEZ
PROSECRETARIO	SR. IVAN PATRICIO GALLEGOS RIVERA
SECRETARIO	SR. PEDRO VICENTE NARANJO TUCUNANGO
SINDICO	DR. EDWIN ITALO ERAZO AYALA

Gráfico No. 37

Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol.

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

CLUB DEPORTIVO COTOPAXI (UTC).



El Club Deportivo Universidad Técnica de Cotopaxi. Su sede la ciudad de Latacunga-Ecuador, fue fundado el 8 de agosto de 2007. Se desempeña en la Serie B de Ecuador. En 2009 alcanzó el Título de Campeón Ecuatoriano de Segunda Categoría, y desde el año 2010 está militando de manera ininterrumpida en el Campeonato Ecuatoriano de Primera Categoría Serie B. Su apodo es Los Técnicos, el estadio es La Cocha.

Cuadro No. 43

Directiva	
PRESIDENTE	ING. MARLON RUBEN TINAJERO JIMENEZ
1 ° VOCAL PRINCIPAL	PROF. SEGUNDO ALONSO MOSCOSO JACOME
2 ° VOCAL PRINCIPAL	SR. EDISON XAVIER MOLINA NARVAEZ
3 ° VOCAL PRINCIPAL	SR. ANGEL IVAN RIVADENEIRA
PRESIDENTE COM.DE FUTBOL	SR. XAVIER MARIO ALVAREZ HENRIQUES
COMISION DE FUTBOL	LCDO. PABLO FERNANDO ALBAN RAURA
COMISION DE FUTBOL	SR. EDUARDO PATRICIO GALARZA PAZUÑA
TESORERO	ING. IVAN MARCELO SUAREZ GUEVARA
GERENTE	SR. AQUILES DAVID ALVAREZ HENRIQUES
SINDICO	AB. CESAR QUINTILIANO FLORES MONTUFAR

Gráfico No. 38



Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol.

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

5.3. Justificación

El modelo de gestión administrativa, permite crear una gestión integral, que partiendo de la planificación estratégica, e interrelacionando las distintas áreas funcionales de la empresa permitirán lograr la ventaja competitiva de los clubes de la zona centro del país.

La importancia de establecer un modelo de gestión involucra la capacidad de definir las unidades administrativas para que integren la organización, asignar funciones a todos los involucrados en los clubes deportivos de futbol, coordinar estas funciones con la utilización de herramientas gerenciales como: un buen liderazgo, manejo de personal, negociación, motivación del personal, cultura organizacional para alcanzar la misión y

visión de la organización. Siguiendo esta secuencia ordenada corresponde asignar los recursos materiales y financieros para impulsar el propósito y por último controlar tanto de manera rígida como flexible, todas las acciones y actividades inherentes en este proceso, procurando conciliar tanto los objetivos individuales con los de la organización, para crear un excelente clima organizacional.

El aplicar el modelo de gestión administrativa para los clubes, permitirá solucionar múltiples problemas y necesidades que afrontan los clubes deportivos en estudios como serían la falta de motivación, desconocimiento de técnicas para contratación de jugadores, carencia de capacitación, manejo de taquillas y coadyuvar en la solución de la violencia en los estadios. Es una estrategia que permite integrar y coordinar acciones de desarrollo transformadoras en los directivos, socios, jugadores e hinchas de los clubes y por ende a toda la sociedad que disfruta de este deporte.

5.4. Objetivos

5.4.1. Objetivo General

- Desarrollar el modelo de gestión administrativo para los clubes de fútbol profesional del Ecuador, tomando como referencia los de la zona centro del país, con el fin de generar estrategias que le permitan alcanzar ventaja competitiva.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar una Planificación Estratégica en base al análisis de los clubes de fútbol profesional de la zona centro del país, que permitan proponer misión, visión, valores y estrategias para alcanzar objetivos planteados.
- Definir las funciones con los que puede trabajar un club profesional y detallar las responsabilidades para cada uno de los involucrados.

- Desarrollar una selección de personal por competencias, involucrando a los subsistemas del talento humano para lograr cohesión entre los miembros de cada equipo de fútbol y alcanzar los objetivos institucionales.
- Establecer estrategias de marketing para el equipo de fútbol profesional, de esta manera podremos consolidar a la institución en la mente de los aficionados e hinchada con una fuerte imagen deportiva.
- Formular estrategias financieras con el fin de tener claras las metas para incrementar las ganancias y lograr un punto en donde cada uno de los equipos de fútbol puedan alcanzar una rentabilidad mayor.

5.5. Factibilidad

La propuesta que se ha planteado para los clubes de futbol de la zona centro del país es viable, ya que la buena gestión, permite a las organizaciones en general y en particular a aquellas que realizan gestión en el ámbito deportivo optimizar los recursos tanto materiales como financieros para que puedan ser aprovechados en un cien por ciento.

El proyecto es factible porque existen normas establecidas desde el Gobierno Nacional para impulsar el buen desempeño tanto en la parte administrativa como de aplicación del deporte en el Ecuador como lo manifestado en el Plan Nacional del Buen Vivir, que indican la importancia del deporte en la sociedad y manifiesta textualmente “Fomentar e impulsar de forma incluyente el deporte de alto rendimiento e incorporar sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados”.

Desde el punto de vista financiero la implementación del sistema de gestión administrativo para los clubes de futbol es un proyecto rentable ya que reducirá costos innecesarios y desperdicios de recursos tanto humanos como materiales, alcanzando productividad.

5.6. MODELO DE GESTION INTEGRAL PARA EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONAL: CASO ECUADOR

Gráfico No. 39



Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

5.6.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Daft (2004) “La planeación indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas” (p. 23).

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

Para el autor Kotler (1990): “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (p. 56).

Para los autores Serna & Gómez (1994) dice lo siguiente:

Por tanto la planificación estratégica viene hacer el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.42)

Justificación

La realización de un plan estratégico es indispensable y primordial en la ejecución de un modelo de gestión para equipos de fútbol profesional, ya que nos ayuda a establecer la filosofía de la institución esto es básicamente la misión, visión y valores que formaran y consolidarán una estructura sólida, a su vez el desarrollar un análisis interno y externo mediante la matriz FODA que permitirá a la institución deportiva utilizar sus fortalezas y aprovechar las oportunidad para minimizar debilidades y evitar el impacto de amenazas, de igual manera el plantear objetivos luego de haber analizado dicha matriz podrá realizar al club deportivo elaborar estrategias y planes acción permitiendo a la institución tener un mayor crecimiento profesional y por último ponerlos en práctica evidenciando el nuevo estilo de gestión deportivo para equipos de fútbol profesional en el Ecuador.

Objetivos

Los objetivos son el fin por los cuales una organización desea llegar a consolidar lo antes planteado, estos conjuntamente con la misión, visión y la matriz FODA garantizará de cierta manera la permanencia y mejor desenvolvimiento de la institución deportiva en un mercado cada vez más competitivo, afianzando los pilares fundamentales que son todos los clientes internos para proyectar la captación de clientela externa.

Los objetivos que se desea conseguir en base a la planeación estratégica son los siguientes:

- Elaborar un manual orgánico funcional
- Instaurar un adecuado plan estratégico para beneficio del club.
- Promover a jugadores jóvenes de la cantera de la institución al equipo de primera categoría.

Proceso de planeación estratégica

1. **Establecer la filosofía de un club de fútbol a nivel nacional:** Expresada básicamente en la misión, visión y valores con los que se desea empezar una forma estructural establecida
2. **Desarrollar el análisis interno y externo de las instituciones en estudio:** Nos permite identificar las fortalezas y debilidades que los clubes tienen, estos dos factores son los que se pueden controlar, caso diferente con los factores externos oportunidades y amenazas los que no se puede tener un control.
3. **Determinar objetivos, estrategias y planes de acción o ejecución para nuestro modelo de gestión:** En este sentido encontraremos la vía y directriz que permitirá a la institución deportiva tener un mayor crecimiento organizativo.

Misión

Los clubes deportivos de la zona centro del país, tienen como misión, la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de sus hinchas, mediante el fortalecimiento del deporte, generando esparcimiento y recreación, dentro de los principios de valores que los rigen, buscando permanentemente el desarrollo integral y equitativo de su talento humano, mejorando la calidad productiva del fútbol profesional de su localidad, para alcanzar niveles de clase internacional.

Visión

Los clubes de futbol de la zona centro del país para los próximos cinco años, debemos alcanzar productividad y competitividad. Esto exige ser innovadores y profesionales, actuar planificadamente, hacer uso de herramientas administrativas claras, que regulen y ajusten nuestro crecimiento, en procura de ubicarnos en los primeros puestos a nivel

VALORES

Lealtad: Es el cumplimiento de aquello que exigen las leyes de la fidelidad y el honor.

Servicio: Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de los hinchas.

Honestidad: Integridad, todos nuestros actos conservan los principios éticos y morales

Trabajo en equipo: Organizarse de forma determinada para lograr objetivos en común.

Espíritu de superación: Cambios de pensamiento, ideas para alcanzar metas.

Confianza: Es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro

Responsabilidad: Realizar las funciones con dedicación, respetando las normas.

Disciplina: Acatar las directrices entregadas por los entes rectores y la autoridad correspondiente

Perseverancia: Entregar el esfuerzo constante para alcanzar los objetivos

Compromiso: Trabajar solidariamente por una mejor sociedad.

Innovación: Ser creativos y proactivos

Respeto: Valorar al prójimo, entregando y recibiendo un trato amable y cortés pues es la esencia de las relaciones humanas, que conlleva al respeto y garantiza nuestra transparencia.

Análisis Interno

Herramienta que permite identificar las fortalezas y debilidades primordiales de los clubes de fútbol.

Capacidad directiva: Son todas las fortalezas y debilidades que tienen relación con el proceso administrativo de la empresa.

Determinación de fortalezas y debilidades

De la lista antes efectuada se procedió a identificar los cinco factores internos de mayor importancia en base a la respuesta que los directivos realizaron en la etapa de diagnóstico utilizando la encuesta como herramienta primordial. Teniendo las siguientes respuestas.

Fortalezas

F1	Nombre de institución con años de trayectoria a nivel nacional
F2	Lealtad y satisfacción de los socios
F3	Personal administrativo y de servicios comprometidos con el trabajo
F4	Complejos deportivos propios
F5	Cierto conocimiento de directivos en el ámbito deportivo

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Debilidades

D1	Deficientes habilidades gerenciales
D2	Inexistencia de una planificación estratégica
D3	Contratación de personal inadecuado
D4	Falta de estructura organizativa
D5	Métodos inapropiados para la recuperación de cartera

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Análisis Externo

Es el proceso para identificar las oportunidades o amenazas de la organización o unidad estratégica.

El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- a) Factores Económicos: Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional, índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita.
- b) Factores Políticos: Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de gobierno a nivel internacional y nacional.
- c) Factores Sociales, los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores como educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura.
- d) Factores Tecnológicos, Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales.
- e) Factores Geográficos.- Los relativos a ubicación, espacio, topografía, clima, recursos materiales, etc.

- f) Factores competitivos, todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores

Matriz FODA

Se utilizó la matriz FODA, con el fin de realizar un análisis que permita identificar aspectos internos y externos de las instituciones deportivas.

Según como lo describe Serna & Gómez (1994):

DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI) del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto Global.

- **Capacidad competitiva:** Son todos los aspectos que tienen relación con el área comercial, así también con la calidad como ventaja competitiva, distintos canales de distribución, precios, atención al cliente, publicidad, etc.
- **Capacidad financiera:** Aspectos relacionados directamente con la economía de la organización, así tenemos: capital, indicadores, índice y deudas financieras que son importantes para la empresa y sus áreas de análisis.
- **Capacidad tecnológica:** Todos y cada uno de los aspectos relacionados con el proceso productivo, en este caso tenemos: Infraestructura física y tecnológica, mejor rendimiento de los jugadores, marcas, etc.
- **Capacidad de talento humano:** Relacionado directamente con los trabajadores de la organización .motivación, experiencia, salarios, capacitación, etc. (p.141)

Elementos representativos Matriz FODA

Se realizó una lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en base a la respuesta de las encuestas realizadas a cada uno de los directivos de los clubes, dónde se obtuvo un máximo de 17 elementos para cada uno de los factores internos y externos, el cuadro donde se evidencia lo mismo se presenta a continuación:

MATRIZ FODA
Cuadro No. 44

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Nombre de institución deportiva con años de trayectoria a nivel nacional	O1	Adquirir boletos vía internet
F2	Existencia de boletos a disposición	O2	Efectuar promociones para la hinchada
F3	Venta de boletos en horarios flexibles	O3	Personal motivado se desempeñará de una mejor manera
F4	Precios accesibles para la venta de taquilla	O4	Oportunidad de jugadores para participar como instructores en academias de fútbol
F5	Ubicación geográfica favorable	O5	Ingresos económicos por derechos televisivos (FEF)
F6	Cierto conocimiento de directivos en el ámbito deportivo	O6	Ingresos económicos por parte de auspicios empresa privada
F7	Tiempo de entrenamiento adecuado	O7	Apoyo del gobierno al deporte
F8	Trato adecuado de directivos al personal	O8	Avances tecnológicos
F9	Ingreso económico por venta de jugadores	O9	Campeonato ecuatoriano dura todo el año
F10	Ingresos económicos por venta de taquilla	O10	Apoyo de los medios de comunicación
F11	Personal administrativo y de servicios comprometidos con el trabajo.	O11	Amplio mercado de futbolistas a nivel nacional e internacional
F12	Categorías formativas en el club	O12	Deporte de mayor aceptación a nivel nacional y mundial
F13	Complejos deportivos propios	O13	Marcas registradas de trayectoria apoyan la indumentaria del club
F14	Ingresos económicos por venta de indumentaria deportiva característica del club	O14	Facilidad de acceso a la tecnología
F15	Representación legal adecuada	O15	Participación de la selección

			ecuatoriana en la futura copa del mundo
F16	Atención médica adecuada a los jugadores	O16	Mejor posicionamiento del fútbol ecuatoriano a nivel mundial
F17	Lealtad y satisfacción de los socios	O17	Proyección de jugadores a nivel mundial.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Inexistencia de promociones en la venta de taquilla	A1	Equipos con mayor posicionamiento y liquidez
D2	Deficientes habilidades gerenciales	A2	Deficiente infraestructura del estadio
D3	Falta de capacitación al personal	A3	Costo elevado para contratar a jugadores de calidad
D4	Métodos inapropiados para la recuperación de cartera	A4	Violencia e inseguridad en los estadios
D5	Ausencia de estímulos e incentivos	A5	Venta informal de boletos
D6	Falta de comunicación	A6	Desinterés de hinchada ante los malos resultados
D7	Falta de estructura organizativa	A7	Preferencias a equipos de mayor representación por parte de directivos de la FEF
D8	Contratación de personal inadecuado	A8	Inseguridad tributaria
D9	Inexistencia de una planificación estratégica	A9	Resistencia al cambio
D10	Inexistencia de objetivos preestablecidos	A10	Dificultades financieras de la mayor parte de equipos ecuatorianos en los últimos años
D11	Inexistencia de misión, visión y valores en la institución	A11	Hinchada no fidelizada
D12	La institución no dispone de un manual orgánico funcional	A12	Venta de indumentaria deportiva baja
D13	Inexistencia de seguros por parte de la institución hacia los jugadores	A13	Preferencia de compra de implementos deportivos no originales
D14	Inexistencia de un adecuado modelo para reclutamiento, selección y contratación de personal.	A14	Jugadores con nivel de instrucción baja
D15	Inexistencia de un método de contratación por competencias para selección de personal	A15	Acuerdos de jugadores actuales con otras instituciones para próximas temporadas
D16	No existe participación en torneos internacionales	A16	Desigualdad en los salarios de jugadores
D17	Bajo rendimiento deportivo	A17	Inflación de salarios a los jugadores.

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Determinación de oportunidades y amenazas

De la misma manera se procedió a identificar cinco factores más representativos del análisis externo, tomando en consideración la respuesta de los directivos en la encuesta realizada.

Oportunidades

O1	Ingresos económicos por parte de auspicio empresa privada
O2	Deporte de mayor aceptación a nivel nacional y mundial
O3	Mejor posicionamiento del fútbol ecuatoriano a nivel mundial
O4	Ingresos económicos por derechos televisivos (FEF)
O5	Apoyo del gobierno al deporte

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Amenazas

A1	Dificultades financieras de la mayor parte de equipos ecuatorianos en los últimos años
A2	Equipos con mayor posicionamiento y liquidez
A3	Desinterés de hinchada ante los malos resultados
A4	Venta informal de boletos
A5	Violencia e inseguridad en los estadios

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Matrices de priorización.

Con la realización del análisis interno y externo se determinó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los equipos de fútbol de la zona centro del país, teniendo la priorización de los factores más importantes.

Fortalezas

Valor	Nivel de Impacto
0	Ningún impacto
1	Bajo impacto
2	Regular impacto
3	Mediano impacto
4	Alto impacto

Cuadro No. 45

Matrices de fortalezas

Fortalezas	Nombre de institución con años de trayectoria a nivel nacional	Cierto conocimiento de directivos en el ámbito deportivo	Personal administrativo y de servicios comprometidos con el trabajo	Complejos deportivos propios	Lealtad y satisfacción de los socios	TOTAL	PRIORIZACIÓN
Nombre de institución con años de trayectoria a nivel nacional	-	2	4	3	4	13	1
Cierto conocimiento de directivos en el ámbito deportivo	2	-	2	2	2	8	5
Personal administrativo y de servicios comprometidos con el trabajo	4	2	-	2	3	11	3
Complejos deportivos propios	3	2	2	-	2	9	4
Lealtad y satisfacción de los socios	4	2	3	2	-	11	2

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Debilidades

Valor	Nivel de Impacto
0	Ningún impacto
1	Bajo impacto
2	Regular impacto
3	Mediano impacto
4	Alto impacto

Cuadro No.46

Matrices de debilidades

Debilidades	Inexistencia de una planificación estratégica	Deficientes habilidades gerenciales	Falta de estructura organizativa	Contratación de personal inadecuado	Métodos inapropiados para la recuperación de cartera	TOTAL	PRIORIZACIÓN
Inexistencia de una planificación estratégica	-	4	2	2	2	10	2
Deficientes habilidades gerenciales	4	-	3	4	3	14	1
Falta de estructura organizativa	2	3	-	2	1	8	4
Contratación de personal inadecuado	2	4	2	-	1	9	3
Métodos inapropiados para la recuperación de cartera	2	3	1	1	-	7	5

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Oportunidades

Valor	Nivel de Impacto
0	Ningún impacto
1	Bajo impacto
2	Regular impacto
3	Mediano impacto
4	Alto impacto

Cuadro No. 47

Matrices de oportunidades

Oportunidades	Apoyo del gobierno al deporte	Deporte de mayor aceptación a nivel nacional y mundial	Ingresos económicos por parte de auspicio empresa privada	Mejor posicionamiento del fútbol ecuatoriano a nivel mundial	Ingresos económicos por derechos televisivos (FEF)	TOTAL	PRIORIZACIÓN
Apoyo del gobierno al deporte	-	3	2	3	2	10	5
Deporte de mayor aceptación a nivel nacional y mundial	3	-	4	3	3	13	2
Ingresos económicos por parte de auspicio empresa privada	2	4	-	4	3	13	1
Mejor posicionamiento del fútbol ecuatoriano a nivel mundial	3	3	4	-	3	13	3
Ingresos económicos por derechos televisivos (FEF)	2	3	3	3	-	11	4

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Amenazas

Valor	Nivel de Impacto
0	Ningún impacto
1	Bajo impacto
2	Regular impacto
3	Mediano impacto
4	Alto impacto

Cuadro No.48

Matrices de amenazas

Amenazas	Dificultades financieras de la mayor parte de equipos ecuatorianos en los últimos años	Equipos con mayor posicionamiento y liquidez	Venta informal de boletos	Violencia e inseguridad en los estadios	Desinterés de hinchada ante los malos resultados	TOTAL	PRIORIZACIÓN
Dificultades financieras de la mayor parte de equipos ecuatorianos en los últimos años	-	4	2	1	2	9	1
Equipos con mayor posicionamiento y liquidez	4	-	2	1	2	9	2
Venta informal de boletos	2	2	-	1	3	8	4
Violencia e inseguridad en los estadios	1	1	1	-	2	5	5
Desinterés de hinchada ante los malos resultados	2	2	3	2	-	9	3

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Cuadro No.49
Diagnóstico Interno y Externo

Matriz FODA

Ambiente externo	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
Ambiente interno	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
FORTALEZAS	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO) Usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidad del mercado					FORTALEZAS Y AMENAZAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA) Usar las fortalezas de los clubes para evitar o reducir el impacto de amenazas				
F1										
F2										
F3										
F4										
F5										
DEBILIDADES	DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO) Superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades					DEBILIDADES Y AMENAZAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA) Reducir las debilidades de la institución y evito las amenazas				
D1										
D2										
D3										
D4										
D5										

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Con la combinación de los elementos de la matriz FODA, se puede generar distintos tipos de estrategias así: la combinación de fortalezas y oportunidades crean estrategias agresivas; en cambio las estrategias conservadoras es en base a las debilidades y oportunidades; las estrategias competitivas se forman en función de fortalezas y amenazas, y las defensivas dependen de las debilidades y amenazas.

Cuadro No. 50
Matriz FODA resumen

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Nombre de institución con años de trayectoria a nivel nacional	O1	Ingresos económicos por parte de auspicio empresa privada
F2	Lealtad y satisfacción de los socios	O2	Deporte de mayor aceptación a nivel nacional y mundial
F3	Personal administrativo y de servicios comprometidos con el trabajo	O3	Mejor posicionamiento del fútbol ecuatoriano a nivel mundial
F4	Complejos deportivos propios	O4	Ingresos económicos por derechos televisivos (FEF)
F5	Cierto conocimiento de directivos en el ámbito deportivo	O5	Apoyo del gobierno al deporte
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Deficientes habilidades gerenciales	A1	Dificultades financieras de la mayor parte de equipos ecuatorianos en los últimos años
D2	Inexistencia de una planificación estratégica	A2	Equipos con mayor posicionamiento y liquidez
D3	Contratación de personal inadecuado	A3	Desinterés de hinchada ante los malos resultados
D4	Falta de estructura organizativa	A4	Venta informal de boletos
D5	Métodos inapropiados para la recuperación de cartera	A5	Violencia e inseguridad en los estadios

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Cuadro No. 51
Objetivo No. 1 y estrategias

OBJETIVO No1: Elaborar un manual orgánico funcional										
Estrategias	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
	Ingresos económicos por parte de auspicio empresa privada	Deporte de mayor aceptación a nivel nacional y mundial	Mejor posicionamiento del fútbol ecuatoriano a nivel mundial	Ingresos económicos por derechos televisivos (FEF)	Apoyo del gobierno al deporte	Dificultades financieras de la mayor parte de equipos ecuatorianos en los últimos años	Equipos con mayor posicionamiento y liquidez	Desinterés de hinchada ante los malos resultados	Venta informal de boletos	Violencia e inseguridad en los estadios
	FORTALEZAS	FO- ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA-ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
F1	Nombre de institución con años de trayectoria a nivel nacional	F1-F2-F3-F5- O1-O2-O3 Describiendo las unidades administrativas.				F1-F3-A1-A2-A3Diseñando el organigrama				
F2	Lealtad y satisfacción de los socios									
F3	Personal administrativo y de servicios comprometidos con el trabajo									
F4	Complejos deportivos propios									
F5	Cierto conocimiento de directivos en el ámbito deportivo									
	DEBILIDADES	DO-ESTRATEGIAS CONSERVADORAS				DA-ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
D1	Deficientes habilidades gerenciales	D1-D2-D4-O1-O2-O3 Definiendo funciones inherentes a cada unidad administrativa.				D1-D2-D4-A1-A3 Describiendo los puestos que componen cada unidad administrativa.				
D2	Inexistencia de una planificación estratégica									
D3	Contratación de personal inadecuado									
D4	Falta de estructura organizativa									
D5	Métodos inapropiados para la recuperación de cartera									

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Cuadro No. 52
Objetivo No. 2 y estrategias

OBJETIVO No2: Promover a jugadores jóvenes de la cantera de la institución al equipo de primera categoría.										
Estrategias	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
	Ingresos económicos por parte de auspicio empresa privada	Deporte de mayor aceptación a nivel nacional y mundial	Mejor posicionamiento del fútbol ecuatoriano a nivel mundial	Ingresos económicos por derechos televisivos (FEF)	Apoyo del gobierno al deporte	Dificultades financieras de la mayor parte de equipos ecuatorianos en los últimos años	Equipos con mayor posicionamiento y liquidez	Desinterés de hinchada ante los malos resultados	Venta informal de boletos	Violencia e inseguridad en los estadios
	FORTALEZAS	FO- ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA-ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
F1	Nombre de institución con años de trayectoria a nivel nacional	F1-F4-F5-O1-O2-O3 Promoviendo la participación de gente joven en los partidos profesionales.				F1-F4-F5-A1-A2-A3 Realizando la participación de al menos 1 jugador oriundo de la ciudad en el equipo de primera categoría.				
F2	Lealtad y satisfacción de los socios									
F3	Personal administrativo y de servicios comprometidos con el trabajo									
F4	Complejos deportivos propios									
F5	Cierto conocimiento de directivos en el ámbito deportivo									
	DEBILIDADES	DO-ESTRATEGIAS CONSERVADORAS				DA-ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
D1	Deficientes habilidades gerenciales	D1-D2-D3-D5-O1-O2-O3-O4 Realizando venta de jugadores a nivel nacional e internacional.				D1-D2-D5-A1-A2 Incentivando la participación de más elemento joven en las filas del club.				
D2	Inexistencia de una planificación estratégica									
D3	Contratación de personal inadecuado									
D4	Falta de estructura organizativa									
D5	Métodos inapropiados para la recuperación de cartera									

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Cuadro No. 53
Objetivo No. 3 y estrategias

OBJETIVO No3: Incrementar una adecuado marketing deportivo para beneficio del club.										
Estrategias	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
	Ingresos económicos por parte de auspicio empresa privada	Deporte de mayor aceptación a nivel nacional y mundial	Mejor posicionamiento del fútbol ecuatoriano a nivel mundial	Ingresos económicos por derechos televisivos (FEF)	Apoyo del gobierno al deporte	Dificultades financieras de la mayor parte de equipos ecuatorianos en los últimos años	Equipos con mayor posicionamiento y liquidez	Desinterés de hinchada ante los malos resultados	Venta informal de boletos	Violencia e inseguridad en los estadios
	FORTALEZAS	FO- ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA-ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
F1	Nombre de institución con años de trayectoria a nivel nacional	F1-F2-F3-F5-O1-O2 Estableciendo nuevos puntos de venta de indumentaria y abonos.				F1-F3-F5-A1-A2-A3 Implementando políticas de publicidad y promoción.				
F2	Lealtad y satisfacción de los socios									
F3	Personal administrativo y de servicios comprometidos con el trabajo									
F4	Complejos deportivos propios									
F5	Cierto conocimiento de directivos en el ámbito deportivo									
	DEBILIDADES	DO-ESTRATEGIAS CONSERVADORAS				DA-ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
D1	Deficientes habilidades gerenciales	D1-D2-D5-O4-O5 Ampliando la gama de productos y beneficios para la hinchada.				D1-D3-D5-A1-A2-A3-A5 Elevando los estándares de taquilla.				
D2	Inexistencia de una planificación estratégica									
D3	Contratación de personal inadecuado									
D4	Falta de estructura organizativa									
D5	Métodos inapropiados para la recuperación de cartera									

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Cuadro 54
Objetivo No. 4 y estrategias

OBJETIVO No4: Realizar una correcta gestión de talento humano para el beneficio deportivo y administrativo del club.										
Estrategias	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
	Ingresos económicos por parte de auspicio empresa privada	Deporte de mayor aceptación a nivel nacional y mundial	Mejor posicionamiento del fútbol ecuatoriano a nivel mundial	Ingresos económicos por derechos televisivos (FEF)	Apoyo del gobierno al deporte	Dificultades financieras de la mayor parte de equipos ecuatorianos en los últimos años	Equipos con mayor posicionamiento y liquidez	Desinterés de hinchada ante los malos resultados	Venta informal de boletos	Violencia e inseguridad en los estadios
	FORTALEZAS	FO- ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA-ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
F1	Nombre de institución con años de trayectoria a nivel nacional	F1-F2-F5-O1-O2-O3 Seleccionando previamente a jugadores de calidad en el mercado nacional y mundial.				F1-F2-F3-F5-A1-A2-A3 Elaborando una guía práctica de contratos para la compra venta de jugadores.				
F2	Lealtad y satisfacción de los socios									
F3	Personal administrativo y de servicios comprometidos con el trabajo									
F4	Complejos deportivos propios									
F5	Cierto conocimiento de directivos en el ámbito deportivo									
	DEBILIDADES	DO-ESTRATEGIAS CONSERVADORAS				DA-ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
D1	Deficientes habilidades gerenciales	D1-D2-D3-O1-O2-O3 Motivando y capacitando a jugadores y cuerpo técnico para mejorar el ambiente laboral.				D1-D3-D5-A1-A2-A3 Dotando todos los implementos técnicos deportivos para la realización de actividades.				
D2	Inexistencia de una planificación estratégica									
D3	Contratación de personal inadecuado									
D4	Falta de estructura organizativa									
D5	Métodos inapropiados para la recuperación de cartera									

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Cuadro 55
Objetivo No. 5 y estrategias

OBJETIVO No 5: Obtener una adecuada recuperación de cartera.										
Estrategias	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
	Ingresos económicos por parte de auspicio empresa privada	Deporte de mayor aceptación a nivel nacional y mundial	Mejor posicionamiento del fútbol ecuatoriano a nivel mundial	Ingresos económicos por derechos televisivos (FEF)	Apoyo del gobierno al deporte	Dificultades financieras de la mayor parte de equipos ecuatorianos en los últimos años	Equipos con mayor posicionamiento y liquidez	Desinterés de hinchada ante los malos resultados	Venta informal de boletos	Violencia e inseguridad en los estadios
	FORTALEZAS	FO- ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA-ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
F1	Nombre de institución con años de trayectoria a nivel nacional	F1-F2-F3-F5-O1-O2-O3 Incrementando los ingresos del club a través de una mayor asistencia de público al estadio.				F1-F2-F3-A1-A2-A3 Proveyendo facilidades de pago a hinchada con medios innovadores en la compra de abonos.				
F2	Lealtad y satisfacción de los socios									
F3	Personal administrativo y de servicios comprometidos con el trabajo									
F4	Complejos deportivos propios									
F5	Cierto conocimiento de directivos en el ámbito deportivo									
	DEBILIDADES	DO-ESTRATEGIAS CONSERVADORAS				DA-ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
D1	Deficientes habilidades gerenciales	D1-D3-D5- O1-O2-O3-O4-O5Reduciendo gastos e incrementando ingresos.				D1-D3-D5-A1-A2-A3 Administrando correctamente los fondos que se recibe de la FEF.				
D2	Inexistencia de una planificación estratégica									
D3	Contratación de personal inadecuado									
D4	Falta de estructura organizativa									
D5	Métodos inapropiados para la recuperación de cartera									

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Cuadro No. 56
Matriz Resumen Estrategias

Estrategias	OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	
	Ingresos económicos por parte de auspicio empresa privada	Ingresos económicos por derechos televisivos (FEF)	Apoyo del gobierno al deporte	Deporte de mayor aceptación a nivel nacional y mundial	Mejor posicionamiento del fútbol ecuatoriano a nivel mundial	Dificultades financieras de la mayor parte de equipos ecuatorianos en los últimos años	Equipos con mayor posicionamiento y liquidez	Venta informal de boletos	Violencia en los estadios	Inseguridad en los estadios	
	FORTALEZAS	FO- ESTRATEGIAS AGRESIVAS					FA-ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
F1	Nombre de institución con años de trayectoria a nivel nacional	<p align="center">Describiendo las unidades administrativas Formulando lineamientos para orientar las acciones de los clubes deportivos Promoviendo la participación de gente joven en los partidos profesionales Estableciendo nuevos puntos de venta de indumentaria y abonos Seleccionando previamente a jugadores de calidad en el mercado nacional y mundial Incrementando los ingresos del club a través de una mayor asistencia de público al estadio</p>					<p align="center">Diseñando el organigrama Definiendo requerimientos para el control interno en los clubes deportivos. Realizando la participación de al menos 1 jugador oriundo de la ciudad en el equipo de primera categoría Implementando políticas de publicidad y promoción Elaborando una guía práctica de contratos para la compra venta de jugadores Proveyendo facilidades de pago a hinchada con medios innovadores en la compra de abonos</p>				
F2	Lealtad y satisfacción de los socios										
F3	Personal administrativo y de servicios comprometidos con el trabajo										
F4	Complejos deportivos propios										
F5	Cierto conocimiento de directivos en el ámbito deportivo										
	DEBILIDADES	DO-ESTRATEGIAS CONSERVADORAS					DA-ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
D1	Inexistencia de una planificación estratégica	<p align="center">Definiendo funciones inherentes a cada unidad administrativa. Determinando las unidades estratégicas en donde se pueda aplicar la políticas definidas Realizando venta de jugadores a nivel nacional e internacional Ampliando la gama de productos y beneficios para la hinchada Motivando y capacitando a jugadores y cuerpo técnico para mejorar el ambiente laboral Reduciendo gastos e incrementando ingresos</p>					<p align="center">Describiendo los puestos que componen cada unidad administrativa Socializando las políticas a implementar en cada uno de los clubes deportivos Incentivando la participación de más elemento joven en las filas del club. Elevando los estándares de taquilla Dotando todos los implementos técnicos deportivos para la realización de actividades Administrando correctamente los fondos que se recibe de la FEF</p>				
D2	Deficientes habilidades gerenciales										
D3	Falta de estructura organizativa										
D4	Contratación de personal inadecuado										
D5	Métodos inapropiados para la recuperación de cartera										

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Una vez efectuado la Matriz FODA, identificando las estrategias a implementar en cada uno de los objetivos planteado, se procede a realizar el plan de acción respectivo utilizando como referencia las estrategias antes mencionadas.

Cuadro No.57
Plan de Acción Objetivo No1.

Plan de acción							
OBJETIVO ESTRATÉGICO: No1. Elaborar un manual orgánico funcional							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
1.1. F1-F2-F3-F5-O1-O2-O3 Describiendo las unidades administrativas.	1.1.1 Analizar las unidades administrativas.	Conocer las necesidades de la institución.	Unidad administrativa	Económico-Humano-Material	Área administrativa	\$0,00	Listado de unidades administrativas a realizar.
	1.1.2 Identificar las unidades a implementar	Detallar las actividades a implementar	Unidad administrativa	Económico-Humano-Material	Área administrativa		Priorizar las más importantes.
	1.1.3 Diseñar cada una de las actividades	Realizar las actividades establecidas.	Número de actividades efectuadas.	Económico-Humano-Material	Área administrativa		Unidades administrativas establecidas.
1.2 F1-F3-A1-A2-A3 Diseñando el organigrama	1.2.1 Definir los niveles jerárquicos.	Identificar las falencias que posee la estructura organizativa.	Número de pasos a seguir	Económico-Humano-Material	Área administrativa	\$0,00	Listado de sugerencias a cumplir
	1.2.2 Determinar las relaciones de autoridad.	Rediseñar el organigrama actual.	Organigrama institucional	Económico-Humano-Material	Área administrativa		Detalle las actividades a realizar
	1.2.3 Graficar el organigrama.	Dotar de una mejora estructura organizativa deportiva.	Organigrama institucional	Económico-Humano-Material	Área administrativa		Organigrama estructural terminado
1.3 D1-D2-D4-O1-O2-O3 Definiendo funciones inherentes a cada unidad administrativa.	1.3.1 Identificar las funciones de cada unidad administrativa	Detallar las funciones de cada unidad administrativa	Detalle de funciones a realizar	Económico-Humano-Material	Área administrativa	\$50,00	Listado de funciones en cada unidad administrativa
	1.3.2 Definir funciones a implementar	Seleccionar funciones para cada unidad	Número de actividades a realizar	Económico-Humano-Material	Área administrativa		Detalle de las funciones a realizar
	1.3.3 Incorporar funciones.	Detallar las funciones a realizar.	Funciones realizadas	Económico-Humano-Material	Área administrativa		Ejecución de actividades
1.4 D1-D2-D4-A1-A3 Describiendo los puestos que componen cada unidad	1.4.1 Identificar los puestos de cada unidad administrativa.	Detallar los puestos existentes	Número de puestos	Económico-Humano-Material	Área administrativa		Listado de actividades a realizar en cada puesto
	1.4.2 Definir	Conocer las	Número de	Económico-Humano-	Área		Cumpro con las

administrativa.	actividades en cada uno de los puestos	actividades a cumplir en cada puesto	actividades	Material	administrativa	\$50,00	actividades
	1.4.3 Asignar funciones a cada puesto de trabajo	Disponer de todos los implementos para que realice dicha actividad	Actividades realizadas	Económico-Humano-Material	Área administrativa		Mejora la productividad institucional

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Cuadro No. 58 Plan de Acción Objetivo No2.

Plan de acción							
OBJETIVO ESTRATÉGICO: No2. Promover a jugadores jóvenes de la cantera de la institución al equipo de primera categoría.							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
3.1 F1-F4-F5-O1-O2-O3 Promoviendo la participación de gente joven en los partidos profesionales.	3.1.1 Elaborar un formato para medir el desempeño mensual de cada jugador.	Conocer los jugadores de mayor potencial.	Jugadores con mayor potencial	Económico-Humano-Material	Área producción y calidad	\$0,00	Detalle de los jugadores con mayor potencial por parte de los técnicos de las categorías inferiores.
	3.1.2 Seleccionar a los de mayor representación	Obtengo al menos 4 jugadores sub 16 para promocionarlos al primer plantel	Número de jugadores seleccionados	Económico-Humano-Material	Área producción y calidad		Escoger los jugadores más aptos.
	3.1.3 Promover a jugadores jóvenes al equipo de primera	Entrenar con los jugadores de mayor experiencia.	Número de jugadores promovidos	Económico-Humano-Material	Área producción y calidad		Jugadores promovidos al primer plantel.
3.2 F1-F4-F5-A1-A2-A3 Realizando la participación de al menos 1 jugador oriundo de la ciudad en el equipo de primera categoría.	3.2.1 Analizar de entre los jugadores escogidos al de mejor desempeño	Conocer el desempeño de cada uno de los jugadores.	Desempeño jugadores juveniles	Económico-Humano-Material	Área producción y calidad	\$0,00	Listado de jugadores con mejor desempeño futbolístico
	3.2.2 Realizar un seguimiento continuo al deportista.	Escoger al jugador con mejor desempeño	Número de jugadores con mejor desempeño	Económico-Humano-Material	Área producción y calidad		Informe de entrenadores.
	3.2.3 Promover el debut	Debutar en primera	Debut en primera	Económico-	Área producción y		Debut en primera

	del joven deportista en un partido oficial.	categoría.	categoría.	Humano-Material	calidad		categoría.
3.3 D1-D2-D3-D5-O1-O2-O3-O4 Realizando venta de jugadores a nivel nacional e internacional.	3.3.1 Definir políticas de venta de jugadores	Detallar los equipos con los que se puede efectuar cierta negociación	Número de instituciones a negociar	Económico-Humano-Material	Área producción y calidad	\$300,00	Listado de instituciones deportivas
	3.3.2 Identificar equipos para venta de jugadores.	Definir tácticas y estrategias para adquisición o venta de jugadores	Número de jugadores identificados	Económico-Humano-Material	Área producción y calidad		Detalle políticas de política de compra o venta de jugadores
	3.3.3 Ejecutar venta de jugadores.	Realizar la compra o venta de los deportistas.	Número de jugadores comprados y vendidos	Económico-Humano-Material	Área producción y calidad		Cumplir con los acuerdos establecidos
3.4 D1-D2-D5-A1-A2 Incentivando la participación de más elemento joven en las filas del club.	3.4.1 Incentivar la participación y entrenamiento de los niños y jóvenes mediante implementos deportivos propios del club	Socializar la convocatoria de jóvenes a las filas del club	Número de deportistas reclutados	Económico-Humano-Material	Área producción y calidad	\$500,00	Listado de deportistas reclutados
	3.4.2 Reclutar a jóvenes de escuelas y colegios para que formen parte de las formativas del club.	Motivar la participación de los jóvenes deportistas	Número de deportistas participantes	Económico-Humano-Material	Área producción y calidad		Detalle de entrenamiento
	3.4.3 Participar en torneos de categorías inferiores.	Dar un entrenamiento eficiente para su compromiso con la institución.	Número de deportistas enrolados a las filas del club.	Económico-Humano-Material	Área producción y calidad		Promoción de los jóvenes a categorías más altas.

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Cuadro No. 59
Plan de Acción Objetivo No3.

Plan de acción							
OBJETIVO ESTRATÉGICO: No3. Incrementar un adecuado marketing deportivo para beneficio del club.							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
4.1 F1-F2-F3-F5-O1-O2 Estableciendo nuevos puntos de venta de indumentaria y abonos.	4.1.1 Analizar zonas o puntos donde se pueda realizar la venta de indumentaria y abonos	Conocer las necesidades y requerimientos de la hinchada.	Necesidades y requerimientos de la hinchada	Económico-Humano-Material	Área marketing	\$400,00	Afianzar a la hinchada
	4.1.2 Identificar zonas de mayor impacto en distintas ciudades de los equipos de fútbol	Publicitar la instalación de nuevos locales comerciales	Publicidad realizada	Económico-Humano-Material	Área marketing		Acceso fácil y cercano
	4.1.3 Dar a conocer a la hinchada los nuevos puntos de venta.	Ofrecer buena atención y servicio al cliente.	Puntos de venta	Económico-Humano-Material	Área marketing		Nuevos establecimientos de venta a la hinchada
4.2 F1-F3-F5-A1-A2-A3 Implementando políticas de publicidad y promoción.	4.2.1 Formularlas distintas políticas de publicidad y promoción	Conocer las políticas de publicidad y promoción para equipos de fútbol profesional.	Políticas de publicidad y promoción	Económico-Humano-Material	Área marketing	\$800,00	Listado de políticas de publicidad y promoción
	4.2.2 Identificar medios de comunicación que promuevan la publicidad y promoción	Escoger las políticas de publicidad y promoción que se adapten al equipo deportivo	Políticas a escoger	Económico-Humano-Material	Área marketing		Detalle de políticas de publicidad y promoción.
	4.2.3 Financiar políticas de publicidad y promoción.	Realizar y detallar políticas de publicidad y	Políticas implementadas	Económico-Humano-Material	Área marketing		Ejecución de políticas de publicidad y promoción.

		promoción.					
4.3 D1-D2-D5-O4-O5 Ampliando la gama de productos y beneficios para la hinchada.	4.3.1 Analizar nuevas e innovadoras gama de productos para la hinchada.	Conocer las necesidades de la hinchada en base a productos innovadores	Necesidades de la hinchada	Económico-Humano-Material	Área marketing	\$200,00	Listado de artículos innovadores y nuevos
	4.3.2 Definir nuevos productos para la venta	Obtener al menos 3 productos nuevos e innovadores.	Número de artículos implementados	Económico-Humano-Material	Área marketing		Detalle del producto
	4.3.3 Incorporar dichos productos en el mercado local	Comercializar nuevos productos.	Número de artículos a la venta	Económico-Humano-Material	Área marketing		Satisfacción al cliente
4.4 D1-D3-D5-A1-A2-A3-A5 Elevando los estándares de taquilla.	4.4.1 Analizar los precios de la competencia	Conocer precios de la competencia	Precios de la competencia	Económico-Humano-Material	Área marketing	\$1500,00	Detalle del precio de la competencia
	3.4.2 Mantener los precios en relación a la competencia	Impulsar las ventas	Análisis de precios	Económico-Humano-Material	Área marketing		Incremento de ventas anuales
	4.4.3 Establecer promociones para todo el año	Programas de promoción	Promociones	Económico-Humano-Material	Área producción y calidad		Promoción bien ejecutada.

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Cuadro No. 60
Plan de Acción Objetivo No4.

Plan de acción							
OBJETIVO ESTRATÉGICO: No4. Realizar una correcta gestión de talento humano para el beneficio deportivo y administrativo del club.							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
5.1 F1-F2-F5-O1-O2-O3 Seleccionando previamente a jugadores de calidad en el mercado nacional y mundial..	5.1.1 Diseñar políticas para la contratación de jugadores.	Conocer las necesidades y requerimientos del club en el campo de juego.	Jugadores a contratar	Económico-Humano	Área talento humano	\$8000,00	Obtener carpeta de jugadores
	5.1.2 Seleccionar jugadores que puedan ser contratados	Realizar un acercamiento directo con los jugadores	Jugadores seleccionados	Económico-Humano	Área talento humano		Adaptar a los nuevos jugadores al sistema
	5.1.3 Contratar jugadores.	Ofrecer las mejores condiciones de estadía.	Jugadores contratados	Económico-Humano	Área talento humano		Obtener buenos resultados deportivos.
5.2 F1-F2-F3-F5-A1-A2-A3 Elaborando una guía práctica de contratos para la compra venta de jugadores.	5.2.1 Analizar contratos que se realizaban previamente.	Conocer las políticas anteriores de contratos.	Guía de contratos a jugadores	Económico-Humano	Área talento humano	\$2000,00	Análisis de la situación actual
	5.2.2 Instaurar modificaciones en la guía de contratos.	Estipular políticas nuevas de contrato	Políticas de compra y venta de jugadores	Económico-Humano	Área talento humano		Proponer mejoras.
	5.2.3 Incorporar nuevas políticas de contrato para compra y venta de jugadores.	Ejecutar nueva guía de contratos para jugadores.	Guía actualizada e implementada de contratos	Económico-Humano	Área talento humano		Mejores rendimientos en base a resultados.
5.3 D1-D2-D3-O1-O2-O3 Motivando y capacitando a jugadores y cuerpo técnico para mejorar	5.3.1 Analizar nuevas estrategias de motivación, liderazgo y capacitación para el plantel	Conocer nuevos mecanismos de motivación y capacitación	Motivación y capacitación	Económico-Humano	Área talento humano		Obtener nuevos métodos de motivación y capacitación de personal deportivo.

el ambiente laboral.	5.3.2 Establecer métodos de capacitación	Estipular dichos métodos para el desarrollo personal	Necesidades de motivación y capacitación	Económico-Humano	Área talento humano	\$2000,00	Detalle de la actividad
	5.3.3 Incorporar programas innovadores de motivación, liderazgo y capacitación.	Ejecutar el plan de motivación y capacitación.	Número de jugadores y cuerpo técnico motivado y capacitado.	Económico-Humano	Área talento humano		Satisfacción al cliente interno
5.4 D1- D3-D5-A1-A2-A3 Dotando todos los implementos técnicos deportivos para la realización de actividades.	5.4.1 Analizar innovadores implementos técnicos deportivos para entrenamientos y rendimiento físico.	Conocer nueva tecnología en implementos deportivos	Análisis de precios	Económico-Humano	Área talento humano	\$5000,00	Detalle del precio de la competencia
	3.4.2 Identificar las necesidades del club.	Impulsar la adquisición de dichos materiales.	Precios más cómodos	Económico-Humano	Área talento humano		Aceptando la mejor oferta
	5.4.3 Adquirir nuevos e innovadores implementos técnicos deportivos.	Utilizar la nueva adquisición.	Implementos adquiridos	Económico-Humano	Área talento humano		Mejores rendimientos de jugadores.

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Cuadro No. 61
Plan de Acción Objetivo No5.

Plan de acción							
OBJETIVO ESTRATÉGICO: No5. Obtener una adecuada recuperación de cartera.							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
6.1 F1-F2-F3-F5-O1-O2-O3 Incrementando los ingresos del club a través de una mayor asistencia de público al estadio.	6.1.1 Promover partidos de fútbol en horarios cómodos y en días favorables para el aficionado.	Programar partidos en horarios y días flexibles para la hinchada	Horarios y días de programación	Económico-Humano	Área talento humano	\$4000,00	Partidos en horarios cómodos y flexibles
	5.1.2 Ofrecer promociones en compra de boletos para la hinchada.	Ofertar mejores beneficios que otras instituciones	Promociones	Económico-Humano	Área talento humano		Incentivar la asistencia de hinchada al estadio
	5.1.3 Proporcionar un ambiente agradable para que el aficionado se sienta a gusto en el escenario deportivo.	Garantizar la seguridad del aficionado	Ambiente agradable y seguro	Económico-Humano	Área talento humano		Hincha satisfecho por asistencia al estadio.
6.2 F1-F2-F3-A1-A2-A3 Proveyendo facilidades de pago a hinchada con medios innovadores en la compra de abonos.	5.2.1 Adquirir nuevos sistemas de venta de boletos para la hinchada	Conseguir innovadores equipos para venta de abonos	Equipos innovadores	Económico-Humano	Área talento humano	\$6000,00	Equipos innovadores de calidad
	5.2.2 Instalar sistemas tecnológicos e innovadores para beneficio de la hinchada	Mejorar el servicio de atención al cliente	Atención al cliente	Económico-Humano	Área talento humano		Servicio garantizado.
	5.2.3 Realizar la venta de abonos utilizando el sistema implementado.	Incrementar las ventas de abonos.	Venta de abonos	Económico-Humano	Área talento humano		Mejores réditos financieros.
6.3 D1-D3-D5- O1-	5.3.1 Analizar	Conocer mejores	Estrategias	Económico-Humano	Área talento humano		Reducir gastos

O2-O3-O4-O5 Reduciendo gastos e incrementando ingresos	estrategias para reducir gastos	métodos para reducir gastos	innovadoras			\$1500,00	
	5.3.2 Establecer mecanismos para el incremento de ingresos	Incrementar ingresos con la fidelización de la hinchada	Mayor ingresos	Económico-Humano	Área talento humano		Mejora los ingresos de los equipos de fútbol
	5.3.3 Incorporar estrategias rentables para la mejora institucional.	Mejorar la estructura financiera de la institución deportiva	Institución rentable	Económico-Humano	Área talento humano		Rendimiento óptimo anual
6.4 D1-D3-D5-A1-A2-A3 Administrando correctamente los fondos que se recibe la institución de la FEF.	5.4.1 Registrar ingresos, costos y gastos en los que incurre el club.	Conocer nueva tecnología en implementos deportivos	Análisis de precios	Económico-Humano	Área talento humano	\$3000,00	Detalle del precio de la competencia
	3.4.2 Contratar a personal especializado en el área de contabilidad y finanzas.	Impulsar la adquisición de dichos materiales.	Precios más cómodos	Económico-Humano	Área talento humano		Aceptando la mejor oferta
	5.4.3 Dotar al club de equipo informático que permita tener un mejor manejo de la gestión financiera.	Utilizar la nueva adquisición.	Implementos adquiridos	Económico-Humano	Área talento humano		Mejores rendimientos de jugadores.

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

5.6.1.1. Tipo de Planeación estructural a seguir.

- **Objetivos:** Los objetivos deben ser medibles y alcanzables, establecer un tiempo para su realización y responsables para el cumplimiento de cada uno de ellos.
- **Establecer la misión y visión de la institución u organización deportiva:** Ya que debe estar instaurado y conocido por todos los miembros de la organización deportiva, es la razón de ser del club deportivo y a su vez la visión es el sueño que persigue dicho club, el sitio en donde se pretende ubicar al mismo en un futuro deseado.
- **Valores deportivos:** Los valores en toda organización reflejan la cultura organizacional, en este caso los mismos reflejarán la manera de actuar de cada uno de los miembros de la institución deportiva, ya que el mostrar disciplina en nuestros actos, inspirará a toda la sociedad y a los hinchas en especial a comportarnos de una manera apropiada en todas las actividades que tengamos en nuestro diario vivir.
- **Análisis interno y externo de las instituciones deportivas:** La matriz FODA es una herramienta importante que ayuda a analizar distintos aspectos que la institución deportiva podría controlar y a su vez de los cuáles podría verse afectado, el análisis que podamos realizar con el uso de esta matriz se enfocará en que el club profesional de fútbol tenga una visión más clara de cómo se encuentra la institución y que se podría hacer para contrarrestar los aspectos negativos serían una amenaza para el funcionamiento del mismo.
- **Matriz de jerarquización:** Se realizó la matriz de jerarquización, ya que al tener una lista larga de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas esta herramienta ayuda a identificar las cinco más importantes de cada factor para su posterior implementación en la matriz por objetivos.
- **FODA por objetivos:** La matriz FODA por objetivos ayuda a la planificación estratégica a identificar falencias e instaurar estrategias para corregir las mismas,

de esta manera se establece un mecanismo de soporte para la institución deportiva.

- **Plan de acción:** El plan de acción sirve a toda institución deportiva elaborar actividades para llevarlas a cabo y mejorar los aspectos negativos que pudieron haber estado afectado el desempeño deportivo y administrativo de la institución.
- **Objetivos estratégicos:** Dentro del plan de acción tenemos los objetivos estratégicos, que son los mismos que nos ayudarán a plantear actividades, metas, recursos, etc. Que servirán para seguir un proceso cronológico de lo que se va realizar para el cumplimiento de los mismos.
- **Actividades:** Reflejan el conjunto de pasos a realizar dentro del plan de acción para el cumplimiento de cada una de las estrategias planteadas.
- **Metas:** Prácticamente la meta son los propósitos a largo plazo que se desea implementar dentro de este plan de acción, donde se reflejan los deseos de los directivos por mejorar la gestión actual del equipo de fútbol profesional
- **Indicador:** El indicador ayudará a la institución deportiva a tener un panorama en términos reales y numéricos del grado de cumplimiento objetivos y metas planteadas con anterioridad.
- **Recursos:** Sin lugar a duda que el recurso primordial para llevar a cabo los objetivos planteados es el capital humano, ya que son los directivos, cuerpo técnico, jugadores, personal administrativo y la hinchada quienes hacen que el club se mueva y se maneje en la dirección correcta, que complementándose con los recursos materiales y económicos adecuados harán que la institución deportiva busque sitios estelares en la competición en la que se encuentre.
- **Presupuesto:** El presupuesto económico para la ejecución de actividades dentro de este plan de acción reflejará el gasto en el cual el club incurrirá para el cumplimiento de cada una de las tareas planteadas.
- **Resultado esperado:** Dentro de la planificación estratégica el resultado esperado reflejará el cumplimiento final de las actividades planteadas.

5.6.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimientos según los autores Hernández & Rodríguez (2011) “Expresan la secuencia cronológica de las fases de las operaciones, así como los requisitos de forma y fondo que deben cumplirse, tanto en las fases intermedias como en el proceso completo, para alcanzar su objetivo y función” (p. 181).

Justificación

La importancia del manual de procedimientos es porque constituye una herramienta primordial para la gestión organizacional, es un instrumento administrativo que apoya el accionar del día a día de las diferentes áreas de una entidad organizativa, al hablar de institución deportiva es primordial contar con este proceso ya que se podrá realizar un seguimiento apropiado y secuencial de las actividades programadas con anterioridad teniendo un orden y definiendo un tiempo para su cumplimiento.

Para llevar a cabo dicho procedimiento, implica que todas las actividades y funciones que el personal deba realizar, las ejecute con las herramientas y materiales necesarios, ya sean estos tecnológicos y financieros, además de un control efectivo para el desarrollo de las diferentes operaciones deportivas.

Objetivos

- Enunciar los pasos primordiales para la realización y ejecución de un manual de procedimientos para equipos de fútbol profesional.
- Adaptar herramientas innovadoras y tecnológicas para el desempeño personal administrativo de equipos de fútbol profesional.
- Elaborar un manual de funciones genérico para equipos de fútbol profesional del Ecuador.

Estructura

La realización de un manual de procedimientos implica un camino arduo y largo, es por eso que en la propuesta que se presenta a continuación lo que se busca es enunciar la estructura que deberá tener dicho manual y realizar las funciones para cada una de las áreas del equipo del fútbol profesional.

A continuación se detallan los pasos a seguir:

- Portada de identificación con el logotipo del club deportivo.
- Objetivo claro del procedimiento a seguir.
- Responsables de la ejecución y del cumplimiento de la tarea a realizar.
- Describir el procedimiento a seguir
- Realizar un seguimiento de las acciones mediante formatos y documentos instaurados.

Dentro del manual de procedimientos se desarrolló un manual de funciones como primera etapa.

Los clubes de fútbol son considerados como una institución deportiva, con una estructura formal y similar a la que pudiera tener cualquier industria.


A continuación y siguiendo el formato del autor Franklin (p.248) los pasos que se va a seguir para realizar el manual de funciones son:


- Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de páginas
- Sustitución de páginas (actualización de información)


- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave de forma: en primer término se deben escribir las siglas de la organización, en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guión o una diagonal.


Dentro del índice o contenido constarán los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

- Prólogo o introducción
- Antecedentes históricos
- Legislación o base legal
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Misión
- Descripción de puestos
- Directorio.


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página
		Versión 1-1
		Fecha 03-2014
		Código MFCD-2014
NOMBRE DEL CARGO		
<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página 01/20
		Versión 1-1
		Fecha 03-2014
		Código MFCD.2014
INDICE DEL MANUAL DE FUNCIONES		
Introducción	02	
Objetivo del manual.....	02	
Ámbitos de aplicación.....	02	
Antecedentes históricos.....	03	
Marco Jurídico.....	04	
Organigrama Estructural.....	05	
Organigrama Funcional.....	06	
Misión.....	07	
Asamblea General de Socios.....	08	
Presidente.....	09	
Vicepresidente.....	10	
Asesor Jurídico.....	11	
Secretaria.....	12	
Presidente de la Comisión de Fútbol.....	13	
Presidente de las Divisiones Inferiores.....	14	
Departamento de Relaciones Públicas y Publicidad.....	15	
Departamento del Talento Humano.....	16	
Tesorero.....	17	
Departamento Médico.....	18	
Cuerpo Técnico.....	19	
Servicios Complementarios.....	20	

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página 02/20
		Versión 1-1
		Fecha 03-2014
		Código MFC.D.2014
NOMBRE DEL CARGO		
<p>INTRODUCCION:</p> <p>La elaboración de un Manual de Funciones para los clubes de futbol profesional de la zona centro del país específicamente de los 5 equipos como son: El club deportivo Macará, Técnico Universitario, Mushuc Runa, Olmedo y RTC, se ha realizado tomando en cuenta que la falta de este manual en algunos equipos o la desactualización de los mismos en otros equipos en estudio ha provocado problemas como duplicidad o colación de funciones, así como la lentitud en los trámites, por lo que se ha considerado necesario revisar y actualizar el Manual de Funciones el mismo que tendrá información, instrucciones y lineamientos necesarios permitiendo al personal desempeñarse de mejor manera en sus tareas.</p> <p>Para la elaboración de este Manual se requirió contar con la información necesaria para que garantice que su contenido sea de fácil comprensión y sirva de guía, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos, así como la jerarquía y los grados de autoridad y responsabilidad.</p> <p>OBJETIVO DEL MANUAL</p> <p>Proporcionar a los 5 clubes de futbol profesional de la zona centro del país un Manual de Funciones que sea un instrumento para que los miembros que conforman el club interactúen en el cumplimiento de funciones destinadas a obtener un objetivo común, regido por ciertas normas y lineamientos que definen el rol que cada uno debe cumplir.</p> <p>AMBITOS DE APLICACIÓN</p> <p>El Manual es aplicable para todos los puestos que hay en los clubes desde la presidencia , hasta los jugadores, cuerpo técnico, médico etc.</p>		

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS</p>	<p style="text-align: center;">Página 03/20</p>
		<p style="text-align: center;">Versión 1-1</p>
		<p style="text-align: center;">Fecha 03-2014</p>
		<p style="text-align: center;">Código MFCD.2014</p>
<p>NOMBRE DEL CARGO</p>		
<p>ANTECEDENTES HISTORICOS</p> <p>El fútbol ecuatoriano tiene una historia de más de 100 años que fue traída por los estudiantes que se preparaban en el extranjero, los primeros equipos se fundó en Guayaquil y luego fueron creando los clubes en las demás provincias del país.</p> <p>En la zona centro del país, existen cinco clubes deportivos como son el Macará, Técnico Universitario, Mushuc Runa, Universidad Tecnológica Cotopaxi y el club deportivo Olmedo, clubes que han pasado de la Serie (A) a la serie (B) alternativamente, luego de participar en torneos oficiales de fútbol tanto de primera como de segunda división realizado por la Federación Ecuatoriana de Fútbol. Este campeonato está formado de 3 etapas, en esta última se disputan dos partidos ida y vuelta, en donde se define al campeón de la serie y los ascensos y descensos de categoría de los equipos según el rendimiento de sus jugadores.</p> <p>El futbol en la zona centro del país, es el deporte más popular, esto se debe a la gran popularidad de sus equipos, al buen desempeño que han tenido en los torneos nacionales. Por lo que se requiere fortalecer su gestión, mediante la asignación de función y la delegación de responsabilidad para cada uno de los integrantes que conforman estas empresas deportivas.</p>		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página 04/20
		Versión 1-1
		Fecha 03- 2014
		Código MFCD.2014
NOMBRE DEL CARGO		
<p>MARCO JURÍDICO</p> <p>Los 5 clubes de fútbol profesional que conforman la zona centro del país, son organizaciones que se encuentran legalmente constituidos. Y que se amparan en normas y leyes establecidas en la:</p> <p>Constitución Política del Ecuador, sección sexta dice :</p> <p>Cultura física y tiempo libre</p> <p>Art. 381.- El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad.</p> <p>Según el Plan Nacional del Buen Vivir</p> <p>Política 2.8. Promover el deporte y las actividades físicas como un medio para fortalecer las capacidades y potencialidades de la población.</p> <p>a. Fomentar e impulsar de forma incluyente el deporte de alto rendimiento e incorporar sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de sus resultados.</p> <p>b. Desarrollar actividades extracurriculares en las instituciones educativas dirigidas por entrenadores y guías especializados orientados a complementar la enseñanza.</p> <p>c. Elaborar o reelaborar los programas curriculares de cultura física que tiendan a promover el hábito de la práctica deportiva o actividad física desde las edades tempranas.</p> <p>d. Diseñar planes de entrenamiento para mantener una vida activa adaptados a la necesidad de desarrollar inteligencia holística, y a las características de la población.</p> <p>f. Diseñar y aplicar un modelo presupuestario de asignación de recursos financieros a los diferentes actores de la estructura nacional del deporte.</p>		

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS</p>	<p style="text-align: center;">Página 05/20</p>
		<p style="text-align: center;">Versión 1-1</p>
		<p style="text-align: center;">Fecha 03- 2014</p>
		<p style="text-align: center;">Código MFCD.2014</p>
<p style="text-align: center;">NOMBRE DEL CARGO</p>		
<p>MODELO JURÍDICO</p> <p>Estarán constituidos bajo la entidad de una compañía anónima, donde el capital constituye acciones negociables y está formado por la aportación de los accionistas o socios y éstas a su vez están sujetas a las reglas de las sociedades mercantiles según dicta el Art. 143 de la sociedad de compañías anónimas del Ecuador.</p> <p>Antes de tomar cualquier resolución de constituir o substituir a uno o más accionistas esto deberá ser resuelto en la junta general de accionistas, para su posterior registro notario en la súper intendencia de compañías. En base al Art. 192 del mismo código la compañía anónima puede adquirir sus propias acciones por decisión de la junta general, y en base al Art. 193 no se podrá la institución deportiva hacer préstamos o anticipos sobre las acciones que hubiere emitido.</p> <p>Según el Art. 200 las compañías anónimas considerarán como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas. Otro de los artículos el 202 insta a que los fundadores y promotores están obligados a realizar todo lo necesario para la constitución legal y definitiva de la compañía. El Art. 205 dice que los promotores son quienes están obligados a convocar una junta general en el plazo máximo de seis meses contados a partir de la fecha del otorgamiento de la escritura de promoción. En el Art. 207 habla sobre todos los derechos que el socio tiene, entre los primordiales se considera darle la calidad de socio como tal, impugnar resoluciones de la junta general de accionistas y a su vez negociar libremente sus acciones. En síntesis lo que se propone es que el club profesional sea manejado como una sociedad anónima ya que las aportaciones y decisiones que se tomen en la interna del club beneficiará una mejor gestión administrativa y económica donde todos los socios contribuyan al mejoramiento de la institución a la cual pertenecen.</p> <p>\.</p>		



MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS

Página
06/20

Versión
1-1

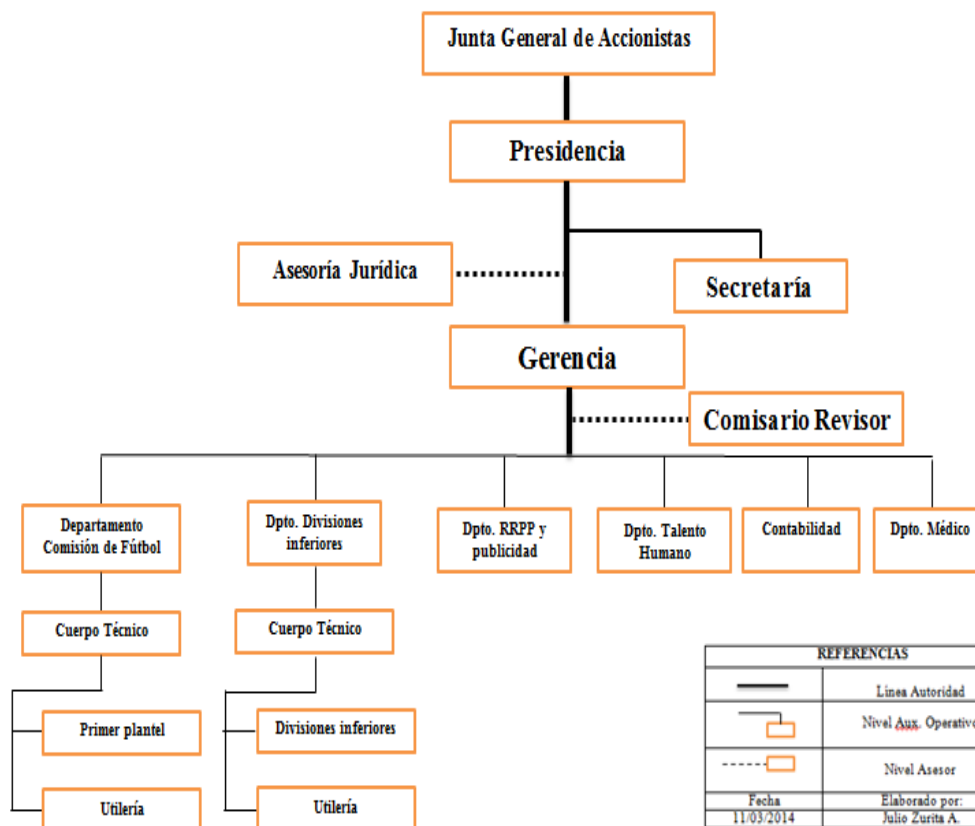
Fecha
03- 2014

Código
MFCD.2014

NOMBRE DEL CARGO

Organigrama Estructural

Gráfico No. 40





MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS

Página
07/20

Versión
1-1

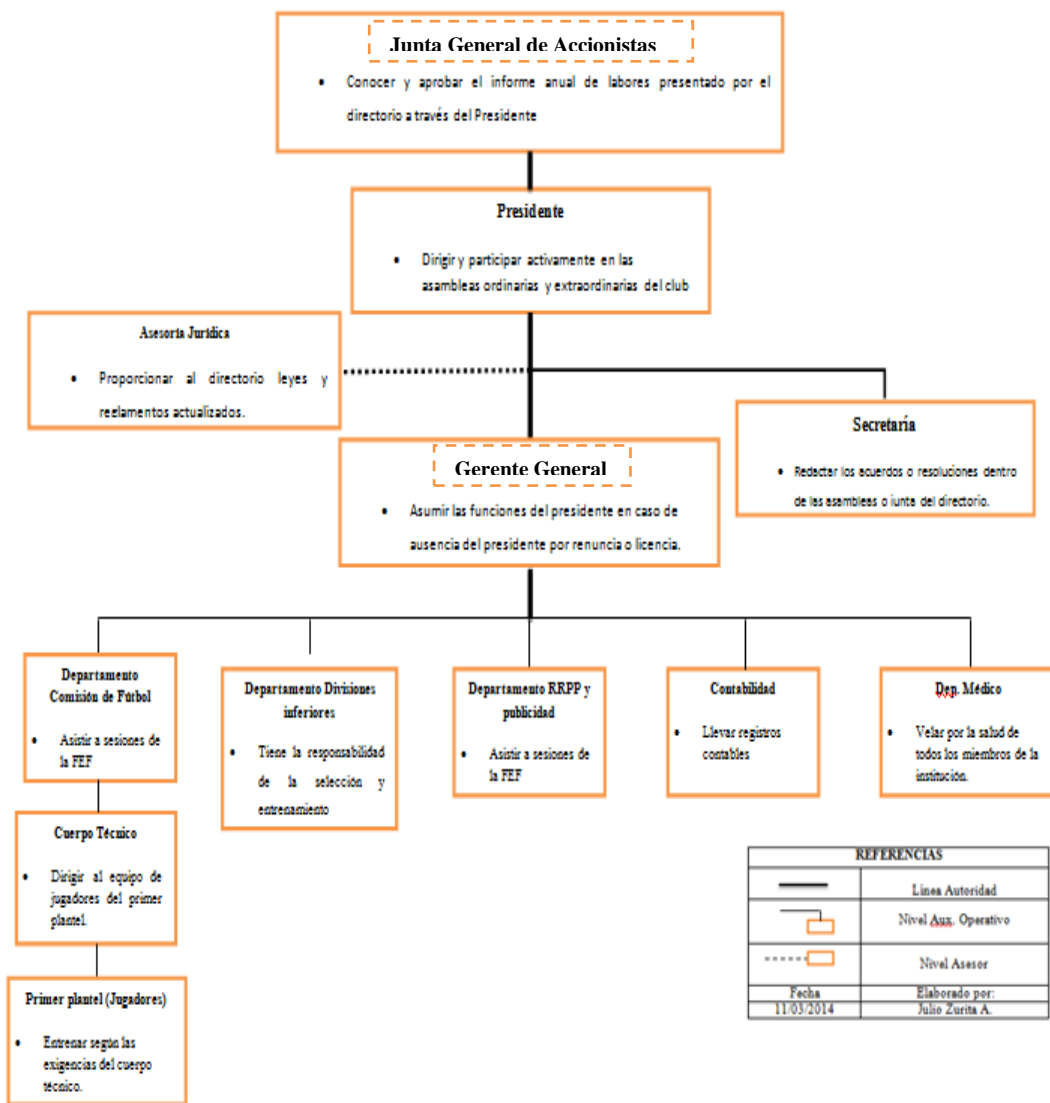
Fecha
03-2014


Código
MFC.D.2014


NOMBRE DEL CARGO

Organigrama funcional


Gráfico No. 41





	<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS</p>	<p style="text-align: center;">Página 08/20</p>
		<p style="text-align: center;">Versión 1-1</p>
		<p style="text-align: center;">Fecha 03-2014</p>
		<p style="text-align: center;">Código MFCD.2014</p>
<p style="text-align: center;">NOMBRE DEL CARGO</p>		
<p>MISION</p> <p>Hemos asumido el compromiso y la responsabilidad de mejorar la calidad y productividad del futbol profesional de la zona centro del país, alcanzando niveles de clase internacional tanto en lo organizativo como en lo estructural y deportivo de los dirigentes, jugadores e hinchada y manejar racionalmente los recursos permitiéndonos ser altamente competitivos</p>		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página 09/20
		Versión 1-1
		Fecha 03-2014
		Código MFCD.2014
NOMBRE DEL CARGO	JUANTA GENERAL DE ACCIONISTAS	
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p> <p>Dirigir y controlar las actividades de la Asociación de Fútbol</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aprobar el informe anual de labores presentado por el directorio a través del Presidente - Resolver los asuntos fijados en la convocatoria. - Seleccionar a las personas encargadas del directorio y de las comisiones. - Aprobar las cuentas del club - Elegir al presidente del club - Aprobar los estatutos del club y las cuotas que deben pagar los socios. - Adoptar las normas generales establecidas por la F.E.F. <p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades de negociación - Responsabilidad - Buenas relaciones humana 		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página 10/20
		Versión 1-1
		Fecha 03-2014
		Código MFCD.2014
NOMBRE DEL CARGO	PRESIDENTE	
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p> <p>Dirigir, controlar, organizar y planificar las actividades de las funciones administrativas y deportivas del club.</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y participar activamente en las asambleas ordinarias y extraordinarias del club. - Planificar, coordinar, controlar y dirigir al club - Ejercer la representación legal del club - Suscribir las actas y otros documentos oficiales. - Legalizar las actas de las asambleas ordinarias y extraordinarias junto con el secretario - Cumplir y hacer cumplir las resoluciones tomadas en las asambleas. - Convocar dentro de los reglamentos y estatutos a las asambleas extraordinarias y junta de directorio. - Sugerir a la asamblea las acciones necesarias para el buen funcionamiento del club - Mantener contacto continuo con representantes de otros clubes a nivel nacional e internacional en busca de mejores jugadores. - Autorizar contrataciones o liquidaciones de jugadores o cuerpo técnico - Autorizar la participación de las representaciones deportivas nacionales en cualquier evento, dentro o fuera del país. - Las demás que la ley le faculte. <p>COMPETENCIAS :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de expresión verbal y escrita - Excelente manejo de relaciones interpersonales - Habilidades de negociación - Responsabilidad - Buenas relaciones humanas. 		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página 11/20
		Versión 1-1
		Fecha 03-2014
		Código MFCD.2014
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL	
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p> <p>Apoyo para el presidente en las diferentes funciones o actividades que tiene dentro del club.</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asumir las funciones del presidente en caso de ausencia del presidente por renuncia o licencia. - Apoyar al presidente del club en las resoluciones del directorio - Realizar actividades delegadas por el presidente - Asesorar al presidente en los elementos que determine - Asistir a los eventos que el club sea invitado en caso que el presidente no pueda acudir - Mantener actualizadas las disposiciones estatutarias y reglamentarias de la FIFA, Confederación Sudamericana de Fútbol, otras Confederaciones Internacionales y Federaciones o Asociaciones Extranjeras. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de expresión verbal y escrita - Excelente manejo de relaciones interpersonales - Habilidades de negociación - Responsabilidad 		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página 12/20
		Versión 1-1
		Fecha 03- 2104
		Código MFCD.2014
NOMBRE DEL CARGO	ASESOR JURÍDICO	
FINALIDAD DEL CARGO Asesor en aspectos legales al Club		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar al directorio leyes y reglamentos actualizados. - Elaborar y revisar contratos, autorizaciones en la que el club forme parte o se encuentre involucrado. - Defender el interés del club por medio de las leyes establecidas. - Supervisar el cumplimiento de los reglamentos establecidos por la Federación Ecuatoriana de Fútbol. - Solicitar a la asamblea de socios sanciones a dirigentes, técnicos y jugadores por incumplimiento de reglamentos tanto del club como de la Federación Ecuatoriana de Fútbol. - Asesorar al club cuando sea necesario. - Asesorar a las comisiones de trabajo en aspectos relacionados con las leyes. 		
COMPETENCIAS <ul style="list-style-type: none"> - Comprender, interpretar y aplicar el liderazgo en el club - Habilidades que generen en el desarrollo del club - Gestión y trabajo en equipo - Desarrollar metodología sistemática para una intervención en público. 		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página 13/20
		Versión 1-1
		Fecha 03- 2104
		Código MFC.D.2014
NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIA	
FINALIDAD DEL CARGO Administrar los documentos concernientes a las actividades administrativas y deportivas del club		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Redactar los acuerdos o resoluciones dentro de las asambleas o junta del directorio. - Legalizar junto con el presidente las actas de la asamblea ordinaria y extraordinaria - Actuar en los actos realizados por la asociación como las asambleas ordinarias, extraordinarias y del directorio. - Coordinar las acciones necesarias para el buen funcionamiento de las comisiones a su cargo. - Mantener al día y a disposición de los miembros del Directorio los archivos de actas de las sesiones del Consejo y del Directorio y el archivo de correspondencia recibida y despachada. - Resolver y despachar con su sola firma los asuntos de mero trámite. 		
COMPETENCIAS <ul style="list-style-type: none"> - Personalidad equilibrada y proactiva - Autoestima positiva - Capacidad de adaptación a los cambios - Habilidades comunicativas y de escucha activa - Capacidad de crear, innovar e implementar. 		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página 14/20
		Versión 1-1
		Fecha 03- 2014
		Código MFC.D.2014
NOMBRE DEL CARGO	PRESIDENTE DE LA COMISION DE FUTBOL	
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p> <p>Controlar y supervisar todo lo relacionado al fútbol dentro de la organización.</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiene la responsabilidad de observar y seleccionar jugadores nacionales o extranjeros de cara a futuras contrataciones. - Preparar informes de los currículos y trayectorias de los jugadores a proponer - Coordinar el trabajo de los preparadores físicos - Coordinador el trabajo del servicio médico - Coordinador el trabajo del entrenador y asistentes con el fin de cumplir con los objetivos que han sido fijados para la temporada - Implantar las políticas teóricos-deportivas del club - Supervisar la organización y el desempeño de los jugadores - Desarrollar el calendario anual de actividades eventos del club - Validar las convocatorias de cada uno de los eventos deportivos del consejo - Crear las estrategias para estimular a los deportistas. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excelente manejo de relaciones interpersonales - Habilidades de negociación - Vocación de servicio - Fomentar el deporte - Respeto al medio ambiente. 		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página 15/20
		Versión 1-1
		Fecha 03- 2014
		Código MFCD.2014
NOMBRE DEL CARGO	PRESIDENTE DE LAS DIVISIONES INFERIORES	
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p> <p>Controlar y supervisar todo lo relacionado al fútbol de divisiones menores</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiene la responsabilidad de la selección y entrenamiento - Relación con los jugadores - Relación con los padres de los jugadores infantiles, juveniles y divisiones inferiores - Realizar propuestas de futuro para los jugadores de más talento y proponer los más idóneos para el primer equipo. - Coordinar el trabajo de los preparadores físicos - Coordinar el trabajo del servicio médico - Fortalecer los programas de atención a la juventud del club. - Planear y supervisar la normatividad de las escuelas y ligadas deportivas. <p>COMPETENCIAS :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vocación de servicio - Fomentar el deporte - Respeto al medio ambiente - Confraternidad - Compromiso con el club. Respeto a todo el personal. 		

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS</p>	<p style="text-align: center;">Página 16/20</p>
		<p style="text-align: center;">Versión 1-1</p>
		<p style="text-align: center;">Fecha 03-2104</p>
		<p style="text-align: center;">Código MFCD.2014</p>
<p style="text-align: center;">NOMBRE DEL CARGO</p>	<p style="text-align: center;">JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS Y PUBLICIDAD</p>	
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p> <p>Dirección y coordinación de la comunicación y publicidad de la asociación con el entorno.</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener contacto con los principales medios de comunicación para la difusión de los acontecimientos internos y externos. - Proponer al directorio el material publicitario de cada campeonato organizado por la asociación. - Presentar un presupuesto anual de los valores de publicidad que se incurrirían - Asesorar al club en temas relacionados a publicidad y medios de comunicación. - Establecer los posibles patrocinadores de los eventos deportivos. - <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carácter e integridad - Tener sentido lógico y de juicio - Pensamiento imaginativo - Espíritu creador - Capacidad para la solución de problemas - Curiosidad intelectual 		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página 17/20
		Versión 1-1
		Fecha 03- 2014
		Código MFCD.2014
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO	
FINALIDAD DEL CARGO Administrar el talento humano dentro de la asociación.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Mantener la documentación actualizada relacionada con el personal y socios de la asociación. - Controlar la asistencia y horario del personal. - Controlar la asistencia de los miembros a las asambleas y reuniones. - Sugerir actividades que ayuden a la recreación y mejorar las relaciones entre los clubes integrantes. - Realizar los trámites relacionados con licencias, accidentes de trabajo, vacaciones, etc., que requieren los socios. - Regular la conducta y las relaciones interpersonales entre los miembros de los cargos dentro de la organización. - Organizar inducciones y capacitaciones a los miembros del club. 		
COMPETENCIAS <ul style="list-style-type: none"> - Disponer de un banco actualizado de elegibles a nivel interno. - Identificar los requerimientos de los jugadores y cuerpo técnico. 		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página 18/20
		Versión 1-1
		Fecha 03- 2014
		Código MFC.D.2014
NOMBRE DEL CARGO	TESORERO	
FINALIDAD DEL CARGO		
Velar por la correcta y oportuna recaudación de las cuotas de los socios y cualquier otro tipo de ingreso.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Juntamente con el presidente abrirá o cerrará cuentas en bancos y suscribirá los cheques respectivos. - Presentar mensualmente al directorio un estado de cuentas del club y anual un balance de las mismas a la Asamblea. - Formular la proforma de presupuesto anual para ser conocida por el Directorio. - Vigilar el respectivo pago de sueldos a los jugadores y cuerpo técnico - Custodiar los libros de contabilidad del club - Asistir cuando se lo convoque, con voz pero sin voto, a las reuniones del Directorio - Presentar al Directorio el proyecto de presupuesto para el ejercicio anual de la Asociación, el que servirá de base al que debe aprobar el Consejo. - Controlar que el club lleve un sistema contable de mínima formalidad y uniforme, a que deberán ceñirse para su control presupuestario y de operación por la Asociación, así como para las rendiciones de cuentas a que estén o puedan estar obligados. 		
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Tener calidad moral y profesional - Compromiso con el club - Trabajo en equipo - Experiencia profesional - Aprendizaje continuo. 		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página 19/20
		Versión 1-1
		Fecha 03- 2014
		Código MFCD.2014
NOMBRE DEL CARGO	MÉDICO	
FINALIDAD DE CARGO		
<p>Coordinar y supervisar la correcta asistencia médica tendiente a la protección de la integridad física y mental del jugador, aplicando eficientemente los diferentes servicios a que los jugadores, cuerpo técnico y demás miembros que conforman el club tienen derecho.</p>		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Se encarga del reconocimiento médico anual a todos los jugadores y técnicos del club. - Brindar servicios de asistencia médica a los jugadores y cuerpo técnico en la medida de las posibilidades del plan médico o remitirlo de acuerdo a la gravedad del caso. - Proponer y desarrollar programas que garanticen la asistencia médica de los jugadores. - Realizar visitas a los jugadores que se encuentran con incapacidad, tanto en el hospital como en su hogar. - Brindar colaboración a la Departamento de Talento Humano en materia de su competencia - Prevención y promoción de la salud mental de los deportistas, enmarcado en el plano de la formación del ser humano. 		
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y comprender los avances científicos en el ámbito de la prevención y readaptación de futbolistas - Ser capaz de contextualizar el proceso de prevención y readaptación físico-deportivo en el deporte del fútbol con sus diferentes peculiaridades - Dominar una terminología y conocimientos que permitan al jugador una adecuada relación con el equipo médico-terapéutico del Club de Fútbol, evitando las posibles confusiones entre profesionales - Conocer los procedimientos de actuación más adecuados y convenientes en cada fase de readaptación del jugador lesionado al entrenamiento habitual del equipo. 		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONALES DE LA ZONA CENTRO DEL PAIS	Página 20/20
		Versión 1-1
		Fecha 03- 2014
		Código MFCD.2014
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR TÉCNICO	
<p>FINALIDAD DEL CARGO</p> <p>Conducir e implementar las estrategias más adecuadas para que se obtengan los resultados deportivos esperados.</p> <p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable del equipo en el aspecto físico, técnico y táctico. - Proponer la contratación de jugadores. - Proponer los traspasos y las renovaciones de los jugadores - Decidir las alineaciones y la estrategia a seguir en los campeonatos - Responsable del equilibrio del equipo - Responsable de motivar a que los jugadores se pongan al servicio del equipo - Supervisar el orden, la disciplina y el buen ambiente del vestuario - Elaborar el programa de entrenamiento. - Convocar oportunamente a los jugadores a las reuniones, entrenamientos y partidos. - Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de los futbolistas - Mantener contacto con otros clubes con el fin de promover el club deportivo - Promover actividades de integración de los jugadores <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en el manejo de jugadores dentro de la cancha - Trato adecuado al personal - Trabajo en equipo 		
Elaborado por: Zurita, Julio	Revisado por:	Autorizado por:

5.6.3. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según como lo describe Chiavenato (2006) “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría)” (p.81).

En un mundo cada vez más cambiante y globalizado, la selección del personal para las instituciones deportivas se vuelve imperante, encontrar a las personas adecuadas para los puestos indicados o vacantes existentes dentro de la institución, es un reto, es por eso que se plantea el siguiente modelo basado en los sub sistemas del talento humano para la contratación de jugadores, cuerpo técnico y personal administrativo con capacidades y potencial adecuado a cada una de las áreas en las que ha sido seleccionado.

Justificación

Ante la exigencia competitiva de las organizaciones deportivas de fútbol profesional en el país, se vuelve imperante realizar un proceso de gestión del talento humano con el fin de direccionar, potencializar y motivar de manera activa a todos los que forman parte de esta profesión, brindándoles los requerimientos y necesidades que se ajusten a la realidad de cada uno de los clubes y logra alcanzar los objetivos planteados.

Objetivos

- Definir políticas internas para el reclutamiento de personal.
- Elaborar un manual de selección y contratación de personal basado en los subsistemas del talento humano para equipos de fútbol profesional.
- Realizar una correcta gestión administrativa para contratar jugadores

Estructura

- 1. Reclutamiento:** Identificación y obtención de candidatos.

2. **Selección:** Determinación del personal administrativo, cuerpo técnico y jugadores competentes para la realización de actividades.
3. **Incorporación:** Aceptación del personal requerido en las filas del club.

5.6.3.1. Estrategias para mejorar el reclutamiento, selección y contratación de personal

Para el Personal Administrativo

El proceso de reclutamiento y selección de personal lo realizará la Dirección del Talento Humano.

Los aspirantes a ingresar a formar parte del cuerpo administrativo de los clubes deberán someterse a un concurso de merecimientos y oposición compuesto de los siguientes elementos:

Análisis de los requerimientos de personal a contratar.

- Consulta del perfil profesional gráfico en el manual orgánico funcional del Club
- Publicación en medio de prensa local.
- Recepción de ofertas., los candidatos deberán depositar su currículum vitae en Departamento de Talento Humano
- Verificación de referencias laborales y personales por el Director del Talento Humano.
- Aplicación de la batería de pruebas.
- Elaboración de los informes de preselección.
- Remisión de las ternas a las unidades administrativas interesadas.
- Entrevista de selección por el Presidente o su delegado y Director de Talento Humano.
- El aspirante triunfador deberá cumplir con el período de prueba, evaluación del desempeño y firmar un Contrato de Trabajo.

Para Futbolistas

Los Clubes Deportivos tendrán la capacidad de adquirir mediante compra el ingreso directo de jugadores, obviamente referenciados por otros clubes o entrenadores.

En caso de jugadores desconocidos en el medio se seguirá el proceso de selección y reclutamiento mediante la aplicación de pruebas: físicas, psicológicas, médicas, que permitan tener el conocimiento completo sobre las condiciones del interesado, para ingresar como parte del equipo, para lo que se evaluará diferentes formas de desempeño como:

Desempeño táctico y técnico. Dentro del terreno de juego como: Dominio del balón, Capacidad de orientación y diferenciación, Control y dominio del balón. Ejecución (precisión). Ejecución (dominio del balón). Colocación respecto al obstáculo. Orientación en el control. Creatividad (aportación personal a la acción). Protección del balón. Empleo de superficies de contacto. Atacar el balón. Eficacia, precisión y velocidad en la ejecución de la acción. Finalización en gol.

Desempeño Físico: El consumo máximo de Oxígeno, La Fuerza, la Velocidad, la Flexibilidad y la Potencia.

Antropometría: Peso, Talla, Pliegues cutáneos: subescapular, tríceps, bíceps, supra espinal, abdominal, muslo y pierna. Perímetros musculares: brazo relajado, brazo tenso, antebrazo, muñeca, tórax, cintura, cadera, muslo superior, pierna y tobillo.

El aspirante triunfador deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Someterse a exámenes médicos periódicos para determinar sus condiciones de salud
- Cumplir con las reglas y procedimientos del Club Deportivo.
- Período de prueba de tres meses
- Firmar un contrato de trabajo.
-

Proyección de las categorías formativas del club

Realizar un trabajo exhaustivo desde las divisiones inferiores, con una proyección a futuro para que el elemento nacido en la institución explote sus capacidades físicas y se logre conseguir en el equipo de primera categoría. A continuación se detalla las actividades a realizar para la proyección de escuelas formativas:

- Participar en campeonatos organizados por la FEF en cada una de las categorías inferiores.
- Impulsar a jóvenes de la ciudad de donde nace el club, para que exista ese compromiso de entrega a la afición.
- Promover a jugadores de 15 años en adelante en los entrenamientos del equipo de primera, esto con la finalidad que se fogueen y logren ir adquiriendo un nivel óptimo en el día a día.
- Tener como objetivo la inclusión de al menos un jugador juvenil los 90 min en un partido de primera categoría.
- Dotar de las adecuaciones físicas necesarias para el correcto trabajo de los muchachos jóvenes.
- Apadrinar a un jugador juvenil con jugadores referentes del club, esto con la finalidad de motivar a las categorías inferiores a seguir trabajando por el bien de la institución.
- Efectuar la venta de al menos un jugador de la cantera al finalizar la temporada.

Firmas de contrato

Los contratos serán establecidos y firmados de acuerdo al formato estándar de jugadores en el fútbol profesional, establecido el 24 de octubre del 2008 que consta en el anexo Nro. 2

Terminación del Contrato de Trabajo

Se dará por terminado el contrato de trabajo bajo tres condiciones

- a) Desahucio

- b) Fallecimiento
- c) Renuncia
- d) Bajo o mal rendimiento
- e) Faltas graves que atenten contra las reglas de la institución

Se considera desahucio cuando el jugador o empleado del Club Deportivo hace saber a la Asamblea General, mediante documento escrito, su voluntad de dar por terminado el contrato. Para lo cual el trabajador está en la obligación de trabajar 15 días después de la fecha de la notificación del desahucio y dejar entregando toda la documentación perteneciente a la Institución a la cual se pertenece.

En caso de fallecimiento los familiares del empleado deberán presentar una copia del Acta de Defunción del jugador o empleado.

Las renunciaciones deberán ser tratadas en la Asamblea General para proceder a trámite correspondiente.

El bajo o mal rendimiento se evaluará bajo la tutela del director deportivo, en este caso el director técnico, es él quien debe hacer un informe detallado mensual del rendimiento de jugadores de primera y de reserva.

Las faltas graves serán en función de abandono de la concentración previo a un partido de fútbol, no llegar a tiempo a los entrenamientos programados, asistir a entrenamientos en estado etílico o al haber consumido sustancias psicotrópicas, incitar violencia dentro de la institución.

Licencias Autorizadas

Tendrán licencia autorizada todos los jugadores y empleados según causas y tiempos establecidos en el Código de Trabajo.

5.6.3.2. Sistema de remuneraciones

Sistema de Pagos

El pago del personal por concepto de sueldos se efectuará mensualmente hasta el 30 de cada mes, el mismo que se lo realizará de manera directa mediante transferencia bancaria a una cuenta sea corriente o de ahorros reportada tanto por jugadores como personal administrativo.

Remuneraciones

Los clubes contarán con un sistema de remuneración establecido por Asamblea del Club Deportivo, con el objetivo de contratar y conservar el personal que requiere la misma.

Para cada categoría de puesto se establecerá un sueldo mínimo, un sueldo medio y un sueldo máximo. Asimismo, se realizarán aumentos porcentuales, acorde con la evaluación del desempeño, la capacidad financiera del Club de acuerdo la inflación, los niveles de remuneración en el mercado de trabajo y cualquier otro factor que se considere pertinente y permita una remuneración justa.

5.6.3.3. Evaluación del desempeño.

El Presidente del Club Deportivo llevará a cabo el proceso de evaluación del desempeño al personal tanto administrativo como Jugadores en coordinación con el Departamento de Talento Humano y Cuerpo Técnico del Club.

La evaluación de desempeño se realizará de manera individual, según políticas y normas establecidas, a fin de valorar las cualidades, rendimiento y potencial del personal administrativo como de jugadores que presta servicios en los Clubes Deportivos.

Los períodos de evaluación de desempeño se realizarán cada seis (6) meses, a fin de dar seguimiento a corto plazo a la ejecución de las tareas asignadas al personal dentro de los Clubes.

Los empleados que ingresan por primera ocasión, recibirán la primera evaluación del desempeño al cumplir los tres (3) meses del período de prueba en el club. Al concluir satisfactoriamente el período de prueba exigido, será nombrado con carácter definitivo o fijo.

5.6.3.4. Motivación al personal.

Capacitación y Desarrollo

Con el fin de permitir a su personal se desempeñe de mejor manera con eficiencia y eficacia, al mismo tiempo que se le motiva por su desempeño, los clubes deportivos tendrán como política la de capacitar a su personal administrativo como a sus jugadores para lo cual formulará un plan estratégico anual en donde conste la capacitación con la asignación presupuestaria correspondiente.

Los cursos a realizarse serían:

Dirigentes:

- Organización y Gestión Administrativa de Empresas de Fútbol.

Jugadores y Cuerpo Técnico:

- Nutrición y Medicina Deportiva

Incentivos en el Trabajo

Para el personal Administrativo:

- Buena remuneración

- Capacitación permanente
- Estabilidad laboral
- Vacaciones de acuerdo a lo establecido en el Régimen Laboral

Jugadores, entrenador y cuerpo técnico

- Capacitación permanente
- Técnico y un preparador físico renombrado con el fin de que la capacitación a alto nivel sea permanente.
- Campo de entrenamiento en óptimas condiciones
- Uniformes y materiales para el desarrollo del trabajo
- Seguro Médico
- Videos de entrenamiento

5.7. ADMINISTRACIÓN DE MARKETING DEPORTIVO

El marketing deportivo es un mecanismo que nos direcciona al cumplimiento de objetivos y la planificación realizada.

Para Campos (2008) el marketing es:

El marketing deportivo se puede entender en cuatro perspectivas o categorías: marketing para promover la participación en programas de actividad físico-deportiva, marketing para promover la venta de otros productos a través del deporte (patrocinio y promociones), marketing para promover la asistencia y la atención prestada a los espectáculos deportivos y marketing para promover la venta de productos asociados al espectáculo deportivo. (p.76)

Justificación

Es esencial la existencia de un marketing deportivo en los clubes profesionales del fútbol ecuatoriano, los equipos de élite a nivel mundial han venido consolidándose y manteniendo a sus instituciones en sitios importantes, todo esto se debe ya que una de las fuertes fuentes de ingresos económicos, se da con la ejecución de distintas estrategias de marketing consolidando la imagen del club en la mente de la fanática mundial, tal

es el caso por ejemplo del Real Madrid de España o el mismo Manchester United en Inglaterra. Sin lugar a duda que la afición es el cliente más fiel y al cual se debe direccionar la promoción y publicidad de marca deportiva, brindarle satisfacción y ofrecer diversos productos y servicios hará que el nombre del club se posicione y gane mercado en un mundo cada vez más competitivo.

Objetivos

- Implementar un adecuado marketing deportivo para beneficio del club.
- Implementar estrategias de marketing para incentivar la asistencia de hinchas a los estadios, e incrementar la taquilla.

Estructura

A continuación se detallan distintas estrategias de marketing para equipos de fútbol profesional del fútbol ecuatoriano.

- Fomentar el desarrollo de los jugadores y realizar alianzas deportivas principalmente entre los cinco equipos que forman parte de la zona centro del país y si existe buscar la opción para de igual manera focalizarle a los distintas instituciones a nivel nacional, esto con el fin de que los jugadores que no sean tomados en cuenta por el cuerpo técnico entrante pueda despuntar y mostrar sus habilidades en otra institución deportiva.
- Estimular la compra de entradas a los encuentros deportivos programados por la federación, con la finalidad de tener una base de aficionados estable y que siempre asista a los estadios, una de las promociones puedes ser: dos personas con un boleto, niños menores de 12 años no pagan entrada, mujeres pagan la mitad, etc.
- Realizar rifas tanto de balones de fútbol como camisetas, utilizando los talonarios del boleto adquirido con el fin de incentivar la asistencia de la afición a los estadios.

- Contratar personal especializado en la organización de tours, todo esto con la finalidad de que la hinchada pueda acompañar a su club a los distintos estadios a nivel nacional, brindándoles todas las garantías necesarias en cuanto a hospedaje, entradas y alimentación.
- Adecentar los complejos deportivos para fomentar y desarrollar la idea de interacción ente hinchas, club y jugadores, además de ponerlo a servicio de la ciudadanía para generar ingresos, a más de ganar imagen deportiva.
- Mantener una excelente relación con todos los medios de comunicación, organizando eventos como desayunos con la prensa para fomentar la buena imagen del club y generar la buena información tanto de sus directivos como de sus jugadores.
- Invitar a los miembros de la prensa y comentaristas deportivos a eventos de capacitación organizados por los clubes con el fin de afianzar la publicidad que pueda tener los clubes tanto en la prensa escrita como radial y televisiva.
- Mantener y actualizar constantemente la página web de los equipos con el fin de comunicar de manera sostenida las vivencias diarias del club y una rendición de cuentas permanente hacia la hinchada y comunidad sobre la actuación directiva.
- Aplicar el merchandising o comercialización mediante la apertura de stands o puntos de venta en donde se ponga a disposición de la hinchada y la ciudadanía en general con artículos propios de los equipos, para generar la idea de marca del club.
- Realizar negociación con auspiciantes a largo plazo, este a su vez tendrá los beneficios de ser la imagen del equipo en la indumentaria oficial, así como de entrenamiento y vallas publicitarias en estadios y lugares de entrenamientos. Es una posición atractiva en tanto que no solo observan el logo los asistentes al estadio sino todos los televidentes. Se debe indicar que el número de espacios publicitarios disponibles dependerá del nivel de auspicio que la empresa adquiera.

- Empezar campañas de buena conducta en los estadios con el fin de garantizar la seguridad en los mismos e incentivar la asistencia de familias a respaldar a sus equipos
- La generación de nuevos productos en el fútbol, se da en la contratación de nuevos jugadores, por lo tanto se sugiere refrescar la imagen del equipo con la contratación de jugadores estrella.
- Fomentar la compra de entradas por internet, ya que de esta manera se asegurará el ingreso económico de hinchas facilitándoles la adquisición de boletos para apoyar a su club en los graderíos.

5.7.1. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

En base a los estados financieros anteriores y una vez que se aplicaron los indicadores de gestión, se estableció que las instituciones profesionales de fútbol, necesitan de mayores recursos económicos, para que pueden llegar a ser competitivos y logren mantener una estabilidad sustentable en el tiempo.

Demostremos a continuación, en el siguiente estado de resultados proyectado, los recursos que deberían tener estas instituciones con el propósito de cumplir las metas anteriormente señaladas.

Se tomó como referencia el estado de pérdidas y ganancias de uno de los equipos que fueron objeto de estudio, ya que este es el parámetro de comparación, puesto que los documentos que nos proporcionaron los diferentes equipos no varían significativamente en su contenido.

Balance de Pérdidas y Ganancias Proyectado Equipo # 1

Cuadro No.62

	2012- Real		2014-Proyectado	
INGRESOS				
Ingresos operacionales				
Ventas				
Ventas gravadas 12%	10.818,33		100.000	
Total Ventas		10.818,33		100.000
Costo de ventas				
Costo de ventas gravadas 12%	-9.202,23		-20.000	
Total costo de ventas		-9.202,23		-20.000
Aportes socios y directivos				
Aportes socios	2.600,00		810.000,00	
Aportes directivos	19.072,37		20.000,00	
Total Aportes socios y directivos		21.672,37		830.000
Otros Ingresos Operacionales				
Ingresos por vallas publicitarias	125.529,71		325.000,00	
Ingresos por rifas	282.397,00		282.397,00	
Ingresos por Taquillas	381.341,63		1.100.000,00	
Ingresos por palcos y tribunas	17.812,50		150.000,00	
Ingresos por transporte formativas FEF	10.375,78		12.000,00	
Ingreso donaciones	702,90		0	
Ingreso transmisión televisiva	30.000,00		70.000,00	
Ingreso derechos deportivos	150.000,00		200.000,00	
Ingresos escuela de fútbol	7.965,00		10.000,00	
Ingresos por dscto rol	1.418,03		1.500,00	
Ingreso vallas publicidad altas	5.864,29		10.000,00	
Ingreso camiseta publicidad	211.919,61		500.000,00	
Ingreso por descenso serie A	20.000,00		0	
Ingreso auspicio rifa	10.062,64		12.000,00	
Ing. Inscripción Teknikids	90,00		150,00	
Ingreso por multas	2.868,33		3.500,00	
Ingreso Entradas	857,53		1.000,00	
Total Otros ingresos operacionales		1.259.204,95		2.577.547,00
Total Ingresos Operacionales		1.282.493,42		3.487.547,00

Ingresos no operacionales				
Ingresos financieros				
Interés ganado	70,86		150,00	
Total Ingresos no operacionales		70,86		150,00
Total Ingresos		1.282.564,28		3.487.697,00
EGRESOS				
Gasto personal administrativo y de servicios				
Gasto Sueldos	4.287,07		4.287,07	
Gasto Horas Extras	149,18		149,18	
Gasto Movilización	309,92		309,92	
Gasto uniformes	107,14		107,14	
Gasto Bonificaciones	91,38		91,38	
Gasto décimo tercer sueldo	368,26		368,26	
Gasto décimo cuarto sueldo	66,00		66,00	
Gasto vacaciones	23,87		23,87	
Gasto alimentación	108,38		108,38	
Gasto aporte patronal	1.096,17		1.096,17	
Gasto liquidación de haberes	3.658,67		3.658,67	
Total Gasto personal administrativo y de servicios		10.266,04		10.266,04
Gasto Local e Instalaciones				
Gasto Depreciación Edificios	2.045,59		2.045,59	
Gasto Depreciación Muebles y enseres	329,91		329,91	
Gasto Depreciación Equipo de oficina	69,00		69,00	
Gasto Depreciación Equipo de computo	133,58		133,58	
Gasto Mantenimiento y reparación	69,84		69,84	
Total gasto local e instalaciones administrativas		2.647,92		2.647,92
Gasto Honorario Personal directivo				
Gasto Sueldos Cuerpo Técnico Equipo.	49.257,13		49.257,13	
Gasto Sueldos Cuerpo Técnico	14.981,93		14.981,93	

Formativas				
Gasto Sueldos Jugadores Equipo de primera	152.565,54		152.565,54	
Gasto Sueldos Jugadores Formativas	4.994,00		4.994,00	
Gasto Honorarios por arbitraje	420,00		420,00	
Gasto Honorarios Médicos	14.769,02		14.769,02	
Gasto Finiquito jugadores	44.442,51		44.442,51	
Gasto Finiquito jugadores formativos	6.969,00		6.969,00	
Gasto servicios ocasionales	13.323,86		13.323,86	
Gasto prima vehículos	35.002,85		35.002,85	
Total gasto honorarios personal deportivo		336.725,84		336.725,84
Gasto General Operaciones Deportivas				
Gasto Alimentación Equipo de primera	5.460,33		5.460,33	
Gasto Alimentación Formativas	6.269,94		6.269,94	
Gasto Transporte Equipo de primera	25.716,14		25.716,14	
Gasto Transporte formativas	8.542,30		8.542,30	
Gasto medicinas	3.137,69		3.137,69	
Gasto hospedaje equipo de primera	15.088,29		15.088,29	
Gasto hospedaje formativas	2.229,88		2.229,88	
Gasto uniforme equipo de primera	1.835,69		1.835,69	
Gasto uniforme formativas	1.818,58		1.818,58	
Gasto escuela de fútbol	3.220,28		3.220,28	
Gastos programación	152.064,12		152.064,12	
Gasto eventos artísticos y otros	6.508,54		6.508,54	
Gasto lavado uniformes	1.835,71		1.835,71	
Gasto mantenimiento y reparaciones complejo	6.068,74		6.068,74	
Gasto mantenimiento y reparaciones equip y otros	43,15		43,15	
Gastos partidos	3.794,98		3.794,98	
Gasto arriendo departamentos jugadores	10.998,87		10.998,87	
Gastos pretemporada	6.011,55		6.011,55	
Gastos invitación equipo	1.978,76		1.978,76	

Gastos pasajes internacionales extranjeros	12.726,44		12.726,44	
Total Generales operacionales deportivos		275.349,98		275.349,98
Gastos Servicios Básicos				
Gastos Luz Eléctrica	8.095,28		8.095,28	
Gastos Agua potable	735,89		735,89	
Gastos Telefonía y telecomunicaciones	508,07		508,07	
Gastos servicio de correo	56,23		56,23	
Gasto operadora movistar claro	418,22		418,22	
IVA que va al gasto	2.608,41		2.608,41	
Total gastos servicios básicos		12.422,10		12.422,10
Honorarios profesionales				
Honorarios asesoría Legal	4.849,59		4.849,59	
Honorarios Asesoría contable	1.777,79		1.777,79	
Total Honorarios profesionales		6.627,38		6.627,38
Gastos de Administración y Ventas				
Gasto publicidad y propaganda	11.700,90		11.700,90	
Gasto Boletos de rifa de vehículos	9.463,39		9.463,39	
Gasto papelería y suministros de oficina	11.009,19		11.009,19	
Gasto seguro vehículo	1.150,17		1.150,17	
Gasto suministro de limpieza	33,90		33,90	
Total Gasto de administración y ventas		33.357,55		33.357,55
Gastos Generales				
Actos Sociales	44,64		44,64	
Ropa deportiva	2.011,27		2.011,27	
Total Gastos Generales		2.055,91		2.055,91
Total Gastos Administrativos y ventas		679.452,72		679.452,72
Gastos No deducibles				
Interés, multas	1.481,23		1.481,23	

Honorarios cuerpo técnico, equipo de primera	25.694,01		25.694,01	
Honorarios cuerpo técnico formativas	250,40		250,40	
Honorarios Jugadores Equipo de primera	129.519,47		129.519,47	
Honorarios jugadores formativas	14.672,68		14.672,68	
Honorarios Asistencia equipo de primera	9.820,00		9.820,00	
Honorarios Asistencia formativas	250,00		250,00	
Gastos Menaje Equipo de Primera	7.762,72		7.762,72	
Gastos Primas a jugadores	174.690,00		174.690,00	
Arriendo departamentos jugadores	14.369,28		14.369,28	
Gastos Medicinas	1.500,00		1.500,00	
Gastos Premios jugadores, asistentes y cuerpo	167.146,70		167.146,70	
Gastos bonos por entrenamiento y partidos	226.112,50		226.112,50	
Gastos actas de sanciones	2.947,80		2.947,80	
Gastos Finiquito	47.104,06		47.104,06	
Gastos Pretemporada	150,00		150,00	
Gastos Programación	6.619,44		6.619,44	
Gastos Vigilancia privada	1.680,00		1.680,00	
Gastos Eventos Artísticos y otros	5.000,00		5.000,00	
Gastos Derechos de transferencia	30.000,00		30.000,00	
Gastos Telefonía	3,00		3,00	
Gastos Suministros y materiales de oficina	3,35		3,35	
Gastos Suministro de limpieza	0,24		0,24	
Gastos Escuela de fútbol	200,00		200,00	
Gastos varios	3.320,17		3.320,17	
Gastos Donaciones (clásicos)	38.527,50		38.527,50	
Gastos mantenimiento y reparación complejo	2.131,08		2.131,08	
Gastos derechos deportivos y representativos	20.000,00		20.000,00	
Gastos honorarios profesionales	200,00		200,00	
Bono navideño	447,29		447,29	
Gasto Transporte administrativo	591,00		591,00	
Honorarios trámite legal	1.702,00		1.702,00	

Alimentación equipo de primera	1,10		1,10	
Alimentación equipo formativas	929,25		929,25	
Transporte equipo de primera	4.265,00		4.265,00	
Transporte equipo formativas	98,00		98,00	
Hospedaje equipo de primera	3.755,00		3.755,00	
Gastos personal administrativo	1.250,00		1.250,00	
Arriendo departamento formativas	7.092,65		7.092,65	
Tarjetas, carnets y otros	2,50		2,50	
Eventos organizados	5.825,00		5.825,00	
Gastos partidos amistosos	20.100,00		20.100,00	
Total Gastos no deducibles		977.214,42		977.214,42
Total Otros gastos operativos		977.214,42		977.214,42
Total Costos y Gastos		1.656.667,14		1.656.667,14
Egresos no Operacionales				
Gastos Financieros				
Gasto Emisión Chequera y Est. Cuenta	186,64		186,64	
Gasto interés	3.025,74		3.025,74	
Gasto por Servicios Bancarios	753,14		753,14	
Gastos Financieros	51,16		51,16	
Total Egresos no operacionales		4.016,68		4.016,68
Total Egresos		1.660.647,82		1.660.647,82
Total resultado		378.083,54		1.827.049,18

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

Actividades

Para cumplir con el presupuesto proyectado que se propone en este modelo de gestión, a continuación se detallan las actividades a realizar para generar mayores ingresos que contribuyan al mejoramiento institucional y deportivo del club.

- Para obtener ese ingreso de ventas lo que se plantea es promocionar artículos representativos del club, esto es llaveros, billeteras, gorras, camisetas, fotos o

stickers de jugadores referentes del club de los tiempos actuales y figuras que dejaron un legado en la historia de la institución.

- Realizar un aporte representativo de \$20 mensuales de todos los socios del club, ya que de esta manera se podrá obtener un ingreso fuerte que apoye la gestión de la institución, el beneficio que obtengan los socios del club se enfocará a dar facilidades en compra de entradas para familiares y amigos, información actualizada de las actividades que realiza el club, uso de las instalaciones del club para esparcimiento familiar y social.
- En los ingresos operacionales realizar alianzas estratégicas con instituciones representativas a nivel nacional, para que den su valioso aporte económico como auspiciante oficial del club deportivo, el mismo que será ubicado dependiendo el aporte que cada uno haga, además de su promoción en partidos oficiales y en ruedas de prensa que tenga que ver la participación del equipo de fútbol profesional, así como también espacios de publicidad en sitios estratégicos en el campo de juego, de esta manera se cumple con el convenio que se llegue a tener entre ambas partes.
- Mayor promoción y publicidad para adquisición de entradas, como se lo explica en las actividades de marketing, el incremento de hinchada en los estadios es un factor primordial para el incentivo anímico a los jugadores así como también un aporte económico importante en las arcas del club.
- Otro de los ingresos fuertes que debe hacer énfasis la institución deportiva es en la realización de rifas en cada partido de fútbol, brindando productos que reflejen la imagen de la institución y publicitar a la o las empresas con las que se firme un convenio para la ejecución del mismo.
- Firmar convenios a largo plazo con empresas auspiciantes, ya que de esta manera el ingreso pactado se mantendrá y se logrará unos mejor beneficios económicos organizativos.
- Obtener una base de hinchada con la que se efectúa la venta de abonos para toda la temporada.

- El ingreso presupuestado para el 2014 en comparación al real 2012 muestra un incremento muy satisfactorio para beneficio de la institución deportiva, de esta manera se la gestión que el club realice tendrá un beneficio económico alto con la cual se puede trabajar y mantener un ambiente agradable y positivo dentro de la institución.

Etapas del control

La etapa de control es pieza clave y fundamental para que todo el proceso de gestión se llegue a consolidar, en este caso, proponemos un sistema de control que sirve de interacción para el modelo propuesto, el sistema de control se lo conoce como un conjunto de mecanismos que pueden regular la conducta del grupo de personas que tenemos a cargo, con la finalidad de lograr un funcionamiento efectivo, reduciendo de este modo las probabilidades de fallos y obteniendo resultados satisfactorios.

Para cumplir esta finalidad se propone la utilización e implementación del sistema de control COSO que significa (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), en el cual nos indica los elementos y subelementos, que se van aplicar para mejorar las acciones institucionales relacionadas con el deporte.

Esta propuesta pretende que el control interno garantice lo siguiente:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos

Para la aplicación de este propósito se detallan a continuación las siguientes estrategias relacionadas con los elementos de control:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control

- Sistemas de información
- Monitoreo

De los cuáles cada uno de los elementos anteriormente señalados, tiene sus sub-elementos:

Ambiente de control:

El ambiente de control está enmarcado al entorno de la institución, conocido como un conjunto de situaciones que engloban el accionar de una entidad organizativa, que en este caso lo utilizaremos y lo enmarcaremos como una empresa deportiva y desde la perspectiva del control interno, será instrumento necesario, ya que se deberá evaluar el grado en que los principios imperen sobre las conductas y los procedimientos de los miembros de la organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos: Este factor o subelemento nos ayuda a tener un mayor control en lo referente a códigos de ética establecidos por el club o por el incumplimiento a una normativa por parte de jugadores, cuerpo técnico o personal administrativo.
- Competencia profesional: En base a las competencias ya establecidas para contratación de personal, el control de este factor será de mucha ayuda, ya que si se puede observar que existe un rendimiento que no esté acorde con las expectativas del club, se podrá implementar un plan de capacitación o motivación al elemento del club contratado, para de esta manera tratar de buscar una solución inmediata y evaluar el desempeño del mismo.
- Atmósfera de mutua confianza: Sin lugar a duda que el entorno donde nos desempeñamos es la base sólida para que todos los miembros de cualquier institución se desempeñen de mejor manera, dotar de todo el equipamiento y la confianza por parte de los directivos hará que el grupo humano se consolide y

obtenga resultados óptimos, mediante este subelemento podríamos encontrar falencias o actitudes que no estén acorde a lo planificado por la institución.

- **Organigrama:** Como ya lo hemos planteado la reestructuración de un organigrama tanto funcional como estructural es fundamental en el modelo de gestión de cualquier institución, y más aún en un club profesional de fútbol, es aquí donde verificaremos si las funciones y acciones de cada uno de los miembros del club deportivo están acorde las necesidades del mismo, ya que si no existe el control respectivo de la gestión y operación del talento humano, no se podrá llevar a cabo un buen desempeño en el mercado futbolístico.
- **Asignación de responsabilidad y autoridad:** La alta gerencia es quien en conjunto deberá elegir a sus representantes o autoridades dirigenciales, estos a su vez asignaran responsabilidades y por ende la autoridad que ellos deben mostrar ante sus dirigidos, el control de estos aspectos periódicamente llevará a que el nivel de las personas que aquí trabajen se mantenga y siga en aumento, ya que el delegar funciones y sobre todo ejercer un mando de autoridad práctica conlleva a que nos manejamos de una manera más responsable y justa.
- **Políticas y prácticas en el personal:** Políticas bien establecidas, horarios de entrenamiento, concentraciones y demás aspectos que estén instaurados y establecidos con su debido control beneficiará sin lugar a duda principalmente al desempeño que la institución deportiva tenga en el campeonato ecuatoriano de fútbol.
- **Comité de control:** Personas estratégicas que se encarguen de controlar cada una de las áreas o departamentos deportivos, en este caso entrenador con sus jugadores, cuerpo médico con sus ayudantes, administrativos con sus operarios y los informes que un representante de cada lugar específico haga llegar a la

dirección general, ayudará a que se corrijan falencias y el nivel deportivo y administrativo se incremente.

Evaluación de riesgos

Uno de los objetivos en la implementación de este elemento dentro del sistema de control es simplemente el de limitar los riesgos que podrían afectar las actividades de las organizaciones. En otras palabras, anticiparnos a la jugada y efectuar un análisis de los posibles riesgos de importancia y el punto donde el control vigente los podría neutralizar para su posterior evaluación del mismo.

Así tenemos los sub-elementos dentro de este elemento:

- **Objetivos estratégicos:** En base a los objetivos ya establecidos en la planificación , es aquí donde se llega a evaluar el cumplimiento de los mismos, en base a los propuestos y los ejecutados, se obtendrá el margen o índice de cumplimiento, pieza importante y fundamental para la consolidación del club profesional de fútbol en lugares estelares.
- **Identificación de riesgo:** Identificación de posibles factores tanto internos como externos que puedan afectar al club, subelemento de mucha importancia hará que el club sea un ente proactivo para anticiparse a la jugada y detectar elementos que podrían mermar el desempeño del club.
- **Detección del cambio:** Los directivos son quienes deberán en base a un previo análisis de sus colaboradores implementen mecanismos de cambio e innovación, esto ya que, toda institución pública o privada tiene que estar a la vanguardia y saber que la renovación tanto del talento humano como el material tecnológico es trascendental en el mundo competitivo, evaluar lo que se tiene y lo se podría conseguir elevará los estándares de desempeño del equipo profesional.
- **Estimación del riesgo:** El control de riesgos en base a posibles pérdidas que se podrían tener por la implementación de tal o cual elemento ya sea humano

o material, mejorará la visión del equipo de fútbol profesional, tener un plan de contingencia es clave y fundamental para cualquier institución que desea obtener beneficios y surgir en el mercado.

Actividades de control

Etapa que en secuencia es la continuidad de la anterior, constituyen los procedimientos definidos implantados como un complemento para el cumplimiento de los objetivos, orientándolos hacia la prevención y neutralización de los riesgos, todas estas actividades de control se establecen en todos los niveles de la institución y por consecuencia en cada una de las etapas de la gestión.

- Tarea y responsabilidades: Control cada una de las tareas que jugadores, cuerpo técnico y personal administrativo es fundamental, en el primer caso por ejemplo un adecuado entrenamiento y cumplimiento de lo planificado elevará el nivel de todos los integrantes del club, bajo un nivel de rigurosidad a los deportistas que no cumplan con lo previsto, de igual manera la responsabilidades de personal administrativo en el pago al personal por ejemplo, comprometerá mucho más a todos y cada uno de los miembros de la institución.
- Coordinación de tares: Flujo de información adecuado entre los distintos departamentos, en este caso médico con el deportivo, consolidará a que el trabajo sea fructífero, ya que la fatiga muscular o el cansancio físico puede mermar el trabajo deportivo del deportista, saber cuándo, cómo y dónde actuar bajo un nivel de responsabilidad óptimo llevará a que las acciones que se ejecuten sean satisfactorias.
- Documentación: Toda la documentación que el club obtenga o realice en base a distintas actividades de su responsabilidad tienen que estar debidamente archivadas y bajo el debido control de una o varias personas que tengan conocimiento de este aspecto, hará que la institución deportiva pueda ofrecer un adecuado servicio si existiera dudas o se llegara a presentar algún problema interno o externo.

- Registro oportuno, hechos y tareas: El control de todas las acciones, responsabilidades y desempeño de los deportistas deben mantenerse debidamente ordenadas, clasificadas, registradas para su posterior verificación, llevar el control mejorará sin lugar a duda el desempeño del club, ya que se podría exigir mayor entrega y rendimiento del jugador en base a este oportuno subelemento de control.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros: El control de todos los registros, ingresos, egresos, etc. Hará que el club obtenga una mayor credibilidad ante sus trabajadores, ya que las cuentas claras en todos los aspectos elevará el rendimiento y el compromiso de todos quienes son parte de la institución, a su vez llevar una restricción en cuanto a estatutos y reglamentos frente a la competencia elevará la capacidad estratégica del club.
- Rotación del personal en áreas claves: Los socios o miembros del club son quienes tienen la potestad de elegir a sus directivos, las personas quienes representarán a la entidad deportiva legalmente, el control y seguimiento de la gestión tiene que ser calificada y evaluada por los mismos, la rotación y el cambio de elemento directivo es lo primordial, ya que las ideas nuevas y frescas ayudarán a una mejor gestión, es la presidencia el área clave y fundamental en el club profesional de fútbol, ya que su representante es quien elige a su grupo de trabajo y a quienes serán los dignos representantes de los colores de la institución.
- Control de sistema de información: En este mundo cada vez más cambiante hace que podamos obtener todo tipo de información, ya sea valiosa y no del todo, el control de este aspecto debe ser primordial, para que no existe el entrenamiento por ejemplo en concentraciones de ciertos elementos que puedan mermar el desempeño de los jugadores frente a un partido de fútbol, ya sea por intermedio de redes sociales o ciertos grupos de entrenamiento que se enfocan en atraer al elemento deportivo joven que busca cierto tipo de distracción.
- Control de tecnología de la información: El control del equipo profesional de fútbol a sus jugadores es un poco complejo, es por esto que se debe incorporar

ciertos sistemas de control tecnológico hacia los jugadores, esto es por ejemplo, cuando existen dudas de rendimiento de los deportistas se puede implementar un control de sobriedad o antidoping, que hoy en día es elemental y primordial para que su elemento pueda ejercer sus desempeños de mejor manera.

- **Indicadores de desempeño:** Los indicadores de gestión o índices financieros nos darán una pauta amplia del rendimiento actual del club deportivo, como ya pudimos observar en la parte del diagnóstico, los dos equipos analizados cuentan con un rendimiento pobre y bajo, este mecanismo nos debe ayudar a tener un mayor control en base a lo que ahora tenemos y lo que podríamos tener bajo una adecuada gestión administrativa y deportiva.
- **Función de auditoría interna independiente:** Muchas de las instituciones contratan a un auditor externo, que simplemente verifica la auditoría interna del equipo profesional en cierto período de tiempo, esto debe cambiar y se debe tener un mecanismo de control permanente, es decir una persona que se encarga de auditar al club de una manera precisa y real, que sea parte del rol de pagos de la institución, de esta manera lo comprometeremos a proyectar a la institución hacia un mejor desempeño si existiera pérdidas o ganancias.

Sistemas de información

Son sistemas que permiten al club deportivo captar e intercambiar toda la información que es requerida para su correcto desarrollo, gestión y control de sus distintas operaciones.

De los cuáles se podría obtener lo siguiente:

- **Información y responsabilidad:** Proporcionar a todos y cada uno de los departamentos la información que estos requieran para un mejor accionar institucional, el debido control de la utilización de los mismos hará que el trabajo previo no sea en vano y este mecanismo sea una ventaja competitiva frente a otras instituciones deportivas.

- Calidad de la información: Existe todo tipo de información que puede como no ser válida, es por esto que el control de que la misma sea fidedigna es básico para el accionar deportivo vaya consolidándose y se consiga frutos a corto y largo plazo.
- Sistema de información: Los distintos sistemas de información que posee la institución deportiva deben ser útiles y provechosos de lo contrario se deberá ver la manera de prescindir de los mismos y buscar otro mecanismo que sirva a que la información que se desea conseguir sea eficiente y consolide las aspiraciones de la institución.

Monitoreo

El monitoreo implica la existencia de una estructura idónea de control y que a su vez sea eficiente, ya que es aquí donde se llevará a cabo las correcciones y actualizaciones necesarias para que el desempeño sea mejor.

A continuación se describe los subelementos característicos de este elemento:

- Evaluación de control interno: La evaluación de información, comunicación y desempeño es prescindible para que el club logre un mejor trabajo, puesto que existe un sin número de aspectos que puedan ayudar o empeorar el rendimiento del mismo, se debe verificar cada uno de estos aspectos que están involucrados en este subelemento, el cruce de información con distintas áreas, la autoevaluación de personal y los distintos indicadores de gestión que ya se lo había expuesto con anterioridad.
- Validación de los supuestos asumidos: El control sobre los objetivos planteados ya sean personales o grupales debe ser periódico, de esta manera se logrará que el club deportivo se consolide en la categoría que represente.
- Tratamiento de las deficiencias detectadas: Y por último tenemos el trato que se le dé a los problemas o deficiencias detectadas, este tipo de control debe ser aplicado en todas las áreas, ya que se debe comunicar todos los inconvenientes

que se puedan tener con algún deportista o trabajador administrativo a los niveles correspondientes para que sean ellos quienes tomen los correctivos necesarios y no llegue a ser un problema mayor que pueda afectar el desempeño del equipo profesional.

ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

La responsabilidad directa de este proyecto estará a cargo de los Presidentes de los Clubes de la zona centro del Ecuador, Gerentes deportivos y demás personal que se encuentren ocupando distintos cargos relacionados con la gestión deportiva de la institución.

CLUB	PRESIDENTE
MACARA	Ing. Gleen Miller Salazar Gamboa
TÉCNICO UNIVERSITARIO	Sr. Wilson Hernán Velasteguí Lozada
MUSCUC RUNA	Sr. José Andrés Usulle Sisa
OLMEDO	CPA Luis Antonio Aimacaña Sánchez
COTOPAXI	Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Desarrollo de la Planificación Estratégica
 Desarrollo de Manual de Procedimientos
 Desarrollo de Estrategias de Talento Humano
 Desarrollo de Estrategias de Marketing Deportivo
 Desarrollo de Estrategias Financieras

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

5.4.1. Presupuesto

Cuadro No. 61

DESCRIPCIÓN	COSTO
Plan de acción No.1	\$100,00
Plan de acción No.2	\$800,00
Plan de acción No.3	\$2900,00
Plan de acción No.4	\$15000,00
Plan de acción No.5	\$14500,00
TOTAL	\$33300,00

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

El presupuesto para la aplicación de la propuesta del “Diseño de un modelo de gestión para equipos de fútbol profesional caso Ecuador”, es de treinta y tres mil trescientos dólares.

Cronograma

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	01 febrero		11 agosto		21 febrero		01 septi
						24/11	23/02	25/05	24/08	23/11	22/02	24/05
1		Desarrollo de la planificación estratégica	120 días	jue 20/03/14	mié 03/09/14				La Directiva			
2		Desarrollo de Manual de procedimientos	60 días	jue 04/09/14	mié 26/11/14				La Directiva			
3		Desarrollo de Estrategias de Talento Humano	60 días	jue 27/11/14	mié 18/02/15					Presidente		
4		Desarrollo de Estrategias de Marketing Deportivo	30 días	jue 19/02/15	mié 01/04/15					Presidente		
5		Desarrollo de Estrategias Financieras	30 días	jue 02/04/15	mié 13/05/15					Presidente/Dep. F		

Elaborado por: ZURITA, Julio (2014)

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El tener una visión clara, con objetivos definidos y con el equipo de trabajo ideal, es primordial para consolidar a toda entidad organizativa, lamentablemente en las instituciones deportivas no se implementa una correcta gestión administrativa.
- El modelo de gestión administrativo, es un proceso arduo y continuo, el cuál debe seguir un sin número de pasos y procesos para llegar a consolidar a toda la entidad y las personas que la conforman.
- La planificación, organización, dirección y control son las principales etapas y funciones de la administración, ya que cada uno de los mismos define, los planes a desarrollar, la estructura organizativa, la dirección eficiente y el control que verificará la situación por la que atraviesa la institución deportiva confirmando e informando si los resultados se están concretando.
- El talento humano es el elemento primordial y característico para que toda institución se ponga en marcha, es por ello que se debe elaborar distintos planes de capacitación, motivación e incentivos laborales para que el personal se sienta comprometido.

6.2 Recomendaciones

- Elegir al personal capacitado e idóneo será la obligación de todos los socios de la institución deportiva, ya que la persona que cumpla con las actitudes y aptitudes óptimas podrá llevar a cabo las riendas de la institución.
- El modelo que se propone, será el punto de partida para que se dé inicio a una correcta gestión administrativa, de manera que se recomienda su respectivo análisis para su futura implementación en los equipos de fútbol profesional del fútbol ecuatoriano.
- Se recomienda que cada una de las etapas de la administración tenga un responsable que se encargue de ejecutar y controlar cada uno de los parámetros que se plantean en la propuesta.
- Implementar un correcto modelo de gestión de personal, esto es desde su reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal, de esta manera todos los miembros que forman parte de la institución lograrán un mejor desempeño laboral.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Chile. Granica
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. Chile- Granica.
- Alet, J. (2001). *Marketing relacional*. España. Gestión 2000
- Carrión Mena, F. (2010). *FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Sede Ecuador.*)
- Chiavenato, I, (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. McGraw-Hill.
- Cuatrecasas, L, (2003). *Gestión Competitiva de Stock y Procesos de Producción*. Barcelona-España. Gestión 2000
- D´Alessio, F. (2000). *Administración y Dirección de la Producción*. Colombia . Prentice-Hall
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Control total de la calidad*. México. Continental.
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. México. McGraw-Hill
- Gómez Ceja, G. (1997). *Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño*.
- Gómez Fulao, J. (1999). *Sistemas Administrativos*. Argentina. Macchi
- Gómez, J & Magdalena, F (1999). *Sistemas Administrativos. Estructuras y Procesos*. Argentina. Macchi
- Gómez, S & Opazo, M. (2008). *Características Estructurales de un Club de Futbol Profesional de Elite*. España. IESE CSBM
- Guízar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. Tercera edición. México. Mc Graw-Hill.

- Gutiérrez, H. & Pulido (2010). *Calidad Total y Productiva*. México. Mc.Graw-Hill
- Gutiérrez, Ó. (2006). *Valoración del rendimiento táctico en balonmano a través de los coeficientes de eficacia. Aplicación del software SORTABALv1.0*. Tesis doctoral. Facultad de Arte, Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas. Universidad de Miguel Hernández, Elche, España
- Hernández & Rodríguez, S. (2011). *Fundamentos de la Gestión Empresarial*. México McGraw-Hill.
- Herin, I. Roger, A. y otros. (2003). *Marketing*. México. McGraw-Hill
- Kloter, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México. Pearson Prentice-Hall
- Koontz & O'Donnell (1985). *Elementos de Administración Moderna*. México. Mc.Graw-Hill
- Lamb, C. Hair, J. McDaniel, C. (2006). *Marketing*. México. Thomson
- Ley del deporte que fue suscrita el 11 de Agosto del 2010
- Luna, A. (2008). *Proceso Administrativo*. México. Grupo editorial Patria. S.A.
- Mercado, S. (1994). *Administración Aplicada*. Segunda parte. México. Limusa, S.A
- Niebel, B. (2001). *Ingeniería Industrial*. México. Alfa Omega
- O' Brien, D., y T. Slack (2004), "The emergence of a professional logic in English rugby union: The role of isomorphic and diffusion processes", *Journal of Sport Management*, 18 pág.13
- Real Academia Española (2001) *Diccionario de la lengua española* 22 edición.
- Reglas del Juego (2007/2008). International Football Association Board

- *Fédération Internationale de Football Association* (Federación Internacional de Fútbol Asociado) conocido por sus siglas “*FIFA*”
 - Robbins, S. Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Prentice-Hall.
 - Serna Gómez H. (1994). *Planificación Estratégica*. Colombia. Legis Editores. S.A.
 - Stoner, J. Freeman, R. (1994). *Administración*. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
 - Truman, H. (2010, 03). Toma de Decisiones. *BuenasTareas.com*. Recuperado 03, 2010, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Toma-De-Decisiones/149846.html>
 - FIFA .Com. (2008).
 - Urrutia, I. (2006) “Caso Atlético de Madrid: Diario de dos añitos en el infierno”, documento presentado al II Foro de Entidades Deportivas. Madrid -ISE Business Scholl.
- Van Uden, J. (2005),”Transforming a football club into a total experience entertainment company: Implications for management “Managing Leisure.
- Weil, P. (1992): “La comunicación global: comunicación institucional y de gestión”, Barcelona, Paidós.
 - Zapater, A. Cuervo, S. y otros (2011). *Valor de marca en el fútbol profesional*. Lima. Esan

Anexo 1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.MENCION PLANEACIÓN

ENCUESTA PARA LOS HINCHAS

PROYECTO: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONAL .CASO ECUADOR”.

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión administrativo para los equipos de fútbol profesional del Ecuador, para mejorar su accionar institucional.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que mejor satisfaga su condición.

1. Nombre del Equipo que usted es Hinchas:

Macará Técnico Universitario Mushuc Runa
 Olmedo UTC

2. Encuentra siempre boletos a su disposición : SI NO

3. Los boletos se los vende en horarios cómodos: SI NO

4. El mejor horario para mirar un partido de fútbol es :

10 a 12 am 14 a 16 pm 18 a 20 pm Otro

5. El mejor día para asistir al estadio es:

viernes Sábado domingo Otro

6. Le gustaría poder adquirir las entradas por internet : SI NO

7. Ha recibido promoción en sus taquillas: SI NO

8. De las siguientes promociones cuál es la que más le agrada:

2 por 1 Paga adulto niño gratis Paga adulto mujer gratis Otro

9. El precio que usted está dispuesto a pagar por mirar jugar a su equipo es de:

5 10 15

10. Quienes considera que son los causantes del bajo desempeño de los equipos de fútbol

Directivos Cuerpo técnico Jugadores

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION PLANEACION
ENCUESTA PARA LOS DIRIGENTES DEPORTIVOS
PROYECTO: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA EQUIPOS DE FUTBOL
PROFESIONAL .CASO ECUADOR”.

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión administrativo para los equipos de fútbol profesional del Ecuador, para mejorar su accionar institucional.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que mejor satisfaga su condición.

1. Nombre del Equipo que usted es Dirigente:

Macará Técnico Universitario Mushuc Runa

Olmedo UTC

2. Dispone de una planificación: SI **NO**

3. El club deportivo tiene formulado:

Misión: Visión Objetivos estratégicos

4. Dispone de un manual orgánico funcional: SI **NO**

5. El ingreso más fuerte que recibe el club es por concepto de :

FEF Venta de abonos Auspicio
 Derechos de Tv. Venta de jugadores

6. Existe algún tipo de seguro para los jugadores por concepto de pases o transferencias?

SI NO

7. Dispone de un Manual de procedimientos para selección de personal

SI NO

8. Se utiliza el método de selección por competencias para la contratación de nuevo personal ¿ SI **NO**

9. Ha gestionado la participación del equipo en copas internacionales para poder exhibir a sus jugadores: SI **NO**

10. Quiénes considera que son los causantes del bajo desempeño de los equipos de fútbol:

Directos Cuerpo técnico Jugadores

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCION PLANEACION

ENCUESTA PARA LOS JUGADORES y CUERPO TECNICO
PROYECTO: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA EQUIPOS DE FUTBOL
PROFESIONAL .CASO ECUADOR".

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión administrativo para los equipos de fútbol profesional del Ecuador, para mejorar su accionar institucional.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que mejor satisfaga su condición.

1. **Nombre del Equipo al que pertenece:**
 Macará Técnico Universitario Mushuc Runa
 Olmedo UTC
2. **Dispone de una planificación: SI** **NO**
3. **Cada qué tiempo realiza esa planificación:**
 Diaria Semanal Mensual
4. **Recibe una motivación especial por buen desempeño en el campo de juego:**
 SI NO
5. **De los siguientes incentivos cuál es el que más le agradecería recibir:**
 Dinero extra Viaje pagado Regalías
6. **El tiempo de entrenamiento es el adecuado: SI** **NO**
7. **En caso de formar una academia de fútbol, estaría dispuesto a participar como instructor: SI** **NO**
8. **En caso de colaborar como instructor estaría dispuesto a trabajar:**
 1 a 2 horas 2 a 4 horas
9. **Cómo es el trato que usted recibe por prestar sus servicios a este equipo**
 Muy bueno Bueno Regular
10. **Quiénes considera que son los causantes del bajo desempeño de los equipos de fútbol**
 Directivos Cuerpo técnico Jugadores

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4

100 YEARS FIFA 1904 - 2004

**A LOS MIEMBROS DE LA FIFA**

Circular nº 1171

Zúrich, 24 de noviembre de 2008
SG/maw/mku**Requisitos mínimos para contratos estándar de jugadores en el fútbol profesional**

Señoras y señores:

Nos complace informarles que, en su última sesión, celebrada el 24 de octubre de 2008, el Comité Ejecutivo de la FIFA discutió la importancia de contar con un estándar mundial en cuanto a la relación laboral con futbolistas profesionales.

En este contexto, sirvanse encontrar adjunto el documento sobre los requisitos mínimos para contratos de jugadores profesionales de fútbol respaldado por el Comité Ejecutivo de la FIFA.

Estos requisitos mínimos para los contratos de los jugadores de fútbol profesional son directivas con el fin de cubrir los derechos y deberes más importantes de las partes involucradas en un contrato (jugadores profesionales y clubes). Por ello, el documento adjunto tiene como fin crear un estándar mínimo y debe tomarse como base para discusiones posteriores en el seno de su asociación y entre las partes interesadas.

Si bien compete a las partes (clubes y jugadores) o a sus órganos representantes determinar el texto final del contrato estándar colectivo (convenio colectivo) o de cada contrato individual, según sea el caso, instamos a todos nuestros miembros a asegurarse de que estos requisitos mínimos respaldados por el Comité Ejecutivo de la FIFA sean regulados y acordados como mínimo.

No duden en ponerse en contacto con nosotros en caso de que tengan alguna duda relacionada con este tema.

Agradecemos su atención y su valiosa colaboración.

Atentamente,
FIFA


Jérôme Valcke
Secretario General

c. c.: Comité Ejecutivo de la FIFA
Comisión del Estatuto del Jugador
Cámara de Resolución de Disputas
Confederaciones
FIFpro

Adj.

Requisitos mínimos para contratos estándar de jugadores en el fútbol profesional

Prólogo

Requisitos mínimos para los contratos de jugadores de fútbol profesional, en base a los cuales ambas partes contratantes, es decir club y jugador, puedan negociar y elaborar un contrato individual.

Al elaborar un contrato individual ambas partes deberán tomar en cuenta los siguientes puntos:

- (a) la legislación nacional y especialmente las preceptivas cláusulas contractuales;
- (b) los convenios colectivos (CC), si existen;
- (c) las disposiciones legalmente vinculantes de los órganos futbolísticos (FIFA, incluso el Código Ético, Confederaciones, federaciones miembro y ligas profesionales, donde existan), esto es los estatutos, los reglamentos o las decisiones de estos órganos (especialmente el reglamento de la FIFA sobre el estatuto y la transferencia de jugadores).

1 Contrato y contratantes

- 1.1 El contrato debe formalizarse por escrito y contener la firma válida de ambas partes. Deben indicarse el lugar y la fecha de la firma del contrato. En el caso de los menores de edad, se requiere además la firma del padre o de la madre / del titular del derecho de educación del menor.
- 1.2 A cada uno de los contratantes se le entregará una copia del contrato. Se enviará otro ejemplar a la liga profesional y/o a la federación miembro, que registrará el contrato según las normas del órgano futbolístico competente.
- 1.3 El contrato deberá contener el nombre, el apellido, la fecha de nacimiento, la(s) nacionalidad(es) y la dirección completa del lugar de residencia del jugador. El jugador debe ser una persona física. En el caso de los menores de edad, deberán indicarse también los correspondientes datos de los padres / del titular del derecho de educación del menor.
- 1.4 El contrato deberá contener el nombre completo registrado del club (Incluido el número del registro mercantil), su dirección completa, así como el nombre, el apellido y la dirección de la persona que represente legalmente al club. Un contrato de jugador de fútbol profesional sólo puede ser firmado por un club de fútbol o por su titular jurídico. Según el manual de licencias de club / reglamento nacional, el titular jurídico es definido como solicitador de licencia. El solicitador deberá ser miembro directo o indirecto de la federación de fútbol miembro y/o de la liga profesional y deberá estar debidamente registrado. Otros titulares jurídicos no podrán, sin la previa autorización escrita del órgano futbolístico nacional competente y/o de la FIFA, celebrar este contrato de jugadores.
- 1.5 El contrato deberá contener claramente los datos (día/mes/año) relativos al inicio y a la expiración del contrato. Definirá además los derechos del club y del jugador respecto de una posible prórroga del contrato y/o terminación anticipada del mismo. La terminación unilateral anticipada del contrato deberá ser justificada (justificación bien fundada).

- 1.6 En el caso de que participen otras personas en las negociaciones contractuales o en la firma del contrato (p. ej. padres / titulares del derecho de educación, representante legal del jugador, agente licenciado del jugador, intérprete), deberá citarse también a éstos en el contrato.

2 Definiciones

- 2.1 Los conceptos clave del contrato deberán ser definidos debidamente.
2.2 Los conceptos que no estén expresamente definidos en el contrato serán aplicados según su definición en los estatutos y los reglamentos de la FIFA, incluso el Código Ético, y de la Confederación, en su versión última.

3 Relación de las partes contratantes

- 3.1 Este contrato constituye un contrato laboral para un futbolista profesional. Siempre que no se acuerde otra cosa, se aplicará la legislación nacional del país en el que esté registrado el club. El derecho laboral posiblemente prescriba cláusulas contractuales vinculantes, las cuales no podrán ser modificadas por ambas partes, debiendo ser observadas en cualquier caso.
3.2 El contrato laboral deberá contener todos los derechos y las obligaciones de ambos contratantes (empleador y empleado). No deberá existir ningún otro contrato que fundamente una relación jurídica entre ambos contratantes. Caso de que exista otro contrato o que se vaya a firmar uno en el futuro, las partes estarán obligadas a remitirse al contrato original en cualquier contrato laboral posterior. Todos los contratos adicionales relacionados con el contrato laboral original deberán enviarse, según el párrafo 1.2 más arriba, a la liga profesional y/o a la federación miembro.
3.3 El club contrata al jugador como futbolista profesional en las condiciones estipuladas en el contrato.

4 Obligaciones del club

- 4.1 El contrato establece las siguientes obligaciones del club frente al jugador.
4.2 El contrato regula todas las obligaciones económicas del club, p. ej.:
- (a) salario (regular; mensual, semanal, según rendimiento);
 - (b) otras retribuciones dinerarias (primas, plus de experiencia, intervenciones internacionales del jugador);
 - (c) otras retribuciones (en especie tales como coche, vivienda, etc.);
 - (d) seguro de enfermedad y de accidente (según lo establecido por ley) y continuidad en el pago del salario en caso de incapacidad laboral (a definir, incluidas las consecuencias relativas a los pagos de salario);
 - (e) seguro de pensiones / contribuciones sociales (según lo establecido por ley o por convenio colectivo (CC));
 - (f) reembolso de eventuales gastos incurridos por el jugador.
- 4.3 El contrato deberá fijar la divisa y el importe de los pagos, el día del pago (p. ej. cada fin de mes) y la forma de pago (en efectivo, transferencia bancaria o formas similares).
4.4 El contrato regula también las consecuencias económicas en caso de modificaciones sustanciales respecto de la situación de los ingresos del club (p. ej. por incremento / disminución).

- 4.5 El contrato garantiza a los jugadores jóvenes que podrán proseguir sus estudios no relacionados con el fútbol (enseñanzas escolar obligatoria). Ello es también aplicable a una formación con vistas a una segunda carrera después del fútbol.
- 4.6 El club y el jugador acordarán, conforme a la legislación del país, el pago de los impuestos (véase 5.4 más abajo – ¿quién paga qué?).
- 4.7 El contrato regula las ausencias temporales pagadas (vacaciones).
- 4.8 El contrato deberá contener disposiciones para la protección de los derechos humanos (p. ej. el derecho de los jugadores a manifestar su opinión libremente) y contra la discriminación del jugador.
- 4.9 El contrato deberá mencionar la política sanitaria y de seguridad del club, que deberá comprender un seguro obligatorio de enfermedad y de accidente para el jugador, así como revisiones médicas y dentales regulares y el tratamiento por personal cualificado durante las obligaciones futbolísticas del jugador. Asimismo, deberá contener indicaciones sobre el dopaje y sus consecuencias.
- 4.10 El contrato estipula además que deberá llevarse un expediente confidencial sobre todas las lesiones del jugador (incluidas las derivadas de las obligaciones con el equipo nacional). Siempre que el legislador no disponga otra cosa, este expediente será llevado básicamente por el médico responsable del equipo.
- 4.11 El club se obligará a cumplir los estatutos, los reglamentos, incluso el Código Ético, y las decisiones de la FIFA, de la Confederación y de la federación miembro así como, si existe, de la liga de fútbol profesional.

5 Obligaciones del jugador

- 5.1 El contrato establece las siguientes obligaciones del jugador frente al club.
- 5.2 El contrato regula todas las obligaciones del jugador frente al club:
 - (a) Deberá dar lo mejor de sí mismo en los partidos para los que ha sido alineado.
 - (b) Deberá participar en los entrenamientos y en la preparación de los partidos según las instrucciones de su superior (p. ej. el primer entrenador).
 - (c) Deberá llevar una vida sana y gozar de un alto nivel de forma física.
 - (d) Deberá observar las normas oficiales del club (en un contexto razonable; p. ej. la vivienda en la cercanía del club).
 - (e) Deberá estar presente en los acontecimientos (deportivos y también comerciales) del club.
 - (f) Deberá observar las reglas del club (incluidas las normas disciplinarias del club, si existen, de las que se le deberá informar antes de la firma del contrato).
 - (g) Deberá comportarse en los partidos y en las sesiones de entrenamiento de forma deportiva con todos los demás participantes, conocer y observar las reglas del juego y aceptar las decisiones arbitrales.
 - (h) Deberá abstenerse de otras actividades relacionadas con el fútbol, u otras actividades potencialmente peligrosas, que no hubiesen sido previamente autorizadas por el club y que no estén cubiertas por el seguro del club.
 - (i) Deberá tratar con cuidado las propiedades del club y devolverlas tras la expiración del contrato.
 - (j) En caso de enfermedad o accidente deberá informar inmediatamente al club y no podrá (salvo en casos de emergencia) someterse a tratamiento médico sin previa notificación al médico del club. En caso de enfermedad o accidente deberá presentar además un certificado médico.
 - (k) Por indicación del médico del club, deberá pasar regularmente revisiones médicas y someterse a tratamiento médico.

- (l) Deberá observar todas las normas antidiscriminatorias de la federación, de la liga, del sindicato de jugadores y/o del club.
 - (m) No podrá desacreditar al club o al fútbol (p. ej. mediante declaraciones en los medios de comunicación).
 - (n) No podrá participar en apuestas de juego o en actividades análogas dentro del fútbol.
- 5.3 El jugador se obliga a cumplir los estatutos, los reglamentos, incluso el Código Ético, y las decisiones de la FIFA, de la Confederación y de las federaciones miembro así como, si existe, de la liga de fútbol profesional.
- 5.4 El club y el jugador acuerdan, conforme a la legislación del país, el pago de los impuestos (véase 4.6 arriba).
- 5.5 El jugador tendrá derecho a recabar la opinión de un segundo médico especialista independiente, en el caso de que tenga dudas sobre el diagnóstico del médico del club. Si después persisten discrepancias de opinión, las partes deberán acordar solicitar una tercera opinión vinculante.

6 Derechos de imagen

- 6.1 El club y el jugador deberán ponerse de acuerdo sobre cómo habrán de ser explotados los derechos de imagen del jugador, si aplicable.
- 6.2 Se recomienda básicamente que el jugador pueda explotar sus derechos por sí mismo (siempre que no surja ningún conflicto con los patrocinadores / socios del club), mientras que el club podrá explotar los derechos de imagen del jugador como parte de un grupo y/o del equipo.

7 Contratos de cesión

- 7.1 El club y el jugador deberán acordar si el jugador puede ser eventualmente cedido a otro club. La regulación deberá en cualquier caso respetar las disposiciones legalmente vinculantes de los órganos futbolísticos.

8 Normas disciplinarias / protesta

- 8.1 El club establecerá por escrito normas disciplinarias internas proporcionadas, que regulen las sanciones / penalizaciones y el procedimiento adecuado, y que deberán ser respetadas por el jugador. El club deberá explicar las reglas al jugador.
- 8.2 El club fijará las reglas y el procedimiento así como las sanciones, incluidas las sanciones monetarias, conforme a las disposiciones y normas nacionales.
- 8.3 En el caso de que el jugador no cumpla sus obligaciones contractuales, el club podrá aplicarle, según la gravedad del incumplimiento, diversas penalizaciones según las normas disciplinarias establecidas por el club.
- 8.4 El jugador tendrá derecho a recurrir por medios legales contra estas penalizaciones, pudiendo ser acompañado / representado por el capitán del equipo o un representante sindical.

9 Dopaje

- 9.1 El jugador y el club se obligarán a cumplir todos los reglamentos pertinentes sobre dopaje de los distintos órganos futbolísticos.
- 9.2 El dopaje es el uso de sustancias y/o de métodos prohibidos conforme a la lista actualizada de sustancias y métodos prohibidos.
- 9.3 El dopaje está prohibido. Quien suministre sustancias ilegales o favorezca de cualquier modo el dopaje, será denunciado ante la comisión de control y disciplinaria de la federación miembro competente o ante los órganos futbolísticos internacionales competentes.
- 9.4 El club se reserva el derecho a tomar medidas adicionales, respetando el principio de la prueba individual, contra un jugador acusado de dopaje.

10 Arbitraje

- 10.1 El contrato establece el procedimiento en caso de controversia entre las partes para todos los asuntos que no estén regulados en el propio contrato.
- 10.2 Sin perjuicio de la legislación nacional, las controversias entre el club y el jugador en relación con el contrato laboral deberán someterse a un tribunal arbitral independiente y no partidista, el cual se ajuste a los estatutos y los reglamentos de la federación miembro y que se componga, a partes iguales, de representantes de ambas partes (empleador y empleado), o al TAS (TAD: Tribunal arbitral del deporte, de Lausana). Las decisiones de este tribunal serán firmes. Sin perjuicio de las condiciones que figuran en el reglamento de la FIFA sobre el estatuto y la transferencia de jugadores, las controversias podrán ser dirimidas por el comité de la FIFA para su resolución, con la posibilidad de interponer recurso ante el TAS.
[Nota importante: Los asuntos laborales son competencia de la legislación nacional. En algunos países no está permitido el arbitraje en asuntos del derecho laboral.]

11 Disposiciones legalmente vinculantes de los órganos futbolísticos

- 11.1 "Disposiciones legalmente vinculantes de los órganos futbolísticos" son los estatutos, los reglamentos, incluso el Código Ético, y las decisiones de la FIFA, de la Confederación y de la federación miembro así como, si existe, de la liga profesional.
- 11.2 Las disposiciones legalmente vinculantes de los órganos futbolísticos, incluso el Código Ético de la FIFA, son parte integrante del contrato y deberán ser observadas por el club y el jugador. Ambas partes aceptan esta obligación mediante su firma.
- 11.3 El club y el jugador reconocen que las citadas disposiciones legalmente vinculantes de los órganos futbolísticos podrán ser modificadas periódicamente.

12 Convenio colectivo (CC)

- 12.1 El club y el jugador deberán eventualmente adherirse a un convenio colectivo (CC) conforme a derecho, pactado entre la parte empresarial y la parte laboral. Ambas partes aceptan esta obligación mediante su firma.

- 12.2 Por ejemplo, el club deberá tomar en cuenta eventuales salarios mínimos establecidos en el CC para los jugadores.

13 Disposiciones finales

- 13.1 Los siguientes puntos deberán ser regulados entre el club y el jugador:
- (a) el Derecho aplicable;
 - (b) la jurisdicción de los tribunales;
 - (c) una versión oficial en el caso de que se traduzca el contrato y, consecuentemente, exista en más de un idioma;
 - (d) la confidencialidad del contrato firmado (siempre que el derecho nacional o las disposiciones legalmente vinculantes de los órganos futbolísticos no establezcan su publicidad);
 - (e) la permanencia en vigor del contrato en caso de sobrevenir la nulidad de estipulaciones individuales del mismo;
 - (f) la Interpretación de las estipulaciones del contrato (p. ej. ¿quién es competente?);
 - (g) el número de ejemplares del contrato y su destinatario;
 - (h) la mención de los anexos que formen parte íntegra del contrato y que se entregan al jugador;
 - (i) el requisito de la forma escrita de todas las modificaciones, suplementos o supresiones de partes del contrato.
- 13.2 Las partes aceptan todos los anexos (éstos forman parte íntegra del contrato y deberán ser firmados por ambas partes).

Anexos:

- Reglamentación del club (incluidas las normas disciplinarias del club, si existen)
- Disposiciones legalmente vinculantes de los órganos futbolísticos (cuáles)