

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MODELO DE GESTIÓN PARA EL CLUB DEPORTIVO
ESTUDIANTES DE LA CATÓLICA**

JHONATTAN FERNANDO SIMBAÑA CAILLAGUA

DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA CUBILLO, MBA.

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, NOVIEMBRE 2017

DIRECTOR:

Ing. Ramiro Soria Cubillo, M.B.A.

INFORMANTES:

Ing. Ramiro Alarcón Flor, M.B.A, PhD.

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, M.B.A.

DEDICATORIA

A mis padres, por brindarme todas las oportunidades que estuvieron a su alcance.

Al cuerpo técnico de fútbol anterior y actual del Club Deportivo Estudiantes de la Católica: Cristóbal Mantilla, Galo Sandoval y Juan Carlos Rodríguez, por brindarme la oportunidad de ser parte del equipo; por enseñarme durante estos cuatro años a ser un mejor deportista y ser humano de bien.

A mis amigos y compañeros del equipo de fútbol, que me brindaron su amistad, cariño y respeto durante estos años que compartimos las alegrías y decepciones que nos brinda el mejor deporte del mundo.

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a mis padres por su apoyo incondicional en mis estudios y en el deporte.

Al Ing. Ramiro Soria Cubillo, M.B.A. por su apertura, tiempo, apoyo y profesionalismo que tuvo conmigo en el desarrollo de este trabajo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que, a través de sus docentes, han sido partícipes de mi formación universitaria.

ÍNDICE

1	GENERALIDADES	1
1.1	EL FÚTBOL ECUATORIANO	1
1.1.1	<i>Historia del fútbol</i>	1
1.1.2	<i>Breve reseña histórica del fútbol ecuatoriano</i>	2
1.1.3	<i>Asociación de Fútbol Amateur de Pichincha</i>	4
1.2	CLUB DEPORTIVO ESTUDIANTES DE LA CATÓLICA	5
1.2.1	<i>Antecedentes</i>	5
1.2.1.1	Breve reseña histórica de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador 5	
1.2.1.2	Actualidad de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.....	6
1.2.2	<i>Historia del equipo de fútbol</i>	12
1.2.3	<i>El plantel</i>	12
1.2.4	<i>La dirigencia</i>	14
1.2.5	<i>El torneo amateur</i>	14
2	ANÁLISIS SITUACIONAL	16
2.1	ANÁLISIS EXTERNO	16
2.1.1	<i>Factores políticos y legales</i>	16
2.1.2	<i>Factores económicos</i>	19
2.1.3	<i>Factores sociales y culturales</i>	25
2.1.4	<i>Factores tecnológicos</i>	28
2.1.5	<i>Análisis externo: Oportunidades y amenazas</i>	30
2.2	ANÁLISIS INTERNO	31
2.2.1	<i>Análisis de recursos y capacidades</i>	31
2.2.1.1	Análisis de recursos.....	31
2.2.1.2	Análisis de capacidades.....	36
2.2.2	<i>Fortalezas y debilidades</i>	40
2.3	ANÁLISIS FODA	41
3	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN	44
3.1	INTRODUCCIÓN	45
3.1.1	<i>Planificación</i>	45
3.1.2	<i>Planificación estratégica</i>	45
3.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	46

3.2.1	<i>Misión</i>	46
3.2.2	<i>Visión</i>	48
3.2.3	<i>Valores</i>	50
3.2.4	<i>Políticas</i>	51
3.2.5	<i>Objetivos</i>	52
3.2.6	<i>Estrategias</i>	54
3.2.7	<i>Plan de acción: Proyectos</i>	57
3.3	PRESUPUESTO	68
3.3.1	<i>Proyección de egresos</i>	68
3.3.2	<i>Proyección de ingresos</i>	71
3.3.3	<i>Presupuesto anual de ingresos y gastos</i>	73
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
4.1	CONCLUSIONES	75
4.2	RECOMENDACIONES	77
	BIBLIOGRAFÍA	78
	ANEXOS	82

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Número de estudiantes por Sede PUCE Ecuador 2017	7
Figura 2: Facultades Matriz Quito PUCE 2016	7
Figura 3: Organigrama Estructural Sede Matriz PUCE 2017	9
Figura 4: Becas entregadas 2016 PUCE.....	11
Figura 5: Categoría Campeonato Amateur Fútbol Cantón Quito.....	15
Figura 6: Evolución del PIB y tasa de variación anual Ecuador	20
Figura 7: Inflación Anual 2007 - 2016 y Mensual 2015 - 2016 Ecuador.....	22
Figura 8: Evolución del desempleo: Total nacional 2007 – 2017	23
Figura 9: Novedades económicas I trimestre 2017 Ecuador	24
Figura 10: Clasificación de los recursos.....	32
Figura 11: Diagrama de Abell	47
Figura 12: Fórmula básica para la declaración de la misión	48
Figura 13: Detalle gráfico Gastos anuales CDEC 2018	74
Figura 14: Porcentaje de ingresos gastados, resumen y saldo de ingresos y gastos CDEC 2018.....	74

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cronología del fútbol ecuatoriano 1925 – 1971	3
Tabla 2: Cronología inicios PUCE 1946 – 1963	6
Tabla 3: Plantilla de jugadores Club Deportivo Estudiantes de la Católica 2017	13
Tabla 4: Influencia de las fuerzas políticas y legales en el macro ambiente	17
Tabla 5: Número de personas que practican algún deporte a la semana	27
Tabla 6: Número de personas involucradas directamente en actividades deportivas como profesión	27
Tabla 7: Oportunidades y amenazas en el análisis externo	30
Tabla 8: Indumentaria y artículos deportivos club de fútbol	33
Tabla 9: Cuerpo técnico Club Deportivo Estudiantes de la Católica 2017	34
Tabla 10: Finalidad, funciones, responsabilidades y competencias del cuerpo técnico Club Deportivo Estudiantes de la Católica	35
Tabla 11: Fortalezas y debilidades en el análisis interno	40
Tabla 12: Matriz FODA.....	43
Tabla 13: Declaración de la Misión: Preguntas claves	47
Tabla 14: Declaración de la visión: Preguntas claves	49
Tabla 15: Valores Club Deportivo Estudiantes de la Católica	50
Tabla 16: Políticas para los jugadores Club Deportivo Estudiantes de la Católica.....	51
Tabla 17: Políticas para el cuerpo técnico Club Deportivo Estudiantes de la Católica.	52
Tabla 18: Objetivos Club Deportivo Estudiantes de la Católica	53
Tabla 19: Objetivo 1 + Estrategias	55
Tabla 20: Objetivo 2 + Estrategias	55
Tabla 21: Objetivo 3 + Estrategias	56
Tabla 22: Objetivo 4 + Estrategias	56
Tabla 23: Proyecto I Objetivo 1 + Estrategias.....	58
Tabla 24: Proyecto I Plan de propuesta de auspicios para el financiamiento de las actividades del club de fútbol a través de la empresa privada	59
Tabla 25: Proyecto II Objetivo 2 + Estrategias	60
Tabla 26: Proyecto II Plan de administración del club de fútbol	61
Tabla 27: Proyecto III Objetivo 3 + Estrategias	62

Tabla 28: Proyecto III Plan de promoción del club de futbol.....	63
Tabla 29: Proyecto IV Objetivo 4 + Estrategias	65
Tabla 30: Plan de formación y seguimiento deportivo	66
Tabla 31: Paquetes de patrocinio	72
Tabla 32: Ingresos anuales CDEC 2018	73
Tabla 33: Gastos anuales CDEC 2018.....	73

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación corresponde al análisis del Club Deportivo Estudiantes de la Católica, para dar a conocer la realidad que atraviesa el equipo de fútbol universitario en los últimos años.

En el primer capítulo se realiza una breve reseña histórica del fútbol mundial y ecuatoriano. Se incluye un resumen de los inicios del balompié en el Ecuador y se explica la situación del club dentro del amateurismo.

En el segundo capítulo, se realiza un análisis situacional donde se detallan los factores externos e internos que tienen incidencia en el club. Al término del capítulo, se incluye la matriz FODA, que muestra una radiografía de la situación actual del equipo universitario.

En el tercer capítulo, se desarrolla el modelo de gestión a través la planificación y direccionamiento estratégico. La misión, visión, valores y políticas son la base y directrices sobre las cuales el equipo de fútbol funcionará y determinan hacia dónde quiere llegar el club. Los objetivos y estrategias nos muestran los resultados que queremos obtener y los planes de acción que se va a emprender para tratar de conseguir las metas propuestas.

Los proyectos planteados son el conjunto de actividades, que se va a desarrollar para alcanzar los objetivos determinados con sus respectivos responsables y presupuesto necesario. Estas actividades se encuentran interrelacionadas y se realizan de manera coordinada.

Por último, las proyecciones y el presupuesto, son el respaldo en términos monetarios, para la consecución de los proyectos propuestos para el club.

En capítulo final, se refiere a las conclusiones y recomendaciones que arrojó este análisis al finalizar el presente trabajo.

INTRODUCCIÓN

El Club Deportivo Estudiantes de la Católica es un equipo de fútbol amateur que representa a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) localizado en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, y se desempeña en el Torneo Amateur de Pichincha. Está afiliado a la Asociación de Fútbol Amateur de Pichincha.

El objetivo del club en los últimos años ha sido difundir y promover la práctica del fútbol dentro de la comunidad estudiantil de la PUCE. Además, la Universidad brinda a los estudiantes que pertenecen al club de fútbol, una beca deportiva que sirve como apoyo económico a lo largo de la carrera universitaria.

Debido a que, en los últimos años, los recursos y el apoyo destinado hacia el club de fútbol han disminuido, mediante este trabajo se plantea un modelo de gestión que apunta al mejoramiento del club en la parte de financiamiento y administrativa.

Un modelo que servirá de base para que los responsables del club financien las actividades; administren y gestionen los recursos captados adecuadamente para el óptimo desempeño del club en su temporada competitiva.

La presente obra contiene la aplicación de temas aprendidos durante la carrera, estructurados de tal forma que nos permitirá plantear un modelo de gestión que pueda ser implementado, previo análisis, en el club de fútbol.

1 GENERALIDADES

1.1 EL FÚTBOL ECUATORIANO

1.1.1 *Historia del fútbol*

La historia del fútbol, nos llevan a la antigüedad, con juegos en los que el hombre bosquejo primitivamente lo que luego iba a representar un fenómeno de masas único. Para ubicar la historia del fútbol es necesario remontarse hasta las antiguas civilizaciones e imperios donde pueden encontrarse antecedentes de este deporte desde el siglo III a.C. En las diferentes culturas hay pequeñas pistas que sirven como una referencia de que ya se practicaban juegos que algo de fútbol tenían. Por ejemplo, en épocas prehispánicas los indígenas practicaban un juego de pelota, que era a la vez un ritual religioso y un deporte, llamado tlachtli en náhuatl, pok-ta-pok en maya y taladzi en zapoteca, que consistía en hacer pasar una pesada pelota de hule por un aro, pegándole sólo con la cadera y los muslos, y el equipo perdedor era sacrificado. (Ochoa, 2008)

Ochoa (2008) también menciona que el fútbol como hoy en día lo conocemos tiene origen las Islas Británicas. En las diferentes regiones del Reino Unido, el balompié se jugaba con sus propias reglas y el deporte no estaba estandarizado, hasta que dos estudiantes de la Universidad de Cambridge, en 1848, reunieron a otras escuelas para establecer unas reglas únicas de juego. En 1863 en Londres se reúnen en Free Masson's para definir si se juega con manos y pies, o solo con los pies. De esta reunión, el fútbol se diferenció del rugby y allí mismo se funda la Football Association (FA), teniendo como base las reglas de Cambridge. Pretendiendo, organizar y unificar el fútbol del Reino Unido bajo una misma reglamentación, en 1886 se celebró la primera reunión oficial de la International Football Association Board (IFAB). En el siglo XX, el 21 de mayo de 1904 en Paris se funda la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) por representantes de siete países y en 1913, la FIFA se sumó como miembro de la IFAB. Hoy en día, las reglas

del juego a nivel de la FIFA, son las que rigen el fútbol en todo el mundo. Desde entonces el crecimiento de la FIFA ha sido imparable, llegando a tener 208 asociaciones divididas en seis confederaciones.

1.1.2 *Breve reseña histórica del fútbol ecuatoriano*

Hablar del inicio del fútbol en el país, es en realidad la aparición de toda competencia de este deporte en el Ecuador. Los primeros reportes que se tiene de la práctica del fútbol en el país datan de la última década del siglo XIX y primeros años del siglo XX. Al igual que en otras partes del mundo, y específicamente en América Latina, el fútbol entra por los puertos, a través de los cuales circulaban tripulaciones de barcos europeos, comerciantes, profesionales y obreros provenientes de Inglaterra, pero asimismo de otros países que ya habían tenido contacto temprano con este juego. En las primeras décadas del siglo XX, se asiste a la formación de los primeros clubes de fútbol en la ciudad de Guayaquil, y poco a poco y más tardíamente en el resto del país. Juan Alfredo y Roberto Wright, introdujeron en Guayaquil la primera pelota de fútbol que llegó al país, convirtiendo al principal puerto del Ecuador en la cuna del balompié ecuatoriano. (Bustamante, 2006; Velásquez, 2006)

A paso rápido el fútbol ganó adeptos al punto de atraer público de todos los sectores de Guayaquil y sus alrededores, que se daban cita a verdaderas fiestas deportivas, donde se sembró en nuestro medio la semilla del fútbol, hoy por hoy pasión de multitudes. El 23 de abril de este 1899 nace la primera institución de práctica de fútbol, el Club Sport Guayaquil. Posteriormente se creó el Club Sport Ecuador y el de la Asociación de Empleados. En 1900 registran los primeros encuentros de fútbol en la ciudad. En 1906, aparecieron en Quito los primeros simpatizantes del fútbol donde las personas se organizaban e iniciaron la práctica del balompié en el tradicional Barrio San Marcos y luego se establecieron en el parque El Ejido. A partir de entonces el entusiasmo recorrió imparable en las distintas provincias del Ecuador. (Bustamante, 2006; Velásquez, 2006)

A continuación, se detalla de manera cronológica los principales hechos del fútbol ecuatoriano desde los finales de la etapa amateur hasta la creación de la FEF:

Tabla 1: Cronología del fútbol ecuatoriano 1925 – 1971

1899	<ul style="list-style-type: none">▪ El 23 de abril de este año nace la primera institución de práctica de fútbol, el Club Sport Guayaquil. Posteriormente se creó el Club Sport Ecuador y el de la Asociación de Empleados.
1900	<ul style="list-style-type: none">▪ El 28 de enero de este año se registran los primeros encuentros.
1922	<ul style="list-style-type: none">▪ Las provincias del Guayas y del Pichincha empiezan a organizar campeonatos amateurs, hasta 1950 (Guayas) y 1953 (Pichincha).
1925	<ul style="list-style-type: none">▪ El 30 de mayo de este año nace la Federación Deportiva Nacional del Ecuador.
1926	<ul style="list-style-type: none">▪ Se realiza la Olimpiada de Riobamba, que fue ganada por el anfitrión Chimborazo en forma invicta. En este mismo año se incorpora Ecuador a la FIFA.
1927	<ul style="list-style-type: none">▪ Ecuador se afilia a la Conmebol.
1940 – 1949	<ul style="list-style-type: none">▪ Se disputan los primeros campeonatos nacionales de selecciones amateurs.
Década de los cincuenta	<ul style="list-style-type: none">▪ La provincia del Guayas y la del Pichincha dejan el amateurismo.
1951	<ul style="list-style-type: none">▪ La provincia del Guayas comienza los campeonatos provinciales profesionales.
1953	<ul style="list-style-type: none">▪ La provincia del Pichincha comienza también los campeonatos provinciales profesionales.
1957	<ul style="list-style-type: none">▪ Comienzan los Campeonatos Nacionales de clubes en Ecuador. Aunque se suspendieron en los dos años siguientes, se reanudaron en 1960 y continúan hasta hoy.
1967	<ul style="list-style-type: none">▪ Guayas y Pichincha concluyen sus campeonatos individuales de primera categoría provincial. El 30 de junio de este año nace también la Asociación Ecuatoriana de Fútbol.
Década de los setenta	<ul style="list-style-type: none">▪ Fueron ingresando al campeonato clubes de otras ciudades, como Cuenca, Riobamba, Portoviejo y Machala.
1971	<ul style="list-style-type: none">▪ Se crea la Serie B como el segundo nivel del fútbol ecuatoriano, creándose el sistema de ascensos/descensos con respecto a la Serie A.

Fuente: (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2017)

En 1978, el 26 de mayo se reforman los estatutos y se cambia el nombre de la Asociación Ecuatoriana de Fútbol a Federación Ecuatoriana de Fútbol. La FEF es el ente máximo encargado del fútbol profesional ecuatoriano. Es un organismo deportivo autónomo, de derecho privado, con personería jurídica, que fomenta, organiza, controla y dirige la práctica del fútbol en el país. Algunas de las finalidades de la Federación son:

- Fomentar el fútbol por todos los medios que se consideren necesarios.
- Organizar, controlar y dirigir eventos internacionales, campeonatos nacionales provinciales o partidos de fútbol, tanto en el ámbito no aficionado como en el aficionado.

La Federación entre sus afiliadas se encuentran las Asociaciones Provinciales de Fútbol No Aficionado, los clubes de fútbol no aficionado de primera y segunda categoría por intermedio de sus respectivas asociaciones provinciales, así también, las Asociaciones o Comités Provinciales de Fútbol Aficionado y los clubes de fútbol aficionado por intermedio de sus respectivas asociaciones o comités. (Melgarejo, 2006)

1.1.3 *Asociación de Fútbol Amateur de Pichincha*

Los primeros clubes de fútbol, en el amateurismo no eran empresas, organizaciones con fines públicos u organizaciones políticas. Los primeros clubes estaban estrechamente vinculada al amateurismo, es decir, su única motivación para agruparse era cultivar el esparcimiento, por “el amor al arte”. Así mismo, el dirigente llevaba la gestión e iniciativa de su club de manera desinteresada o sin otro fin que la libre y afectiva práctica del fútbol. (Bustamante, 2006)

La Asociación de Fútbol Amateur de Pichincha es la autoridad máxima del balompié aficionado en la provincia de Pichincha y está constituida por clubes deportivos de fútbol que posean personería jurídica y se encuentren afiliados. La AFAP tiene la finalidad de fomentar, planificar, controlar y ejecutar el fútbol amateur dentro de la provincia. Es filial de la Concentración Deportiva de Pichincha y está sujeta a la Ley del Deporte, a las

normativas del estatuto y reglamento general de la Concentración Deportiva de Pichincha, Federación Ecuatoriana de Fútbol y otras normativas complementarias.

Los objetivos de la Asociación son: propender y fomentar la estructuración de nuevos clubes de fútbol aficionado vigilando la estabilidad y buen funcionamiento e impulsar y controlar los torneos cantonales y provinciales que le competen como máxima autoridad del fútbol aficionado en Pichincha.

La AFAP, con sede en Quito, es la encargada de realizar año tras año los torneos intercantonales semiprofesionales en la provincia de Pichincha. El torneo máximo que organiza la Asociación de Fútbol Amateur de Pichincha es la Copa Pichincha. La Copa Pichincha es un torneo donde se enfrentan los equipos mejor ubicados dentro de los campeonatos cantonales que se realizan en los tres primeros trimestres de cada año. El campeón y el vice campeón de Copa Pichincha asciende a la segunda categoría de AFNA, que es la antesala a la tercera división del fútbol profesional ecuatoriano (más conocida como Segunda Categoría del Fútbol Profesional).

1.2 CLUB DEPORTIVO ESTUDIANTES DE LA CATÓLICA

1.2.1 Antecedentes

1.2.1.1 Breve reseña histórica de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) es una de las universidades más reconocidas y prestigiosas del Ecuador. A su vez es la universidad privada más antigua del país. La PUCE nació como una alternativa al monopolio existente en el ámbito de la educación superior ecuatoriana: el monopolio de las universidades públicas. Hasta la creación de la Universidad, todas las universidades eran públicas. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2015). A continuación, se detalla de manera cronológica, una breve reseña histórica de los inicios de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Tabla 2: Cronología inicios PUCE 1946 – 1963

1946 <ul style="list-style-type: none">▪ El 2 de julio, el Dr. José María Velasco Ibarra, expidió el decreto que autorizó el funcionamiento de universidades particulares en el Registro Oficial No. 629 publicado el 8 de julio.▪ El 4 de julio se funda la Universidad Católica del Ecuador. Su primer rector fue el P. Aurelio Espinosa Pólit. La sede en ese entonces se ubicaba en la calle Bolívar No. 343, un establecimiento donado por el Colegio de los Sagrados Corazones. El primer ciclo académico empezó con la facultad de Jurisprudencia. En años posteriores se crearon las facultades de Economía, Ciencias de la Educación e Ingeniería Civil.
1954 <ul style="list-style-type: none">▪ Se establece el nuevo campus en la avenida 12 de octubre 1076 y Roca, y se dio inicio a la conformación de la Universidad como se la conoce hasta la actualidad.
1963 <ul style="list-style-type: none">▪ La dirección de la Universidad se confía a la Compañía de Jesús. En este año, el Papa Juan XXIII le otorgó el título de “Pontificia”.

Fuente: (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2016)

1.2.1.2 Actualidad de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

En la actualidad, la PUCE es una universidad de educación superior privada sin fines de lucro, con 70 años de funcionamiento, pertenece al grupo de centros de educación superior cofinanciados por el Estado Ecuatoriano y se encuentra actualmente en la Categoría B de acuerdo a la última evaluación de CEAACES (2013). La Universidad cuenta con 6 sedes en el Ecuador, siendo la matriz, Quito. En 2016, 23.458 estudiantes se encuentran matriculados en la PUCE, distribuidos en sus diferentes sedes. En la sede matriz Quito, la oferta académica de pregrado para el segundo semestre 2016-2017 cuenta con 44 carreras, distribuidas en las 15 facultades que conforman la Universidad.

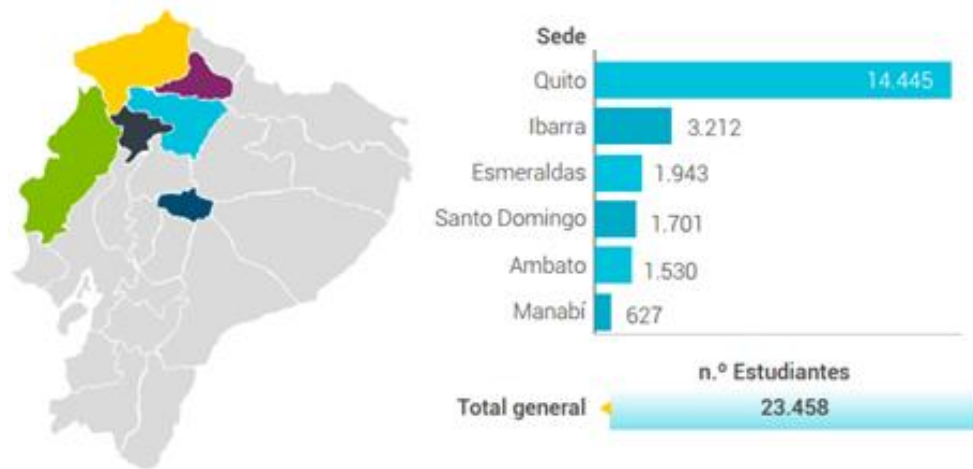


Figura 1: Número de estudiantes por Sede PUCE Ecuador 2017
Fuente: (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2016)



Figura 2: Facultades Matriz Quito PUCE 2016
Fuente: (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2015)

Desde el 6 de octubre de 2015, el Dr. Fernando Ponce León SJ es el nuevo rector de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y de su sede matriz en Quito. Las principales autoridades de la PUCE son: Excelentísimo Monseñor Fausto Trávez OFM, Gran Canciller; Ms. Gustavo Calderón SJ, Vice Gran Canciller; Dr. Fernando Barredo SJ, Vicerrector; Dra. Graciela Monesterolo, Directora General Académica; Ms. Javier España, Director General Financiero y Director General Administrativo (E); Ing. Juan Carlos Latorre, Director General de Estudiantes y Dr. Santiago Jaramillo, Secretario General.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador ha visto al deporte como un elemento determinante y enriquecedor de la formación integral de sus estudiantes siendo pionera en la promoción del deporte universitario. La Universidad ofrece un programa de becas deportivas, beneficiando semestralmente a los estudiantes deportistas de los clubes competitivos y recreativos mediante la Dirección General de Estudiantes, a través de la Dirección de Bienestar Estudiantil.

La Dirección de Bienestar Estudiantil dirige las coordinaciones encargadas de actividades extracurriculares de los estudiantes de la Universidad. La DBE incentiva la práctica y desarrollo de las actividades artísticas, culturales, deportivas y recreativas, contribuyendo al desarrollo holístico de la población estudiantil.

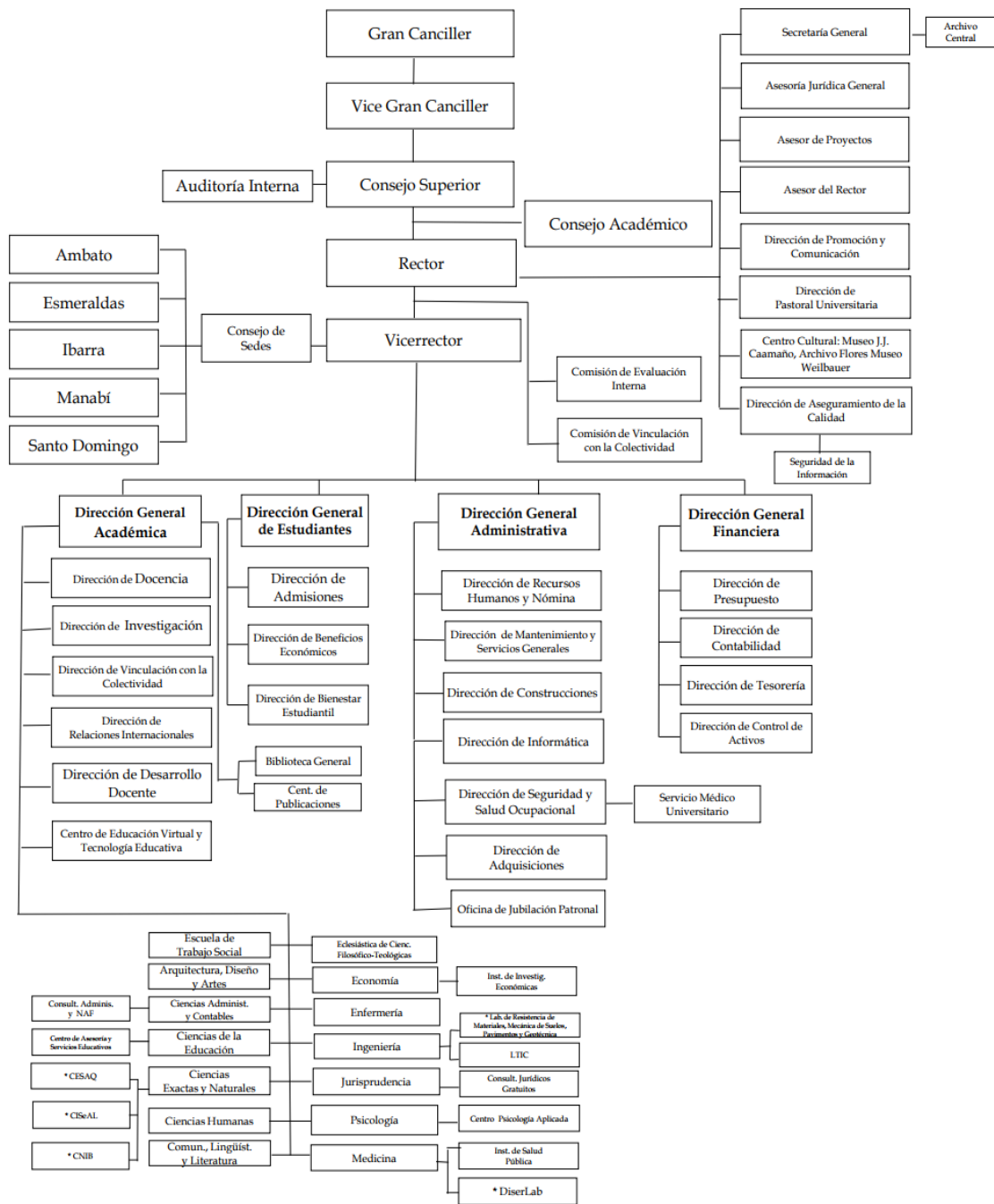


Figura 3: Organigrama Estructural Sede Matriz PUCE 2017
Fuente: (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2017)

La Coordinación de Deportes es la encargada de dirigir las actividades extracurriculares deportivas a través de la ocupación alternativa del tiempo libre. La Universidad por medio de la Coordinación apunta a niveles de excelencia en la promoción del deporte a nivel universitario en todas sus disciplinas. Los clubes están abiertos para toda la comunidad universitaria, ofreciendo a los estudiantes la posibilidad de acceder a una beca de excelencia deportiva. Los clubes están divididos en competitivos y recreativos:

- Los clubes competitivos son deportes que cuentan con horarios de trabajo regulares y están involucrados en competencias frecuentes a nivel universitario y amateur durante todo el año. Estos clubes son formativos ya que en los equipos se entrenan estudiantes colegiales, formando así un semillero deportivo con miras a que estos talentos continúen su carrera universitaria en la PUCE.
- Los clubes recreativos, se desarrollan bajo un enfoque de entretenimiento. Algunos deportes recreativos están considerados para competencias universitarias.

La Universidad viene apoyando a sus estudiantes deportistas a través del programa de becas deportivas. Adicional, este beneficio aplica a deportistas de alta competencia, seleccionados nacionales. La beca deportiva consiste en la exoneración parcial para el pago de aranceles semestrales de estudios de grado y cursos abiertos de lenguas. El porcentaje de beca deportiva para los estudiantes de clubes competitivos y recreativos es del 30%; para deportistas de élite, el porcentaje es hasta el 100%.

Tipo de Beca	Becas entregadas	valor (USD)
Pensión Diferenciada	9.231	18'703.181
Excelencia Académica	167	172.318
Comunidades Religiosas	127	151.536
Discapacidad	66	53.159
Cultural	117	129.603
Deportiva	100	152.572
Hermanos	1.068	814.259
Convenios Internacionales	28	71.700
Institucionales	6	6.190
Especiales Maestrías	46	54.192
Otras	306	1'017.307
PUCE SNNA	571	2'799.520
TOTAL	11.833	24'125.535

Figura 4: Becas entregadas 2016 PUCE
Fuente: (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2016)

Desde inicios del 2016, los servicios deportivos ya son cobrados en la matrícula de cada estudiante de la Universidad. Esta medida se implementó debido a la aprobación del Reglamento para la regulación de aranceles, matrículas y derechos en las instituciones de educación superior particulares, por parte del Consejo de Educación Superior (CES), en agosto del 2015. El principal objetivo de esta normativa es que los estudiantes universitarios de universidades particulares paguen de forma inicial los rubros de arancel y matrícula. En el pago de la matrícula, de acuerdo a esta normativa, los estudiantes tendrán derecho acceder a todos los servicios generales que presten las universidades tales como bibliotecas, laboratorios, servicios y áreas deportivas.

Para reemplazar el rubro de los servicios deportivos, la Universidad crea la tarjeta PUCE CARD que reemplaza este derecho cubriendo todos los beneficios deportivos ofrecidos. Esta tarjeta es un requisito obligatorio para que los estudiantes deportistas accedan a los clubes y a los beneficios que conlleva ser parte de los diferentes equipos: beca deportiva, gimnasio, fisioterapia. La tarjeta tiene validez de un semestre y también puede ser adquirida por administrativos y docentes.

1.2.2 *Historia del equipo de fútbol*

En 1962 la Universidad consigue el título interuniversitario. Con esto se forma el Club de Fútbol Universidad Católica mismo que tuvo una destacada participación en el profesionalismo. Ya para esta época, la universidad contaba con su propio campo de fútbol, uno de los símbolos clásicos de la vida universitaria. Estos y otros antecedentes ubican a la universidad como pionera en la promoción del deporte universitario.

En marzo de 1990, se crea el Club Estudiantes de la Católica. Al momento, sus estatutos están registrados en el Ministerio del Deporte. Entre los logros más relevantes se pueden destacar el ascenso al torneo profesional de segunda categoría de fútbol de Pichincha en 1994, 1997 y 2007.

1.2.3 *El plantel*

El Club Deportivo Estudiantes de la Católica está conformado por estudiantes universitarios matriculados, egresados y graduados de las diversas facultades. Si un estudiante de pregrado desea ser parte del equipo, se somete a pruebas de fútbol (técnicas, físicas) que se realizan a inicios de cada año (durante el primer semestre) por parte del cuerpo técnico. Además, a lo largo del año se prueban jugadores para tomarlos en cuenta para la siguiente temporada.

Dado el carácter de club formativo son varios los estudiantes colegiales que se entrenan regularmente en el equipo, formando así un semillero deportivo con miras a que estos talentos continúen su carrera universitaria en la PUCE.

El equipo de fútbol es un club competitivo ya que están dentro de las disciplinas que cuenta con horarios de trabajo regulares durante todo el año y competencias frecuentes a nivel universitario y con más enfoque a la competencia amateur. A continuación, la plantilla de jugadores del año 2017:

Tabla 3: Plantilla de jugadores Club Deportivo Estudiantes de la Católica 2017

	NOMBRE	POSICIÓN	FACULTAD
1	Moya Danny	Arquero	Enfermería
2	Sánchez Ariel	Arquero	Arquitectura
3	Guerrero Daniel	Arquero	Comunicación
4	Arcalla Jhonathan	Defensa	Administración (Egresado)
5	Haro Enrique	Defensa	Enfermería
6	Vela Alejandro	Defensa	Ciencias Humanas
7	Yonfa José	Defensa	Ingeniería
8	Brito Alejandro	Defensa	Enfermería
9	Gómez Andrés	Defensa	Enfermería (Graduado)
10	Manosalvas Santiago	Defensa	Ciencias Humanas (Egresado)
11	Peñañiel Marcos	Defensa	Ciencias Humanas
12	Pinos Jean Pierre	Defensa	Ingeniería
13	Simbaña Fernando	Defensa	Administración
14	Ávila Jaime	Volante	Administración
15	Morales Cristopher	Volante	Ciencias Humanas
16	Guerrero Josué	Volante	Ciencias Humanas
17	Verdezoto Iván	Volante	Ingeniería (Graduado)
18	Medina Alex	Volante	Ciencias Humanas
19	Carrera Pablo	Volante	Derecho
20	Bastidas Daniel	Volante	Administración
21	Montufar Israel	Volante	Arquitectura
22	Perasso Santiago	Volante	Lingüística (Graduado)
23	López Lenin	Volante	Enfermería
24	Guzmán Alex	Volante	Administración (Graduado)
25	Soria Marco	Volante	Ciencias Humanas
26	Lascano Danilo	Volante	Jurisprudencia
27	Barba Javier	Volante	Jurisprudencia
28	Narváez Francisco	Delantero	Ciencias Humanas
29	Chichandre José	Delantero	Arquitectura
30	Vélez Byron	Delantero	Externo

Fuente: (Coordinación de Deportes,2017)

1.2.4 *La dirigencia*

La Coordinación de Deportes es la encargada de dirigir las actividades del equipo de fútbol, ya que es la responsable de la planificación y ejecución del deporte de todas las disciplinas deportivas. Adicional, la coordinación es la encargada en conjunto la Dirección de Bienestar Estudiantil, de gestionar las becas deportivas que benefician semestralmente a la mayoría de estudiantes que son parte del club. Además, bajo su supervisión se encuentra el cuerpo técnico. Es preciso también mencionar que la coordinación tiene bajo su control el gimnasio y una unidad de Fisioterapia con profesionales de esta rama que han surgido de escuela de Terapia Física de la PUCE.

1.2.5 *El torneo amateur*

El torneo amateur que organiza la Asociación de Fútbol Amateur anualmente se divide en tres categorías. La primera categoría amateur la conforman clubes de fútbol particulares y universidades. La modalidad del torneo consiste en dos etapas de todos contra todos, con la participación de 10 equipos de fútbol, una sola vuelta. En la primera etapa, los dos clubes mejores ubicados automáticamente clasifican a Copa Pichincha. Los dos últimos con peor puntaje descienden a segunda categoría amateur. En la segunda etapa, de igual manera los dos primeros equipos en la tabla clasifican a Copa Pichincha. Sin embargo, si uno o los dos equipos repiten las dos principales ubicaciones en la tabla, los siguientes con mejor puntaje, clasifican. El descenso de equipos tiene la misma modalidad de la primera etapa.

En Copa Pichincha, el torneo máximo que organiza la AFAP, tiene la participación de los mejores equipos de sus respectivos torneos de los cantones filiales a la AFAP: Cayambe, San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente Maldonado, Rumiñahui, Pedro Moncayo, Mejía, Puerto Quito y Quito. El campeón y vice campeón de Copa Pichincha consiguen un cupo a Segunda Categoría de Fútbol Profesional del Ecuador.

En la segunda categoría amateur, el torneo se disputa con la participación de 10 clubes de fútbol, divididos en dos grupos, todos contra todos, una sola vuelta. Los primeros de cada grupo juegan un cuadrangular de ascenso a primera categoría donde los dos primeros

equipos de la tabla de posiciones ascienden a primera categoría. La tercera categoría tiene el mismo formato de competición de segunda categoría amateur.



Figura 5: Categoría Campeonato Amateur Fútbol Cantón Quito
Fuente: (Asociación de Fútbol Amateur de Pichincha, 2017)

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es la identificación de los factores que influyen sobre las actividades que una empresa, organización realiza y la influencia de estos en un futuro. Un análisis óptimo de los factores nos permitirá determinar las oportunidades y amenazas vinculadas en el ambiente externo y las fortalezas y debilidades presentes en el ambiente interno.

El análisis situacional es el punto de partida de la planificación estratégica ya que reúne información sobre los ambientes en donde se desenvuelve una empresa permitiendo obtener un diagnóstico exacto para la toma de decisiones.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo es un proceso que nos permite identificar los factores no controlables, oportunidades y amenazas, que afectan el desempeño de las actividades de una organización.

2.1.1 *Factores políticos y legales*

Los factores políticos y legales son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas. Los gobiernos son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas. (David, 2003; Hill & Jones, 2009)

Los factores políticos son las variables de la vida política y legal que rigen el país donde una empresa, organización desarrolla sus actividades. Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones que determina el gobierno pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una empresa, organización o institución. Cuando estamos considerando los factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestro campo de investigación.

Tabla 4: Influencia de las fuerzas políticas y legales en el macro ambiente

Factores políticos y legales	
Dimensión	Atiende
<ul style="list-style-type: none"> • Número de partidos políticos • Estabilidad del gobierno • Principales legislaciones • Leyes especiales 	<p>Conductas, comportamientos y procesos de los gobiernos, puesto que los gobiernos son los reguladores, subsidiarios, patrones y clientes de todo tipo de organizaciones y personas.</p>

Fuente: (Torres, 2014)

Situación política actual en el Ecuador

El gobierno de Rafael Correa, que finalizó su presidencia el 24 de mayo de 2017, marcó un periodo de estabilidad política durante 10 años (2007 – 2017), en un país en donde, entre 1996 y 2005, se derrocaron tres presidentes y donde Ecuador llegó a tener diez gobernantes. El 2017 fue una elección muy particular pues puso fin a la gestión de Correa, que irrumpió en el escenario político nacional en 2006 ganando las elecciones e instaurando un proyecto que supuso un antes y después en el país, la Revolución Ciudadana.

El 2 de abril de 2017, el 51.16% de los ecuatorianos eligió a Lenin Moreno de Alianza País, como presidente, así logrando la octava victoria electoral del partido oficialista, en un proceso electoral donde la situación política se tornó tensa debido a que la “oposición”

denunció un intento de “fraude” y que generaron protestas en Quito y las principales ciudades del país.

Lenin Moreno, que será presidente del Ecuador hasta el 2021, tendrá varios frentes por los que deberá trabajar al mismo tiempo: entre las principales, las dificultades económicas y políticas. Económicas, en un país donde ya no cuenta con los recursos económicos de la bonanza petrolera, como las que su antecesor tuvo a disposición. Políticas, donde los espacios de diálogo y negociación con líderes de partidos y movimientos de diferente ideología ha conseguido críticas y desconfianza de los miembros de su propio partido político. En este periodo de transición y mandato, Moreno deberá navegar entre las dificultades con menos recursos y cubrir las expectativas creadas en su campaña electoral.

Aspectos políticos y legales del fútbol ecuatoriano

La política y el fútbol siempre han tenido una estrecha relación. El vínculo entre la política y el fútbol fue reconocido desde hace un siglo en el país. En la sociedad ecuatoriana el fútbol influye en la vida cotidiana de las personas. Es una forma de identificarse que se materialice a través del club y sus dirigentes. La atracción masiva que tiene este deporte acarrea una presión social que se asemeja mucho a dignidades públicas. Hacer un plan de trabajo, realizar una campaña y tener alianzas estratégicas con instituciones para gestionar al club es también algo político. La simpatía por los colores de una camiseta y el éxito que se logre con ella puede ser tomado como un trampolín para cargos más altos o para refrendar la popularidad de una persona en la sociedad. (Pontón, 2015)

De acuerdo a lo establecido en el artículo 381 de la Constitución de la República, "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."

El Ministerio del Deporte es el máximo organismo deportivo del país, rector de la actividad física y el deporte que define las políticas, los objetivos y las estrategias del sector, como generador del buen vivir. Este ministerio busca desarrollar la actividad física y el deporte ecuatoriano mediante una gestión eficiente. Es una institución comprometida con el desarrollo integral del ser humano, que cuente con una administración transparente

que demuestre eficiencia y eficacia en las acciones. El Ministerio del Deporte tiene bajo su tutela a las Federaciones Deportivas Provinciales (FDP), las Asociaciones por Deportes, las Ligas Deportivas Cantonales y otros organismos deportivos creados. Bajo su tutela tiene 47 entidades deportivas adscritas, dentro de la cual forma parte la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

El fútbol amateur es una parte del fútbol profesional, que está bajo la dirección de las federaciones deportivas y que tienen una constitución diferente a la del balompié profesional. En el artículo 33 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, la Concentración Deportiva de Pichincha, dentro de su jurisdicción, es el organismo que planifica, fomenta, controla y coordina las actividades de las Asociaciones Deportivas Provinciales y Ligas Deportivas Cantonales. El Ministerio del Deporte impulsa mediante la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación con la finalidad de cubrir las necesidades y garantizar los derechos de los deportistas. Además, mediante esta ley, el Ministerio busca el fortalecimiento institucional, generación de recursos económicos, garantías para deportistas y proceso formativo en el deporte amateur.

2.1.2 *Factores económicos*

Los factores económicos son aquellos que están relacionados a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa. La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la organización, sociedad, empresa. La situación económica en el Ecuador presenta resultados de acuerdo al desarrollo que han tenido cada gobierno y a las condiciones externas e internas. (Cipriano, 2014)

PIB (Producto Interno Bruto)

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo, en términos

globales y por ramas de actividad, se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. (Banco Central del Ecuador, 2017)

Entre 2006 y 2014, Ecuador experimentó un crecimiento promedio del PIB de 4,3% impulsado por los altos precios del petróleo e importantes flujos de financiamiento externo al sector público. Esto permitió un mayor gasto público, incluyendo la expansión del gasto social e inversiones emblemáticas en los sectores de energía y transporte. Sin embargo, estos logros están en riesgo debido a los bajos precios del petróleo y la apreciación del dólar. (Banco Mundial, 2017). A continuación, se presenta la evolución del PIB y la tasa de variación anual que ha experimentado la economía ecuatoriana desde el 2004 hasta el 2016, con una previsión hacia el año 2017:

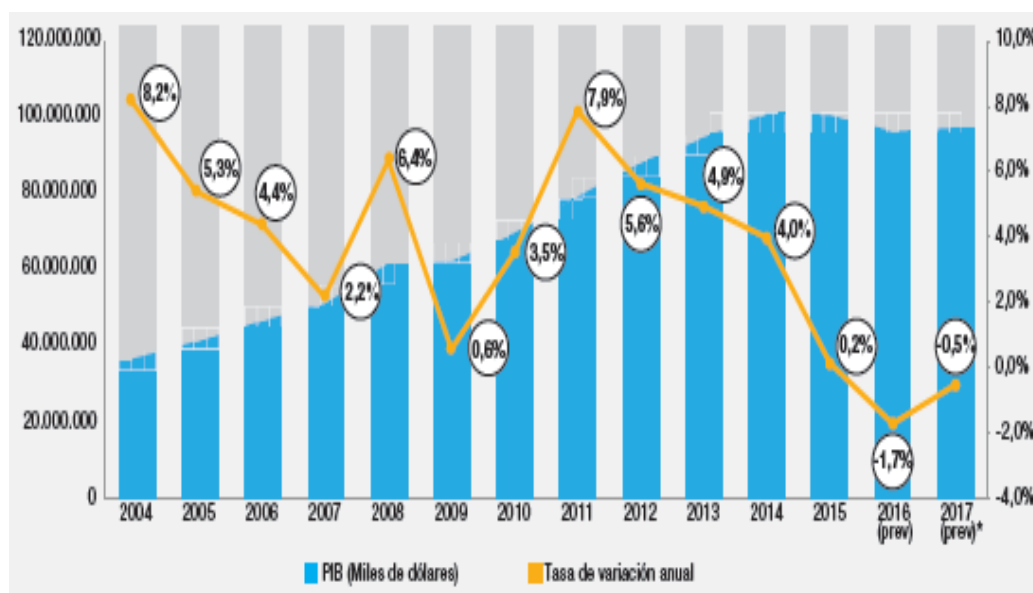


Figura 6: Evolución del PIB y tasa de variación anual Ecuador
Fuente: (Banco Central, 2016; Mundo Constructor, 2017)

La economía ecuatoriana atraviesa un periodo recesivo, lo que implica menor producción y actividad en los sectores que la conforman. Si bien el Banco Central del Ecuador espera un crecimiento de la economía del 1,4% del PIB en el 2017, las proyecciones de organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (-2,7%) y la CEPAL (-2,5%), así como de la Unidad de Investigación Económica y de Mercados de Ekos (-0,5%) no guardan el mismo grado de optimismo. Durante el 2017 la economía ecuatoriana

presenta varios desafíos, entre esos trabajar en el crecimiento y recuperación de la economía. Para ello se requiere balancear el presupuesto del Estado y optimizar sus recursos. Adicionalmente, es importante promover nueva actividad económica, y generar empleo y confianza en los agentes económicos para atraer inversión. (Mundo Constructor, 2017)

Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares. (Banco Central del Ecuador, 2017)

Ecuador registró una inflación anual de 1,12% en el 2016 frente al 3,38% del 2015, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En diciembre del 2016, el país registró una inflación mensual de 0,16%, dato que refleja una mejora en el dinamismo de precios. En diciembre del 2015, la inflación mensual llegó a 0,09%.

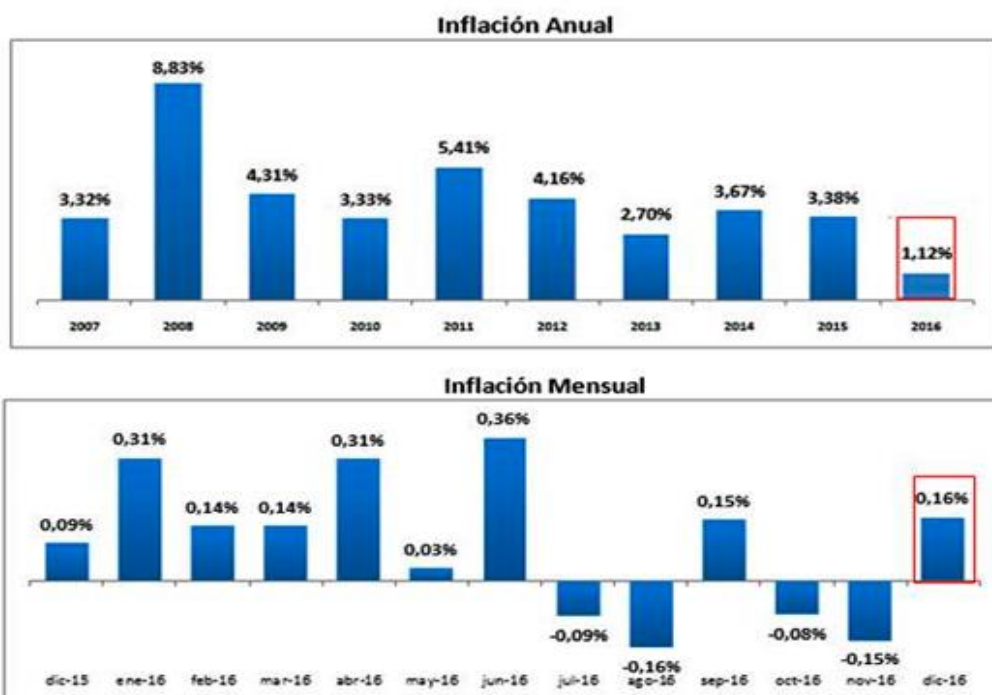


Figura 7: Inflación Anual 2007 - 2016 y Mensual 2015 - 2016 Ecuador
Fuente: (INEC, 2016)

La canasta básica se ubicó en 700,96 dólares, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores es de 683,20 dólares sin incluir fondos de reserva, es decir, con una cobertura del 97,47%. El ingreso familiar mensual incluido los fondos de reserva es de 731,98 dólares, lo que cubriría en diciembre el 104,4% de la canasta básica.

Ecuador registró en 2016 la inflación anual más baja en el gobierno del presidente Rafael Correa, en el poder desde 2007, y que llegó al techo de 8,83% en 2008. El actual presidente ecuatoriano dejará el poder en mayo próximo. Ecuador afronta dificultades en su economía por el desplome del precio del crudo, principal producto de exportación, y la apreciación de la moneda estadounidense.

Desempleo

El Ecuador cerró marzo de 2017 con un desempleo de 4,4%, una cifra menor al desempleo presentado en marzo de 2016 y que fue de 5,7%, según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). Además, de acuerdo a la última Encuesta Nacional de

Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el Ecuador es uno de los países con la tasa de desempleo más baja de la región. Pese a la mejora observada en la tasa de desempleo, las difíciles condiciones laborales siguen sin contribuir a mejorar el consumo privado. Pese a estos números, las cifras de pobreza no se han afectado, permaneciendo básicamente estancadas.

Evolución del Desempleo: Total nacional

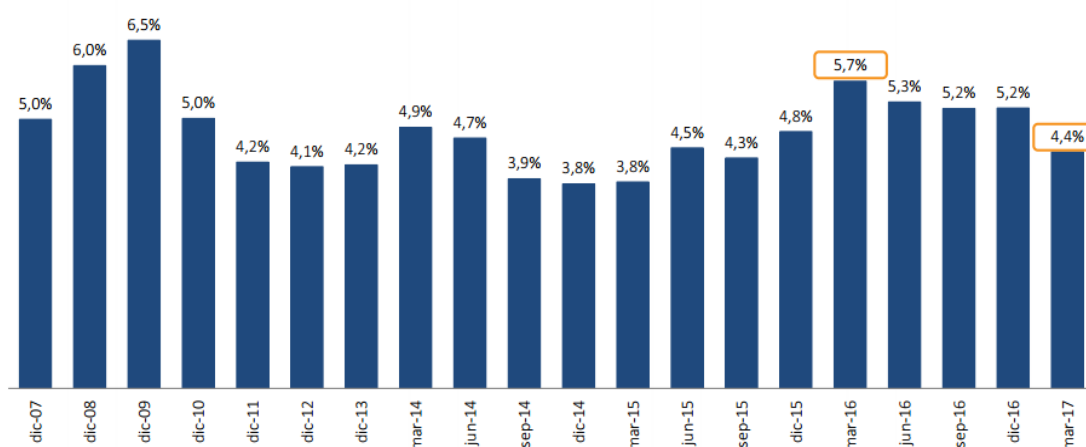


Figura 8: Evolución del desempleo: Total nacional 2007 – 2017
Fuente: (INEC, 2017)

La economía del año 2016 terminó con una ligera mejora, gracias a los recientes incrementos en el saldo de la balanza comercial. A esta situación ha contribuido también la evolución en los precios del petróleo. Sin embargo, el estancamiento de los precios refleja la débil demanda interna en un contexto económico inestable. En resumen, durante este presente año, hasta el momento se han dan las siguientes novedades económicas que han impactado a la economía ecuatoriana:



Figura 9: Novedades económicas I trimestre 2017 Ecuador
Fuente: (CESLA, 2017)

Fútbol y economía

En la actualidad, es imposible entender el fútbol si no es en relación a la economía mundial. El fútbol es una actividad económica pues los clubes, en especial los profesionales, dejan de ser tales para ser empresas ya que generan ingresos, gastos. El balompié, como deporte, hace probablemente parte de las actividades de alta elasticidad – ingreso, es una actividad dinámica porque la gente le dedica tiempo y recursos a medida que sus ingresos van aumentando. Además, el fútbol tiene vínculos, encadenamientos con otras actividades de características similares: salud, turismo, alimentación, educación, televisión, haciendo que estas actividades se refuerzan unas a otras en su dinamismo. (Paredes, 2006; Vela, 2006)

El fútbol en el Ecuador genera bienestar e importantes efectos económicos positivos desde la perspectiva macroeconómica como desde la microeconómica. Es un sector económico creador de empleos directos e indirectos, creador de importantes capitales que contribuyen al crecimiento del país. El impacto del sector deportivo en nuestro país es profundo, si bien no se refleja esto en las cifras macroeconómicas, son las externalidades positivas que genera las de mayor exigencia. (Paredes, 2006; Vela, 2006)

2.1.3 *Factores sociales y culturales*

Los factores sociales y culturales toman preferencias, valores y creencias de la población donde una organización se desenvuelve. Adicional, estos factores recogen las actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad, que es el pilar de toda organización que generalmente motiva las condiciones y los cambios económicos, políticos, legales y tecnológicos. La variabilidad de estos factores, que varían de un país a otro, es importante ya que a la organización o empresa le ayuda a modificar su patrón y adaptarse de acuerdo a los cambios que se producen en la sociedad. (Cipriano, 2014)

El nivel de práctica deportiva, las modas sobre determinadas actividades, el tiempo de ocio de los ciudadanos, el conocimiento de los ciudadanos sobre los beneficios y valores de la práctica deportiva, son algunos de los aspectos que las organizaciones o entidades deportivas deben analizar para definir su futuro. (París, 2011)

El fútbol en la sociedad y cultura ecuatoriana

Villena (2002) señala que el fútbol debe ser considerado como la práctica cultural dominante a escala global, ya que hoy en día, dentro de la industria del entretenimiento, es uno de los consumos más importantes a nivel mundial.

La historia del país no solo está compuesta por hechos políticos; el fútbol forma una parte importante de la cultura del Ecuador, no solo porque es considerado el deporte de mayor aceptación en nuestro país, sino también por el elevado número de hinchas o seguidores

que posee. El fútbol es una de las prácticas sociales de identificación colectiva más importantes, porque es un fenómeno que trasciende su condición de juego para convertirse en un hecho en donde se engloba lo social, cultural, político y económico. El fútbol se ha convertido en una actividad global ya que rompió las fronteras de su origen como actividad de ocio y aun determinado segmento social. Además, es una de las prácticas más perdurables en el tiempo ya que está arraigada en la vida cotidiana de la población. (Carrión, 2006)

En el Ecuador, la primera y quizás más importante expresión de la afirmación tiene que ver con la relación entre sociedad y fútbol que la definió Francisco Maturana (1997), en una entrevista realizada por José Hernández para el Diario El Comercio: “El fútbol se parece mucho al país: es más, que se juega como se vive”. Un domingo sin fútbol es impensable porque el balompié, como la sociedad, no puede vivir sin la cotidianidad. El primer partido del campeonato no es el más emocionante sino el del regreso a lo cotidiano. (Carrión, 2006; Merchán, 2016)

Carrión (2012) menciona que, en el Ecuador, el fútbol ha tenido tres momentos claves donde el deporte rey cobró vigencia y determinaron la masificación y la unificación a nivel nacional:

- La profesionalización del fútbol democratizó la práctica deportiva. El deporte dejó de ser exclusivo de unos pocos para ser un deporte de connotación popular.
- Los medios de comunicación, radio y televisión, masificaron el deporte, lo hicieron llegar a sus audiencias. Los medios lograron hacer del fútbol un elemento central de la vida cotidiana de las personas. Convirtieron al fútbol en una de las industrias culturales más dinámicas y convocantes.
- La participación de los clubes y de la selección ecuatoriana internacionalmente ha hecho que los futbolistas se proyecten como líderes de opinión e instrumentos del mercado.

Breves estadísticas del fútbol en el Ecuador

En el Ecuador, según estadísticas del INEC, alrededor de 2.1 millones de personas practicaron algún deporte, entre ellos el fútbol. La afición gastó \$ 1'198.817 USD mensuales en entradas a estadios deportivos a nivel nacional. Lo que significa \$ 12.08 USD mensuales por hogar. A nivel nacional se gastaron \$ 305.601,63 USD al mes en balones de fútbol. En el último censo de Población del 2010 más de 3 mil personas declararon estar involucrados en profesiones relacionadas con el deporte, en mayor énfasis en el fútbol.

Tabla 5: Número de personas que practican algún deporte a la semana

Practico algún deporte la semana pasada	Hombre	Mujer	Total
Si	2'104.454	1'216.136	3'320.590
No	3'950.757	5'046.829	8'997.586
Total	6'055.211	6'262.965	12'318.16

Fuente: (INEC, 2017)

Tabla 6: Número de personas involucradas directamente en actividades deportivas como profesión

Entrenadores instructores y árbitros de actividades deportivas	3.319
Instructores de educación física y actividades recreativas	2.132

Fuente: (INEC, 2017)

2.1.4 *Factores tecnológicos*

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y además mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes. Los avances tecnológicos se aplican y modifican el desarrollo de las actividades de una organización. Dependiendo del tipo de empresa en el que se esté desarrollando la actividad económica, los avances tecnológicos pueden afectar en mayor o menor medida. (Moreno, 2017)

La tecnología hoy en día se ha convertido en una de las mejores herramientas para el deporte, los últimos avances tecnológicos mejoran la apreciación del deporte y asegura que los jueces encargados de prestar justicia, tomen decisiones acertadas. Pero el fútbol es un deporte de costumbres y es uno de los pocos deportes donde el uso de la tecnología es resistido, donde los cambios que ofrece el uso de la tecnología no convencen completamente a hinchas, jugadores, periodistas y directivos.

“Me animo a decir que el fútbol es todo lo contrario a la tecnología, pero es una batalla perdida: la tecnología va a terminar invadiendo la fluidez del juego, hasta deformarlo”, manifestó en una entrevista con el diario La Nación (Argentina), Jorge Valdano, ex director deportivo del Real Madrid. (Pizarro, 2017)

A pesar de las reacciones al uso de la tecnología en el deporte rey, los diferentes equipos e instituciones están adoptando soluciones y herramientas para mejorar el rendimiento, medir los diferentes factores en la cancha y entender mejor a los jugadores. Una de las tecnologías que ya está implementada en los equipos de primera categoría es el uso GPS para evaluar el rendimiento físico del plantel. Esta herramienta entrega información como la distancia recorrida en cancha por los futbolistas, los números de sprints realizados durante el juego. Esta información es enviada a un sistema computarizado y, dependiendo de los resultados que se arrojen, el cuerpo técnico dispone las cargas de trabajo durante la semana. Otra herramienta utilizada por los equipos de fútbol es la analítica de datos. Los cuerpos técnicos utilizan software que analizan los datos en video desde las propias cámaras del campo de juego y captura miles de puntos de datos por segundo, como la posición y velocidad de los jugadores. Tras procesar esos datos, los entrenadores son

capaces de obtener métricas de rendimiento de sus jugadores para realizar planteos y correcciones tácticas. Adicional, sirve para para analizar el comportamiento de sus rivales. (Santos, 2015)

A pesar de que la tecnología ya está dentro de los entrenamientos de los equipos de fútbol, el debate sobre la tecnología aplicada al fútbol está en debate. El deporte rey tiene tal componente de pasión que la fría tecnología no acaba de convencer. Sin embargo, poco a poco la tecnología está cambiando el fútbol. Hace un par de años, en el Mundial de Brasil, debutó el Ojo de Halcón, que ya se utilizaba en la Premier League inglesa. Además, el uso de un detector automático de goles, formado por 14 cámaras, instalado en la línea de gol de las porterías, para validar goles y evitar las anotaciones “fantasmas”.

Pero una tecnología experimental ya entró en uso en el último Mundial de Clubes. La repetición instantánea permite a los árbitros detener el partido para revisar las imágenes en decisiones que pueden alterar el encuentro, pero su uso ha sido criticado por jugadores y entrenadores en el torneo, pese a la defensa y apoyo que mostrado por el presidente de FIFA. Pero, ahora se va un paso más allá con el video debido a que la FIFA abrió la posibilidad de introducir la tecnología de video para ayudar a los árbitros, lo que podría suponer el mayor cambio en el reglamento del deporte en más de 100 años. El uso del video estará permitido en cuatro casos: determinar si hubo gol, expulsiones, penales y si el árbitro confundió la identidad de un futbolista. (BBC Mundo, 2016; Mateo, 2016; Moreno, 2017)

La introducción que estos últimos años ha tenido la tecnología en el deporte plantea más interrogantes que soluciones: ¿se interrumpirá el desarrollo normal del juego, ¿se usará para los fuera de juego?, ¿en qué partidos o torneos se realizarán las pruebas?, ¿a qué nivel de juego se usará?, ¿les gustará a los jugadores? El uso de la tecnología daría al fútbol más justicia, evitaría errores humanos y así acabaría con las polémicas de cada día. De momento, Gianni Infantino, presidente de la FIFA ya anunció que doce ligas realizarán las pruebas de la tecnología y que éste será utilizado en el Mundial de Rusia 2018. Ante tal previsión sólo queda suplicar que esta evolución constante del fútbol moderno no sobrepase en exceso la verdadera esencia del fútbol. (BBC Mundo, 2016; Caparrós, 2017)

2.1.5 Análisis externo: Oportunidades y amenazas

Tabla 7: Oportunidades y amenazas en el análisis externo

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">▪ El Estado promueve y garantiza la práctica del deporte para el desarrollo integral de los ciudadanos.▪ El Ministerio del Deporte asegura mediante la aplicación de la Ley del Deporte, las actividades deportivas y amateur.▪ El fútbol en el Ecuador es una de las principales actividades que genera grandes ingresos en el país.▪ El fútbol es el deporte de mayor aceptación en nuestro país.▪ El fútbol es una de las prácticas sociales de identificación colectiva más importantes en el Ecuador.▪ La tecnología brinda herramientas para mejorar el rendimiento de los jugadores en el deporte.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Inestabilidad e incertidumbre en el proceso de transición política.▪ Desaceleración del crecimiento económico en el Ecuador.▪ Contracción de la economía ecuatoriana.▪ La introducción de la tecnología opaca la verdadera esencia del fútbol.

2.2 ANALISIS INTERNO

El análisis interno se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.

Este análisis es una herramienta que permitirá identificar las fortalezas y debilidades principales del club de fútbol considerando todos los componentes que conforman el equipo.

2.2.1 *Análisis de recursos y capacidades*

El propósito del análisis de los recursos y de las capacidades es identificar el potencial de la empresa con el fin de establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y las habilidades que posee o a los cuales puede acceder. El análisis de recursos y capacidades pretende aquellos factores que la diferencian del resto y pueden proporcionar lo que se denomina una ventaja competitiva. (Guerras & Navas, 2002; Navajo, 2009)

2.2.1.1 *Análisis de recursos*

Según Guerras & López (2002), “los recursos de la empresa pueden definirse como el conjunto de factores de que dispone y que controla una organización” (pág. 22). Además, Navajo (2009) afirma que “los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone la organización para llevar a cabo sus acciones. Estos pueden ser tanto físicos como tecnológicos, humanos y organizativos” (pág. 64). La identificación de los recursos, o el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia, constituye el primer paso para este análisis.

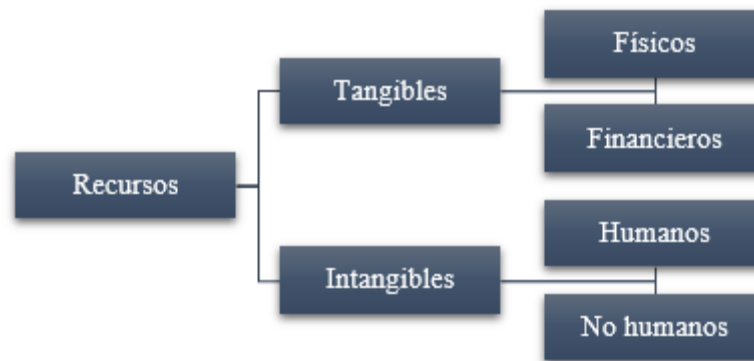


Figura 10: Clasificación de los recursos
Fuente: (Guerras & Navas, 2002)

Recursos tangibles

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar ya que éstos hacen referencias a los activos físicos y financieros de una empresa u organización. El principal objetivo en la gestión de estos recursos es conseguir una aplicación más eficiente de ellos. (Guerras & Navas, 2002). Hay dos tipos de recursos tangible: físicos y financieros.

Los recursos tangibles son los activos físicos que posee el club de fútbol que son necesarios para el cumplimiento de sus actividades. El equipo universitario posee tres tipos de recursos tangibles (entre físicos y financieros) que se puede evidenciar según el análisis realizado:

- Recursos físicos deportivos: Los principales recursos físicos deportivos que posee el club de fútbol son fundamentales para el desarrollo de las actividades diarias (entrenamientos) y al momento de la competencia deportiva, y son los siguientes:

Tabla 8: Indumentaria y artículos deportivos club de fútbol

Indumentaria deportiva	Artículos deportivos
<ul style="list-style-type: none">▪ Uniformes deportivos▪ Chalecos	<ul style="list-style-type: none">▪ Balones▪ Conos, platillos, estacas.▪ Arcos móviles

Fuente: (Coordinación de Deportes, 2017)

- Recursos físicos institucionales: Los recursos físicos institucionales son los activos que posee el club de fútbol, pero están bajo el control y administración de la Universidad. El Estadio Universitario de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador es el principal recurso que posee el equipo ya que en dicho escenario se desarrolla los entrenamientos y partidos de las distintas competencias donde el equipo de fútbol participa y juega de local. Adicional el club dispone de un gimnasio y una unidad de fisioterapia para uso de su plantilla.
- Recursos financieros: A diferencia de los equipos profesionales de fútbol donde los recursos financieros vienen de ingresos por publicidad, taquilla, venta de jugadores, derechos televisivos, aportación de socios, apoyo de inversionistas; el club de fútbol, por su carácter amateur, no genera ingresos o recursos económicos, pero tiene un presupuesto asignado por parte de la Universidad que lo canaliza a través de la Coordinación de Deportes.

Estos últimos años debido a la crisis y desaceleración económica que afecta al país y principalmente debido que a inicios del 2016 los servicios deportivos ya no son cobrados en la matrícula de cada estudiante acatando las reformas realizadas por el organismo regulador universitario, el club de fútbol ya no posee los recursos financieros en la cantidad suficiente para desarrollar sus actividades. El uso de los recursos financieros es principalmente para la adquisición de uniformes y materiales deportivos; además de transporte, alimentación e hidratación.

Recursos intangibles

Según Fernández, Montes & Vásquez (1998), son recursos intangibles aquellos que consisten básicamente en conocimiento o información, no tienen una entidad material y no son por tanto susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso. Se puede distinguir dos clases de recursos intangibles: humanos (conocimientos, habilidades) y no humanos (tecnológicos y organizativos).

- Recursos intangible humanos

Los recursos intangibles en este caso corresponden a los recursos humanos que están relacionados al ámbito deportivo, pues uno de los objetivos es la formación de un equipo de jugadores que represente de la mejor manera a la Universidad. El club de fútbol cuenta con un cuerpo técnico altamente calificado, quienes inculcan a los estudiantes que son parte del equipo, todos los valores que se derivan de la competencia y la preparación deportiva.

Tabla 9: Cuerpo técnico Club Deportivo Estudiantes de la Católica 2017

Cuerpo técnico Club Deportivo Estudiantes de la Católica 2017	
Galo Sandoval	Director técnico
Juan Carlos Rodríguez	Asistente técnico

Fuente: (Coordinación de Deportes, 2017)

Tabla 10: Finalidad, funciones, responsabilidades y competencias del cuerpo técnico Club Deportivo Estudiantes de la Católica

<p>Finalidad del cuerpo técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conducir e implementar las estrategias más adecuadas para que se obtengan los resultados deportivos esperados.
<p>Funciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable del equipo en el aspecto físico, técnico y táctico. ▪ Responsable de la elección de los mejores jugadores para la conformación del equipo mediante pruebas futbolísticas. ▪ 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. ▪ Promover el proceso continuo de mejoramiento deportivo y personal de sus dirigidos. ▪ 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.

Fuente: (Zurita, 2014)

- Recursos intangibles no humanos

Los recursos intangibles no humanos, o independientes de las personas, pueden clasificarse en tecnológicos: las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos o prestar los servicios de la empresa que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos; y en organizativos: la marca comercial, el logotipo, el prestigio, la reputación, la cartera de clientes.

(Fernández, Montes, & Vásquez, 1998)

La reputación y la marca son la imagen de una organización que tiene en función de su conducta en el pasado y que constituye la base para predecir su comportamiento futuro.

El club de fútbol al no tener una estructura organizativa, su reputación y marca no se manejan, por ende, no se ha logrado sacar provecho de los beneficios que esto conllevaría.

2.2.1.2 *Análisis de capacidades*

Guerras & Navas (2009) mencionan que las capacidades permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de una combinación de los recursos. Además, este análisis involucra a las habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar adecuadamente una actividad combinando y coordinando los recursos individuales disponibles. El análisis se realizará utilizando las capacidades funcionales que son las destinadas a resolver problemas de gestión específicos en una organización:

Capacidad administrativa

Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. Desglosando este concepto en términos sencillos, la administración es todo un proceso que incluye (en términos generales) planificación, organización, dirección y control para un adecuado uso de los recursos de la organización (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, de información) y para la realización de las actividades de trabajo. (Thompson, 2008)

Las funciones de la administración se dividen en cuatro actividades básicas:

- **Planificación:** La planificación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados.
- **Organización:** La organización es la etapa en la cual se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa; y la eficiente asignación de recursos.

- Dirección: Esta fase del proceso de administración, hace referencia a la forma como se imparten las órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica qué es lo que debe hacerse.
- Control: El control se refiere a las actividades orientadas a asegurar que los resultados obtenidos seas congruentes con los proyectados. En este proceso se verifica si las conclusiones obtenidas son iguales o parecidas a los planes presentados y permite ver si algo está fallando y si el uso de los recursos es eficaz. (David, 2003; SENA, 2007)

La administración, en el ámbito deportivo, se basa en la estructura organizativa y procedimental de la entidad que significa la capacidad de funcionamiento de una organización para abordar de la forma más eficaz en la marcha de sus objetivos, la ejecución de sus programas y la agilidad de sus procedimientos. El diseño organizativo de una entidad deportiva y los procedimientos que debe seguir va a limitar o, por el contrario, va a ser uno de los puntos fuertes. (París, 2011).

El Club Deportivo Estudiantes de la Católica es un equipo de fútbol amateur que representa a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y que está afiliado a la Asociación de Fútbol Amateur de Pichincha, participando anualmente en el campeonato cantonal y provincial que realiza dicha asociación. El club se estableció en 1990 con la finalidad de promover el fútbol universitario amateur, símbolo de identidad deportiva de la Universidad.

En su parte organizativa y directiva, el equipo de fútbol forma parte de los clubes competitivos que maneja la Coordinación de Deportes. Esta coordinación, según el organigrama estructural universitario, está bajo el control de la Dirección de Bienestar Estudiantil, perteneciente a la Dirección General de Estudiantes.

La Coordinación de Deportes se encarga en conjunto con el cuerpo técnico del club del manejo del equipo en su parte deportiva, es decir, garantizar la participación de equipo en el torneo amateur y los recursos necesarios para afrontar el campeonato. Pero, en estos últimos años, no ha sido suficiente el apoyo de la Coordinación en temas concernientes con la representación del club frente a la Asociación de Fútbol Amateur de Pichincha y

los recursos han sido limitados e insuficientes para apalancar todas las actividades que realiza el equipo.

En las funciones administrativas restantes, no se aplica una planificación de actividades del club a lo largo del año y, por ende, en el ámbito de control, los resultados deportivos alcanzados no pasan alguna revisión al término de cada año.

Capacidad financiera

Las entidades deportivas, hoy en día, se manejan como empresas y por ende la administración debe seguir los patrones de gestión tradicionales de cualquier compañía. Las finanzas son un aspecto fundamental a la hora de gestionar o dirigir una organización deportiva con éxito mediante herramientas que ayuden a ordenar una entidad y obtener los recursos que permitan apalancar sus actividades en el tiempo. Mediante la gestión financiera se puede reconocer y utilizar los recursos financieros disponibles, conocer los distintos mecanismos de financiación y de acuerdo a eso, tomar decisiones para el óptimo funcionamiento de una organización.

El club de fútbol en lo referente a lo financiero, depende en un cien por ciento de la Universidad en el manejo de esta capacidad, ya que está supeditado de las asignaciones que realiza para el desarrollo de las actividades del club.

Capacidad de marketing

Keefe (2008) menciona que el marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. (págs. 28,29).

La función de marketing resume las principales actividades que se realizan en la administración de la estrategia de marketing, que es la lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones rentables con él; y la mezcla de marketing, que es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Las cuatro P que forman la mezcla de marketing son:

- Producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.
- Precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.
- Plaza incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.
- Promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. (Kotler & Armstrong, 2012)

En este caso, el marketing aplicado al deporte es una herramienta para incrementar la competitividad de las organizaciones frente a diversas formas del consumo del deporte: productos y servicios. El marketing deportivo puede ser utilizado para la promoción de la participación en programas deportivos, la venta de productos derivados o que tengan relación con el espectáculo deportivo a seguidores y a practicantes del mismo, la asistencia y fidelidad a los espectáculos deportivos, venta de otros productos indirectamente relacionados con el deporte a través del mismo: productos y patrocinios. (Carrillo, 2013)

El club de fútbol no tiene actividades relacionadas con esta capacidad como la utilización de herramientas de marketing mix para la promoción del club de fútbol. Adicional no se aplican estrategias utilizadas por clubes profesionales y amateur como, por ejemplo, la captación del interés de la empresa privada en la colocación de publicidad en las instalaciones deportivas e indumentaria deportiva, que es una de las estrategias más utilizadas que generan recursos y solventan actividades.

2.2.2 Fortalezas y debilidades

Tabla 11: Fortalezas y debilidades en el análisis interno

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Cuerpo técnico calificado con experiencia profesional.▪ Plantilla de jugadores numerosa de calidad.▪ Instalaciones para la práctica y competencia deportiva.▪ Programa de becas deportivas que beneficia a los jugadores del club.▪ Presupuesto anual destinado al deporte por parte de la Universidad.▪ La Coordinación de Deportes es la encargada del manejo del equipo su parte organizativa y directiva.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Recursos económicos limitados.▪ Indumentaria y artículos deportivos escasos para la práctica y competencia deportiva.▪ La capacidad administrativa no cubre las exigencias que tiene el club en temas deportivos.▪ El club de fútbol no posee una planificación que rija y controle sus actividades.▪ Capacidad financiera totalmente dependiente de la Universidad. La capacidad de marketing no genera valor e interés del club de fútbol para la generación de recursos hacia terceros.

2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una técnica que nos facilita obtener una visión global de la situación de una organización, tomando en cuenta elementos internos y externos, en relación con el entorno. La palabra FODA es el acrónimo de Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas:

- Las fortalezas son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que están constituidas por las situaciones, cualidades y recursos propios de la organización.
- Las oportunidades son factores favorables que encontramos en el entorno y que podemos aprovechar para darles utilidad.
- Las debilidades son situación, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades, limitaciones, problemas del interior de una organización que impiden su adecuado desempeño y gestión.
- Las amenazas son factores adversos que impactan, afectan, impiden el logro de objetivos que hacen peligrar la vida de una organización.

El FODA es una técnica utilizada fundamentalmente para identificar las amenazas del entorno para así prevenirlas y corregirlas, determinar las fortalezas de la organización para aprovecharlas, descubrir nuevas oportunidades de desarrollo y reconocer las debilidades para mejorarlas. Además, este análisis nos permite identificar objetivos estratégicos, ver la capacidad de respuesta de la organización y decidir si se debe reorientar la organización para buscar mejores oportunidades. (Navajo, 2009)

Para el realizar el análisis, nos debemos centrar en los ámbitos en donde la organización se desarrolla: interno y externo. En el ámbito interno tomamos en cuenta los análisis de los recursos y capacidades. Para el ámbito externo nos fijamos en el análisis del entorno general, es decir en el análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, medio ambiental, legal).

En base al conocimiento adquirido y que se desarrolló en el capítulo anterior, vamos a establecer un análisis FODA del club de fútbol, donde se enlista las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a fin de conformar una imagen de la situación

actual y poder definir los principales puntos a considerar para continuar con el desarrollo de la planificación estratégica.

Tabla 12: Matriz FODA

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
ANÁLISIS INTERNO	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuerpo técnico calificado con experiencia profesional. ▪ Plantilla de jugadores numerosa de calidad. ▪ Instalaciones para la práctica y competencia deportiva. ▪ Programa de becas deportivas que beneficia a los jugadores del club. ▪ Presupuesto anual destinado al deporte por parte de la Universidad. ▪ La Coordinación de Deportes es la encargada del manejo del equipo su parte organizativa y directiva. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos económicos limitados. ▪ Indumentaria y artículos deportivos escasos para la práctica y competencia deportiva. ▪ La capacidad administrativa no cubre las exigencias que tiene el club en temas deportivos. ▪ El club de fútbol no posee una planificación que rijan y controle sus actividades. ▪ Capacidad financiera totalmente dependiente de la Universidad. ▪ La capacidad de marketing no genera valor e interés del club de fútbol hacia la generación de recursos económicos.
ANÁLISIS EXTERNO	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Estado promueve y garantiza la práctica del deporte para el desarrollo integral de los ciudadanos. ▪ El Ministerio del Deporte asegura mediante la aplicación de la Ley del Deporte, la actividad deportiva profesional y amateur. ▪ El fútbol en el Ecuador es la principal actividad deportiva que recibe ingresos económicos por parte de la empresa pública y privada. ▪ El fútbol es el deporte de mayor aceptación en nuestro país. ▪ El fútbol es una de las prácticas sociales de identificación colectiva más importantes en el Ecuador. ▪ La tecnología brinda herramientas para mejorar el rendimiento de los jugadores en el deporte. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad e incertidumbre en el proceso de transición política. ▪ Desaceleración del crecimiento económico en el Ecuador. ▪ Contracción de la economía ecuatoriana. ▪ La introducción de la tecnología opaca la verdadera esencia del fútbol.

3 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN

Según Stanford (2010) el modelo es una “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).

El concepto de gestión hace referencia al efecto de administrar, la concreción de actividades que conducen a alcanzar propósitos u objetivos. Por lo tanto, un modelo de gestión es una estructura o marco de referencia para la administración de una organización.

Sobrino (2013), señala que las ventajas de los modelos de gestión deportiva son:

- Potenciación del deporte: Desarrollo deportivo e integral de los actores involucrados.
- Gestión y planificación adecuada de la parte administrativa, financiera y marketing.
- Desarrollo de proyectos a largo plazo y fomento del desarrollo de nuevas infraestructuras.
- Fomento del equilibrio financiero y de la viabilidad a largo plazo: las entidades financieras deben ajustar sus compromisos financieros de acuerdo a la capacidad de generación de ingresos.

La realización de un plan estratégico es fundamental en la ejecución de un modelo de gestión para del equipo de fútbol ya que nos permitirá establecer la filosofía del club, conformada por la misión, visión, valores que formaran y consolidaran una estructura sólida. A su vez, en base al desarrollo del análisis interno y externo mediante la matriz FODA, en donde se evidencio las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se planteará los objetivos, estrategias y planes de acción que permitirá al club tener herramientas para afrontar el futuro.

3.1 INTRODUCCIÓN

3.1.1 *Planificación*

La planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro, orientado a lograr los fines con medios óptimos. Es un proceso que exige la reflexión del entorno en donde se desarrolla una organización: sobre lo que ha pasado, lo que pasa ahora en nuestro alrededor (actualidad) y sobre lo que puede pasar en el futuro. Además, la planificación es establecer un(os) objetivo(s) y luego determinar el curso de acción que debe seguirse para alcanzarlo(s) en un determinado tiempo. (París, 2011)

En un proceso de planificación podemos encontrar una serie de elementos: la existencia de una situación considerada como problemática o que debe ser transformada, interés individual o colectivo por modificar esa situación (con la que no se está de acuerdo), un ente responsable de modificar esa situación, recursos insuficientes que deben ser optimizados para transformar la realidad existente, un proceso racional de análisis de las posibilidades de acción valorando las diferentes opciones, la adopción de un plan de acción eligiendo la(s) alternativa(s) que sean más factibles, eficientes y la ejecución de lo planificado. (Navajo, 2009)

3.1.2 *Planificación estratégica*

La planificación es un proceso, permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro. La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro organizaciones, instituciones; no solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (París, 2011; Burgwal & Cuéllar, 1999).

La planificación estratégica nos debe facilita pensar con otra óptica respecto al entorno y con otra perspectiva sobre la organización; cuestionar la estructura y actividad de la organización, en su constante necesidad de adaptarse al entorno y buscar soluciones a problemas estratégicos (análisis y desarrollo de los retos e impactos, de las amenazas y

oportunidades externas o del entorno e internas, a que se enfrenta la organización.). Además, para que la planificación sea útil para una organización debe tener en cuenta tres criterios: adaptación, diferenciación y satisfacer al beneficiario. (Bueno, 1996; Algalia S. Coop, 2002)

3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es el insumo fundamental para el despliegue de la planificación estratégica, pues fija los lineamientos generales que orientaran el quehacer organizacional.

3.2.1 Misión

El proceso de la planificación estratégica, que por primera vez se lo va a realizar para el club de fútbol, es desarrollar la declaración de la misión. La misión se puede definir como el objetivo, objeto o finalidad estable y permanente de una organización; además, la misión representa la identidad y personalidad de una organización. La misión suele elaborarse teniendo en cuenta dos variables:

- El campo de actividad, las actividades y el área geográfica donde se desarrolla, tipos de usuarios.
- Las capacidades esenciales que la organización ha desarrollado o puede desarrollar.

Una herramienta útil para formular la misión es el enfoque de Abell, según el cual una organización debe definir su actividad en torno a tres dimensiones: 1. ¿A quién satisface?: personas, usuarios o población objeto; 2. ¿Qué satisface?: necesidades específicas de los usuarios; 3. ¿Cómo se satisfacen las necesidades?: destrezas o habilidades mediante las cuales se satisfacen las necesidades. (Navajo, 2009)

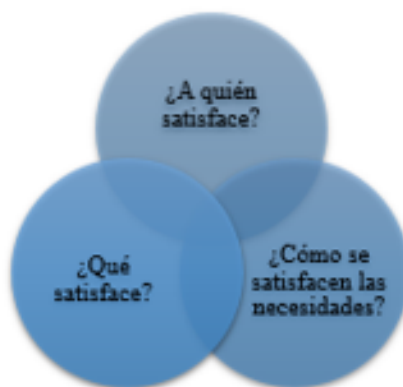


Figura 11: Diagrama de Abell
Fuente: (Navajo, 2009)

Con el propósito de una adecuada redacción de la declaración de la misión, varios autores han sugerido una serie de preguntas relevantes que con sus respectivas respuestas se pueda dar vida a la misión.

Tabla 13: Declaración de la Misión: Preguntas claves

Misión: Preguntas claves	
¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción.
¿Qué buscamos?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de la organización.
¿Por qué lo hacemos?	Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿Para quienes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

Fuente: Medianero, 2011

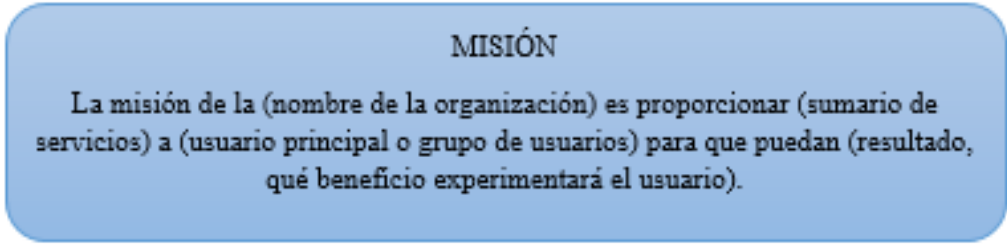


Figura 12: Fórmula básica para la declaración de la misión
Fuente: (Navajo, 2009)

Declaración de la misión

La misión del Club Deportivo Estudiantes de la Católica es:

Ser un club formador y promotor del fútbol universitario mediante la práctica y competencia deportiva, para impulsar el talento deportivo y el desarrollo integral de la comunidad estudiantil de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

3.2.2 *Visión*

Karl Albrecht menciona que la visión es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas, organizaciones sean o lleguen a ser, proporcionando un propósito intencionado para una orientación futura respondiendo a la pregunta ¿Cómo queremos que nos vean aquellos por lo que nos interesamos? La declaración de la visión incluye un propósito noble y valoración elevada de algo considerado especialmente valioso. (Boyett & Boyett, 1999)

La visión es el enunciado que expresa hacia dónde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro. Mediante la formulación de la visión se trata de responder a dos interrogantes: ¿Cómo seremos? y ¿Cómo deberíamos llegar a ser? Respondiendo a las inquietudes se plasma las características esenciales que tendrá el club en el futuro. El desarrollo de la visión permitirá saber a dónde queremos llegar como club y por lo tanto estaría marcando el

camino a recorrer, siendo real y alcanzable, adecuada a los recursos y capacidades del equipo de fútbol. (Torres, 2014; Navajo, 2009)

Para elaborar la visión, se utilizará un método igual al de la elaboración de la misión. De igual manera hay que responder una serie de preguntas (que se presentan en la tabla siguiente) y con sus respectivas respuestas se formulará la visión del club de fútbol.

Tabla 14: Declaración de la visión: Preguntas claves

Visión: Preguntas claves	
¿Cuál es la imagen deseada?	¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos? ¿Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios.?
¿Cómo seremos en el futuro?	¿Cómo nos vemos en el futuro? ¿Cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.?
¿Qué haremos en el futuro?	¿Qué queremos hacer en el futuro? ¿Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.?

Fuente: (Medianero, 2011)

Declaración de la visión

La visión del Club Deportivo Estudiantes de la Católica es:

Ser un club de fútbol referente en el ámbito organizativo y deportivo amateur, alcanzando un nivel de excelencia en la formación, desarrollo y promoción del balompié en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

3.2.3 Valores

Valores son las creencias y principios morales que sustentan la cultura de una organización y que son esenciales para orientar el desarrollo estratégico de una empresa. Los valores son aquellos que encaminan a una organización en la dirección al logro de su visión con el constante cumplimiento de su misión. (MB45 Consultores, 2017; Salgado, 2007).

Establecer los valores del club de fútbol es un paso importante y significativo ya que se determinará lo que motiva, impulsa y que les hace funcionar a las personas que conforman el equipo de fútbol.

Tabla 15: Valores Club Deportivo Estudiantes de la Católica

VALORES	
Respeto	El respeto es uno de los pilares fundamentales del deporte y de la vida. En el deporte se crean situaciones de tensión por lo tanto, por encima de reglamentos y normas, este valor garantiza las relaciones interpersonales de manera cordial y correcta dentro del equipo de fútbol y hacia los rivales.
Esfuerzo	El esfuerzo es un valor que permite llegar a lugares impensables y/o a la consecución de metas y objetivos. El esfuerzo es el vehículo de desarrollo académico, deportivo y superación personal.
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo crea un sentido de unidad de los que forman parte del club de fútbol. Los beneficios que conlleva el hecho de saberse parte de un equipo y que este hecho requiere un aprendizaje y la acentuación de muchos otros valores.
Excelencia deportiva	El club de fútbol apunta al máximo rendimiento y a la consecución de logros deportivos a los que se pueda aspirar.

3.2.4 Políticas

La iniciativa de identificar y establecer políticas dentro del club de fútbol tiene la finalidad de permitir a sus integrantes (jugadores y cuerpo técnico) a encauzar las actividades, fomentar el trabajo en equipo de tal forma que se integre y coordine los esfuerzos en una misma dirección de una forma clara y organizada.

Una política tiene razón de ser cuando contribuye directamente a que las actividades de una organización logren sus propósitos. Todas las organizaciones conscientes o no de ello, se rigen por políticas independientemente de que estén o no por escrito. Las políticas para su diseño y aceptación deben tener en cuenta dos aspectos: primero, involucrar activamente a la gente; y segundo, informar y explicar oportuna y adecuadamente a las personas involucradas los beneficios. (Álvarez, 1996)

Para el club de fútbol universitario se realizaron políticas que están relacionados con sus principales actores: jugadores y cuerpo técnico, que ayudarán a tener una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades deportivas.

Tabla 16: Políticas para los jugadores Club Deportivo Estudiantes de la Católica

<ul style="list-style-type: none">▪ Asistir puntualmente a los entrenamientos que se desarrollan de lunes a jueves a partir de las 19h00.
<ul style="list-style-type: none">▪ Todos los jugadores del club deben adquirir la tarjeta de servicios deportivos PUCECARD cada semestre.
<ul style="list-style-type: none">▪ Asistir regularmente al menos al 75% de los entrenamientos en la semana.
<ul style="list-style-type: none">▪ Comunicar la inasistencia a los entrenamientos, reuniones, partidos al cuerpo técnico, informando la razón de la falta con un tiempo prudente de antelación
<ul style="list-style-type: none">▪ Cuidar y utilizar de manera responsable los artículos e indumentaria deportiva entregada para la realización de las actividades deportivas del club.

Tabla 17: Políticas para el cuerpo técnico Club Deportivo Estudiantes de la Católica

▪ Empezar los entrenamientos dentro del horario normal establecido.
▪ Convocar oportunamente a los jugadores a las reuniones y partidos.
▪ Establecer el horario y lugar de los entrenamientos si las instalaciones o circunstancias no permitan desarrollar los entrenamientos con normalidad.
▪ Informar oportunamente a los jugadores sobre noticias o novedades que se generen desde la Coordinación de Deportes.
▪ Solicitar a cada jugador el horario de clase, al inicio de cada semestre, para tener conocimiento de las actividades académicas que el deportista tendrá en el semestre y su influencia en la asistencia a los entrenamientos.
▪ Determinar normas del correcto uso de los artículos e indumentaria deportiva
▪ Conducir e implementar las estrategias más adecuadas para que se obtengan los resultados deportivos esperados.

3.2.5 *Objetivos*

Los objetivos son situaciones a las que una organización espera llegar o los resultados que se espera lograr con la implantación de determinadas acciones que son propias del proceso de gestión, considerando que esas situaciones y resultados son positivos para la organización y/o para quienes la dirigen o integran. La existencia de objetivos permitirá coordinar las actividades de tal forma que todos los esfuerzos que se realicen se orienten a la consecución de metas y fine que sean los mismos para toda la organización. (Marketing Publishing, 1994).

Según París (2007), los objetivos en una organización deportiva deben reunir las siguientes características:

- Definir la política y abordar las áreas claves de la organización: Es decir, de la lectura de los objetivos debe desprenderse cuál es la línea de acción a seguir en el futuro por la organización y cuáles son las áreas más significativas de la misma.

- Son escasos: se recomienda no más de cuatro o cinco objetivos
- Son medibles
- Representan un propósito a alcanzar a medio plazo.
- Son factibles de llevar a cabo y realistas.
- Son claros y comprensibles.
- Deben ser motivantes.

De acuerdo al análisis realizado en los capítulos anteriores, se plantearán objetivos, los cuales representan los propósitos que pretende alcanzar el equipo de fútbol en corto – mediano plazo que le ayudarán a crecer y fortalecerse como club en una época donde los recursos son escasos para la realización de las actividades y las necesidades no pueden ser cubiertas en su totalidad.

Tabla 18: Objetivos Club Deportivo Estudiantes de la Católica

Objetivo 1	<i>Obtener recursos para el financiamiento de las actividades del club de fútbol.</i>
Objetivo 2	<i>Determinar las personas a cargo de la administración del equipo universitario.</i>
Objetivo 3	<i>Posicionar al club de fútbol dentro de la comunidad universitaria para la promoción del equipo y del deporte.</i>
Objetivo 4	<i>Formar a los jugadores para que alcancen un nivel de excelencia deportiva.</i>

3.2.6 Estrategias

La estrategia es la vía que nos permite alcanzar los objetivos fijados. Los objetivos se alcanzan a través y mediante las estrategias.

Mientras que la definición de los objetivos es un proceso relativamente sencillo, puesto que representan los deseos o intereses de la organización, la formulación y selección de estrategias plantea inconvenientes, ya que hay diferentes caminos y alternativas para llegar a un mismo objetivo. (París, 2011)

Las estrategias tienen similares características que los objetivos en una organización deportiva: específicas, concretas, medibles, evaluables, realistas, factibles de llevar a cabo, comprensibles, motivantes para la organización.

Navajo (2009) menciona que para la elección de una estrategia se considere correcta y racional es necesario que:

- Permita alcanzar el objetivo de la mejor forma posible, dadas las circunstancias y las condiciones en las que se realizan y los medios que se dispone.
- Armonizar con los valores generales de la organización.

Para el club de fútbol, se establecerá algunas estrategias por cada objetivo y que a través de su formulación permitirá llegar a cumplir lo establecido en el anterior punto.

Tabla 19: Objetivo 1 + Estrategias

OBJETIVO 1	ESTRATEGIAS
<i>Obtener recursos para el financiamiento de las actividades del club de fútbol.</i>	Consecución de auspicios por parte de la empresa privada.
	Desarrollo de alianzas estratégicas con la empresa privada.
	Gestión de los recursos conseguidos para las actividades del club de fútbol.

Tabla 20: Objetivo 2 + Estrategias

OBJETIVO 2	ESTRATEGIAS
<i>Determinar los responsables a cargo de la administración del equipo universitario.</i>	Integración de a la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador (FEUCE – Q) mediante su Comisión de Deportes con el club de fútbol.
	Identificar las funciones administrativas para el manejo del club de fútbol.
	Desarrollo de un modelo de gestión acorde y aplicable al club de fútbol.

Tabla 21: Objetivo 3 + Estrategias

OBJETIVO 3	ESTRATEGIAS
<i>Posicionar al club de fútbol dentro de la comunidad universitaria para la promoción del equipo y del deporte universitario.</i>	Diseñar un plan de comunicación.
	Fortalecimiento de la imagen del club de fútbol.
	Promoción del deporte en la comunidad deportiva estudiantil.

Tabla 22: Objetivo 4 + Estrategias

OBJETIVO 4	ESTRATEGIAS
<i>Formar a los jugadores para que alcancen un nivel de excelencia deportiva.</i>	Implementar actividades que influyan y mejoren el rendimiento deportivo de los jugadores.
	Seguimiento de la evolución deportiva de los jugadores del club de fútbol.
	Proporcionar todos los recursos necesarios para la práctica y competencia deportivo.

3.2.7 *Plan de acción: Proyectos*

Un plan de acción para un proyecto es una presentación resumida de las actividades que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir. Es el momento en que se determinan y se asignan las actividades, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. (Organización Panamericana de la Salud , 1990).

El plan de acción responde a las siguientes inquietudes:

- ¿Qué se quiere alcanzar?
- Con quién y con qué se desea lograrlo
- ¿Cuándo se quiere lograr?

Para el club de fútbol, se han planteado cuatro proyectos basados en los objetivos y estrategias planteados anteriormente y que se presentan a continuación:

Tabla 23: Proyecto I Objetivo 1 + Estrategias

OBJETIVO 1	ESTRATEGIAS	PROYECTO I
<p><i>Obtener recursos para el financiamiento de las actividades del club de fútbol.</i></p>	<p>Consecución de auspicios por parte de la empresa privada.</p>	<p>Plan de propuesta de auspicios para el financiamiento de las actividades del club de fútbol a través de la empresa privada.</p>
	<p>Desarrollo de alianzas estratégicas con la empresa privada.</p>	
	<p>Gestión de los recursos conseguidos para las actividades del club de fútbol.</p>	

PROYECTO I

NOMBRE: Plan de propuesta de auspicios para el financiamiento de las actividades del club de fútbol a través de la empresa privada.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: El presente proyecto presenta una serie de actividades para la búsqueda de financiamiento a través de patrocinios dirigido a las empresas privadas. Con este proyecto se logrará conseguir los recursos económicos necesarios para el desarrollo óptimo de las actividades del club, y posteriormente, la gestión de los recursos captados.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Obtener recursos para el financiamiento de las actividades del club de fútbol.

RESPONSABLES:

Los responsables para llevar a cabo el presente proyecto son:

- Comisión de Deportes FEUCE-Q

DURACIÓN: 3 meses

Tabla 24: Proyecto I Plan de propuesta de auspicios para el financiamiento de las actividades del club de fútbol a través de la empresa privada

PROYECTO I								
DURACION	3 meses	INICIO	08-Jan-18		FIN	02-Mar-18		
OBJETIVO	Obtener recursos para el financiamiento de las actividades del club de fútbol.							
PROYECTO	PLAN DE PROPUESTA DE AUSPICIOS PARA EL FINANCIAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL CLUB DE FÚTBOL A TRAVES DE LA EMPRESA PRIVADA							
ACTIVIDADES	ALCANCE	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS	PRESUPUESTO
Búsqueda de asesoría en temas de auspicios	Club de fútbol	5 días	08-Jan-18	12-Jan-18	Comisión de Deportes FEUCE-Q	Informe de estrategias de marketing	Humano	Sin costo
Investigación de empresas que auspician actividades y/o equipos deportivos en el medio.	Club de fútbol	15 días	15-Jan-18	29-Jan-18	Comisión de Deportes FEUCE-Q	No. de empresas contactadas	Humano	Sin costo
Lista de potenciales auspiciantes.	Club de fútbol	4 días	30-Jan-18	02-Feb-18	Comisión de Deportes FEUCE-Q	No. de empresas contactadas / No. de empresas interesadas	Humano	Sin costo
Elaboración de la propuesta de auspicio.	Club de fútbol	5 días	05-Feb-18	09-Feb-18	Comisión de Deportes FEUCE-Q	Propuesta de auspicio	Humano	Sin costo
Gestión y asignación de los recursos captados por temas de auspicios.	Club de fútbol	5 días	26-Feb-18	02-Mar-18	Comisión de Deportes FEUCE-Q	Presupuesto	Humano	Sin costo
COSTO APROXIMADO								Sin costo

Tabla 25: Proyecto II Objetivo 2 + Estrategias

OBJETIVO 2	ESTRATEGIAS	PROYECTO II
<p><i>Determinar los responsables a cargo de la administración del equipo universitario.</i></p>	<p>Integración de a la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador (FEUCE – Q) mediante su Comisión de Deportes con el club de fútbol.</p>	<p>Plan de administración del club de fútbol.</p>
	<p>Identificar las funciones administrativas para el manejo del club de fútbol.</p>	
	<p>Desarrollo de un modelo de gestión acorde y aplicable al club de fútbol.</p>	

PROYECTO II

NOMBRE: Plan de administración del club de fútbol

DESCRIPCION DEL PROYECTO: El presente proyecto está diseñado para la designación de los responsables que se encargaran de la gestión del club de fútbol para alcanzar los objetivos y resultados deportivos deseados.

Mediante este proyecto, se logrará administrar y asignar los recursos que el club capte y, además, encontrar apoyo logístico frente a temas deportivos que se presentan en el año.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Determinar las personas a cargo de la administración del equipo universitario.

RESPONSABLES:

Las responsables para llevar a cabo el presente proyecto son:

- Coordinación de Deportes
- Comisión de Deportes FEUCE-Q
- Club de fútbol

DURACION: 6 meses

Tabla 26: Proyecto II Plan de administración del club de fútbol

PROYECTO II								
DURACIÓN	6 meses	INICIO	15-Jan-18			FIN	14-Jun-18	
OBJETIVO	Determinar las personas a cargo de la administración del equipo universitario.							
PROYECTO	PLAN DE ADMINISTRACION DEL CLUB DE FÚTBOL							
ACTIVIDADES	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS	PRESUPUESTO
Involucramiento de la FEUCE-Q mediante su Comisión de Deportes en las actividades anuales del club de fútbol.	Club de fútbol	3 días	15-Jan-18	17-Jan-18	Comisión de Deportes FEUCE-Q / Club de fútbol	Reunión y planificación de actividades	Humano	Sin costo
Definición de las funciones de la Comisión de Deportes en la administración del club de fútbol.	Club de fútbol	1 día	18-Jan-18	18-Jan-18	Comisión de Deportes FEUCE-Q	No. de personas designadas con funciones	Humano	Sin costo
Inclusión de representantes del equipo de fútbol en la Comisión de Deportes.	Club de fútbol	1 día	19-Jan-18	19-Jan-18	Comisión de Deportes FEUCE-Q / Club de fútbol	No. de personas designadas para la Comisión de Deportes FEUCE-Q	Humano	Sin costo
Evaluación y retroalimentación de las actividades realizadas durante el primer semestre.	Club de fútbol	4 días	11-Jun-18	14-Jun-18	Comisión de Deportes FEUCE-Q / Club de fútbol	Informe de actividades	Humano	Sin costo
COSTO APROXIMADO								Sin costo

Tabla 27: Proyecto III Objetivo 3 + Estrategias

OBJETIVO 3	ESTRATEGIAS	PROYECTO III
<p><i>Posicionar al club de fútbol dentro de la comunidad universitaria para la promoción del equipo y del deporte universitario.</i></p>	Diseñar un plan de comunicación.	Plan de promoción del club de fútbol
	Fortalecimiento de la imagen del club de fútbol.	
	Promoción del deporte en la comunidad deportiva estudiantil.	

PROYECTO III

NOMBRE: Plan de promoción del club de fútbol

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: El presente proyecto está diseñado para impulsar, promocionar y dar proyección de la imagen del club de fútbol en los ámbitos en donde se desenvuelve, comenzando EN la comunidad universitaria.

Adicional, mediante este proyecto se promueve la práctica deportiva y recreativa en la Universidad, fortaleciendo una rutina de vida saludable. Se fomenta el deporte como una práctica armónica y recreativa a través del aprovechamiento del tiempo libre en actividades deportivas y recreativas.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Posicionar al club de fútbol dentro de la comunidad universitaria para la promoción del equipo y del deporte.

RESPONSABLES:

Las responsables para llevar a cabo el presente proyecto son:

- Coordinación de Deportes
- Comisión de Deportes FEUCE-Q

DURACION: 3 meses

Tabla 28: Proyecto III Plan de promoción del club de futbol

PROYECTO III								
DURACIÓN	3 meses	INICIO	05-Feb-18		FIN	21/Mayo/2018		
OBJETIVO	Posicionar al club de fútbol dentro de la comunidad universitaria para la promoción del equipo y del deporte.							
PROYECTO	PLAN DE PROMOCIÓN DEL CLUB DE FÚTBOL							
ACTIVIDADES	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS	PRESUPUESTO
Identificación de los medios de comunicación disponibles.	Club de fútbol	5 días	05-Feb-18	09-Feb-18	Comisión de Deportes FEUCE-Q	Lista de medios de comunicación disponibles	Humano - Material	Sin costo
Nombramiento de los responsables del manejo de las redes sociales del club de fútbol.	Club de fútbol	2 días	12-Feb-18	13-Feb-18	Coordinación de Deportes	No. de personas designadas para el manejo de redes sociales	Humano - Material	Sin costo
Determinar las actividades a difundirse en redes sociales durante el año.	Comunidad universitaria	2 días	15-Feb-18	16-Feb-18	Coordinación de Deportes	Interacción y alcance de la publicaciones	Humano - Material	Sin costo
Establecer la evaluación de presencia e impacto en medios de comunicación	Club de fútbol	2 días	19-Feb-18	20-Feb-18	Comisión de Deportes FEUCE-Q	Indicadores de evaluación	Humano - Material	Sin costo
Desarrollo de campañas de promoción del club.	Comunidad universitaria	5 días	16-Apr-18	20-Apr-18	Comisión de Deportes FEUCE-Q	Publicaciones en medios de comunicación	Económico - Humano - Material	1. \$100
<ol style="list-style-type: none"> Promoción del club de fútbol en actividades de inicio de semestre Instalación de publicidad del club y empresas auspiciantes en el estadio universitario. 								2. \$500

Socialización de clubes deportivos que ofrece la Universidad en actividades de inducción	Comunidad universitaria	5 días	16-Apr-18	20-Apr-18	Coordinación de Deportes	No. de estudiantes nuevos	Humano - Material	\$0
Organización de actividades que promuevan el deporte universitario. 1. Torneo de fútbol interuniversitario	Club de fútbol	15 días	07-May-18	21-May-18	Coordinación de Deportes / Comisión de Deportes FEUCE-Q	Actividades deportivas realizadas	Económico - Humano - Material	\$350
COSTO APROXIMADO								\$850

Tabla 29: Proyecto IV Objetivo 4 + Estrategias

OBJETIVO 4	ESTRATEGIAS	PROYECTO IV
<i>Formar a los jugadores para que alcancen un nivel de excelencia deportiva.</i>	Implementar actividades que influyan y mejoren el rendimiento deportivo de los jugadores.	Plan de formación y seguimiento deportivo.
	Seguimiento de la evolución deportiva de los jugadores del club de fútbol.	
	Proporcionar todos los recursos necesarios para la práctica y competencia deportivo.	

PROYECTO IV

NOMBRE: Plan de formación y seguimiento deportivo.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: El presente proyecto está diseñado para la formación y seguimiento del talento deportivo de la plantilla de jugadores del club de fútbol universitario.

Con este proyecto se busca aplicar una serie de actividades que tengan una importante influencia en el desempeño deportivo y la medición de la evolución deportiva de cada integrante del plantel de fútbol.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Formar a los jugadores para que alcancen un nivel de excelencia deportiva.

RESPONSABLES:

Las responsables para llevar a cabo el presente proyecto son:

- Coordinación de Deportes
- Comisión de Deportes FEUCE-Q
- Cuerpo técnico de fútbol del Club Deportivo Estudiantes de la Católica
- Fisioterapia de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

DURACIÓN: 8 meses

Tabla 30: Plan de formación y seguimiento deportivo

PROYECTO IV								
DURACIÓN	8 meses	INICIO	08-Jan-18		FIN	24-Aug-18		
OBJETIVO	Formar a los jugadores para que alcancen un nivel de excelencia deportiva.							
PROYECTO	PLAN DE FORMACION Y SEGUIMIENTO DEPORTIVO							
ACTIVIDADES	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS	PRESUPUESTO
Pruebas para la selección de jugadores.	Club de fútbol	5 días	08-Jan-18	12-Jan-18	Coordinación de Deportes / Comisión de Deportes FEUCE-Q	Número de estudiantes que asisten a las pruebas por día	Humano - Material	Sin costo
Entrega de artículos e indumentaria deportiva necesarios para el entrenamiento y competencia.	Club de fútbol	1 días	15-Mar-18	15-Mar-18	Comisión de Deportes FEUCE-Q	Acta de recepción entrega de materiales e indumentaria	Económico - Material	Sin costo
Realización de pruebas médicas a los jugadores del club de fútbol.	Club de fútbol	15 días	19-Mar-18	30-Mar-18	Coordinación de Deportes	Informe de resultados de la pruebas físicas	Humano - Material	Sin costo
Realización de charlas sobre diferentes temáticas relacionadas a la práctica deportiva. 1. Charla sobre prevención de lesiones 2. Charla sobre nutrición deportiva	Club de fútbol	2 días	16-Apr-18	17-Apr-18	Coordinación de Deportes	No. de jugadores presentes en las charlas	Económico - Humano	1. \$100
								2. \$100
Desarrollo de pruebas físicas a los integrantes del equipo de fútbol.	Club de fútbol	1 semana	13-Aug-18	17-Aug-18	Coordinación de Deportes	Informe de resultados de la pruebas medicas	Humano - Material	Sin costo

Realización de chequeos preventivos	Club de fútbol	1 semana	20-Aug-18	24-Aug-18	Coordinación de Deportes / Fisioterapia	Historia clínica	Humano - Material	Sin costo
Evaluación deportiva de la plantilla de jugadores	Club de fútbol	5 días	07-Jan-19	11-Jan-19	Cuerpo técnico del club de fútbol / Coordinación de Deportes	Informes técnicos	Humano - Material	Sin costo
Presentación y evaluación de resultados	Club de fútbol	5 días	14-Jan-19	18-Jan-19	Cuerpo técnico del club de fútbol / Coordinación de Deportes	Informe de resultados	Humano - Material	Sin costo
COSTO APROXIMADO								\$200

3.3 PRESUPUESTO

Un presupuesto es la introducción de valores monetarios de la planificación y permite el desarrollo y aceptación de una serie de objetivos, así como de la movilización eficiente de una organización para alcanzarlos. En la mayoría de los casos se limita a ser una simple lista de ingresos y gastos debidamente ordenados, que, en el caso del club, será suficiente por la actividad en que se desenvuelve. El presupuesto tiene un periodo relativamente corto, normalmente un año.

Para la realización del presupuesto anual del club, primero se detallará la proyección de ingresos y egresos.

3.3.1 Proyección de egresos

En la proyección de egresos del club de fútbol se encuentran los principales gastos que el club de fútbol necesita para el desarrollo, en óptimas condiciones, de sus actividades deportivas.

Los principales egresos que tiene el club corresponden a gastos en:

- **Indumentaria deportiva**

La indumentaria deportiva consta de los uniformes (titular y suplente) que serán utilizados en las competencias oficiales (torneo de fútbol amateur de Quito y Copa Pichincha) en las que el club tiene participación regular.

INDUMENTARIA DEPORTIVA	\$ 1,500.00
Plantilla del club de fútbol	30 jugadores
Precio Uniformes (2)	\$ 50.00
Uniforme Principal (1)	\$ 25.00
Uniforme Alterno (1)	\$ 25.00

- **Artículos deportivos**

Los artículos deportivos son los accesorios utilizados para el entrenamiento y preparación de los jugadores. En el siguiente cuadro, está incluido los artículos que, de acuerdo al cuerpo técnico, son los básicos y necesarios para la realización normal de un entrenamiento.

ARTÍCULOS DEPORTIVOS	\$ 700.00
Balones	\$ 450.00
Cantidad	15
Precio	\$ 30.00
Chalecos	\$ 110.00
Cantidad	22
Precio	\$ 5.00
Conos	\$ 50.00
Cantidad	20
Precio	\$ 2.50
Platillos	\$ 30.00
Cantidad	20
Precio	\$ 1.50
Estacas	\$ 60.00
Cantidad	15
Precio	\$ 4.00

- **Alimentación e hidratación**

La alimentación e hidratación están basados en el número aproximado de partidos de local y visitante que el club tendrá participación en los torneos oficiales. También, se toma en cuenta, el número de convocados por partido.

La alimentación se proveerá en los partidos de visitante, su valor está en función de ese número. En cambio, la hidratación, su costo abarca todos los partidos (local y visitante) que tendrá el club.

NÚMERO DE PARTIDOS	
Torneo Amateur de Quito	22
Local	11
Visitante	11
Copa Pichincha	10
Primera Etapa	
Local	3
Visitante	3
Fase Final	
Local/Visitante	4
Total partidos	32

ALIMENTACIÓN E HIDRATACIÓN	\$ 700.00
Alimentación	\$ 504.00
Número de partidos	14
Jugadores convocados	18
Costo unitario lunch	\$2.00
Hidratación	\$ 66.00
Número de partidos	22
Costo (2 Botellas 6000ml)	\$3.00

- **Actividades de publicidad y promoción**

Adicional, en los egresos, está incluido un valor correspondiente para el cumplimiento de actividades de publicidad con las empresas auspiciantes de acuerdo a las condiciones establecidas en los paquetes de patrocinio. De igual manera, existe un valor destinado para la promoción del club de fútbol a través de medios alternativos de publicidad dentro de la Universidad.

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	\$ 600.00
Promoción club	\$ 100.00
Evento entrega de cuadernos	
Evento entrega de carnets	
Hall Torre I	
Presupuesto para publicidad de empresas en el estadio	\$ 500.00

3.3.2 *Proyección de ingresos*

La proyección de ingresos está basada en los paquetes de patrocinio que se ofrecerán a las empresas que estén potencialmente interesadas en auspiciar al club de fútbol. Los recursos económicos captados serán destinados principalmente para cubrir los egresos proyectados del anterior punto.

Es importante señalar que la camiseta del club jamás ha llevado publicidad, por lo que, los paquetes de patrocinio son una oportunidad única para que las marcas de las empresas puedan ser reconocidas dentro de nuestra comunidad universitaria, público en general y en todos los campeonatos que serán disputados por el club.

Los paquetes de patrocinio (Anexo 1), en inicio, son tres y se detallan a continuación con los beneficios que ofrece cada uno a los potenciales auspiciantes:

Tabla 31: Paquetes de patrocinio

Paquete 1	<ul style="list-style-type: none">▪ Logo de la empresa 5x8cm en las dos mangas de la camiseta.▪ Publicidad de la marca mediante publiarcos en partidos de fútbol oficiales del torneo amateur.▪ Reconocimiento en redes sociales.
Paquete 2	<ul style="list-style-type: none">▪ Logo de empresa 30x10cm en la parte inferior posterior de la camiseta.▪ Publicidad de la marca en vallas publicitarias (carteles fijos) en partidos de fútbol oficiales del torneo amateur.▪ Reconocimiento en redes sociales.
Paquete 3	<ul style="list-style-type: none">▪ Logo de su empresa 30x15cm en la parte centro frontal de la camiseta.▪ Publicidad de la marca mediante vallas publicitarias (carteles fijos) en partidos de fútbol oficiales (torneo amateur y Copa Pichincha) y eventos deportivos que se desarrollan en el estadio universitario.▪ Reconocimiento en redes sociales.

3.3.3 Presupuesto anual de ingresos y gastos

Tabla 32: Ingresos anuales CDEC 2018

INGRESOS ANUALES		
Paquetes de patrocinio		Importe
Paquete 1	\$	750.00
Paquete 2	\$	1,000.00
Paquete 3	\$	2,000.00
(=) Total	\$	3,750.00

Tabla 33: Gastos anuales CDEC 2018

GASTOS ANUALES		
Gastos		Importe
Indumentaria deportiva (Uniformes)	\$	1,500.00
Articulos deportivos (Entrenamiento)	\$	700.00
Alimentación e Hidratación	\$	600.00
Actividades de publicidad y promoción	\$	600.00
(=) Total	\$	3,400.00



RESUMEN	
Total de ingresos anual	\$ 3,750.00
Total de gastos anual	\$ 3,400.00
SALDO	\$ 350.00



Figura 14: Porcentaje de ingresos gastados, resumen y saldo de ingresos y gastos CDEC 2018

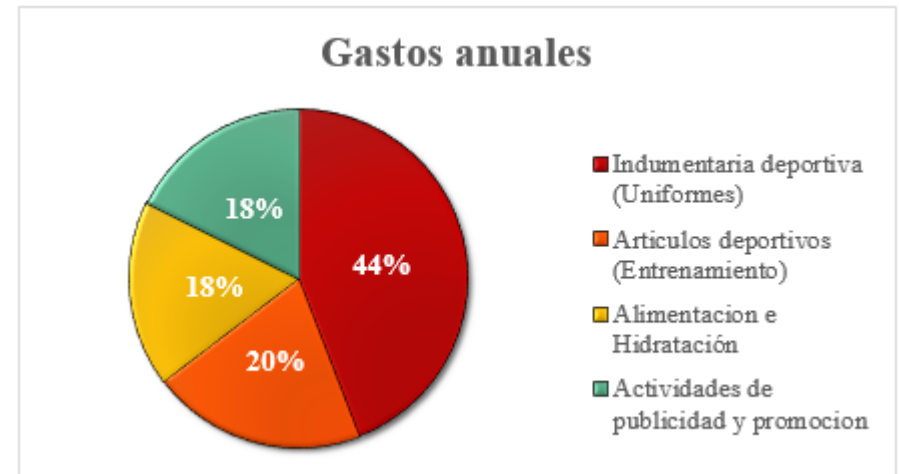


Figura 13: Detalle gráfico Gastos anuales CDEC 2018

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- La importancia del análisis situacional para el desarrollo de este trabajo fue el punto de partida fundamental ya que fue una exploración profunda de los todos los factores que influyen en el ámbito de acción del club de fútbol, aportando una visión amplia de la realidad actual del equipo.
- El modelo de gestión nos posibilita una manera profesional de manejar una institución deportiva, aprovechando los recursos limitados existentes y motivando a que las empresas inviertan y la gente relacionada al club se involucren más con el equipo.
- Los proyectos permiten alcanzar los objetivos y estrategias planteados a través de una serie de actividades establecidas que permitirán combatir las limitaciones y cubrir las principales necesidades del club de fútbol.
- Las búsqueda y obtención de auspicios deportivos es el ingreso externo más viable y accesible que posibilita al club para captar recursos económicos que permitirá financiar los principales egresos del equipo universitario, de acuerdo a las proyecciones realizada.
- La inclusión de varios actores en los proyectos proporciona diferentes puntos de vista y experiencias que fortalecen al desarrollo y consecución de las actividades planeadas.
- La falta de autonomía del club, no ha facilitado la opción de obtener recursos externos que lograrían financiar las necesidades del club en la cantidad y tiempo requerido.

- Las limitaciones del club de futbol, que se evidenciaron al inicio de la presente investigación, posibilitó el planteamiento de proyectos que ayudarían a enfrentar los inconvenientes existentes en el equipo universitario.
- Una investigación preliminar en la búsqueda de empresas que estén interesadas en auspiciar al club, determinó que el proyecto I se podría implementar de manera rápida en el corto plazo.
- La designación de responsables que se encarguen del manejo exclusivamente del club, permite gestionar las actividades y recursos de manera más eficiente y encontrar apoyo en temas deportivos frente al organismo de futbol amateur.
- La promoción del club de futbol, no solo beneficia al equipo dentro de la comunidad universitaria, sino que también promueve las actividades deportivas que ofrece la Universidad que ayuda a la formación integral de los estudiantes de la PUCE.
- Los proyectos no solo van enfocados a la obtención de recursos económicos y materiales, promoción; sino que favorecen el desarrollo y buscan la excelencia en el ámbito deportivo de los estudiantes a través de una serie de actividades propuestas.
- Las proyecciones permiten determinar la viabilidad de los proyectos en términos monetarios, agrupando los principales egresos e ingresos previstos que tendrá el club en el próximo año.
- El presupuesto nos permite de forma clara, simple y gráfica, conocer los principales egresos que el club de futbol debe incurrir para el despliegue de sus actividades y los ingresos que financiarían estos gastos.

4.2 RECOMENDACIONES

- El modelo de gestión propuesto, será el punto de partida para una nueva y mejor gestión y administración del club de fútbol, de manera que se recomienda su respectivo análisis para una futura implementación.
- Este modelo de gestión puede ser aplicado a los diferentes clubes competitivos de la Universidad, con las modificaciones necesarias que se ajusten a la realidad de cada equipo deportivo.
- El sustento teórico con el que se ha realizado este trabajo, se debe tomar en cuenta con la finalidad de tener una base y apoyo al momento de tomar decisiones sobre el club.
- Se recomienda que cada una de los proyectos tenga responsables comprometidos con el club de fútbol universitario, para la ejecución de cada una de las actividades que se plantean en cada proyecto.
- El apoyo a los clubes deportivos debe seguir siendo uno de las principales preocupaciones de la Universidad, ya que el deporte es un elemento fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Algalia S. Coop. (2002). *Manual de gestión de entidades juveniles*. Madrid: Consejo de la Juventud de España.
- Álvarez, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Preguntas Frecuentes BCE*. Obtenido de Preguntas Frecuentes BCE: <https://contenido.bce.fin.ec/pregun1.php>
- Banco Mundial. (11 de Abril de 2017). *Ecuador: Panorama General*. Obtenido de Ecuador: Panorama General: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BBC Mundo. (5 de Marzo de 2016). *BBC*. Obtenido de BBC: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160305_futbol_probara_tecnologia_video_dgm
- Boyett, J., & Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús*. Colombia: Norma.
- Bueno, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales : manual de facilitación incluye materiales para los participantes*. Ecuador: Abya-Yala.
- Bustamante, F. (2006). Esbozos para una historia social del fútbol ecuatoriano. En F. Ecuador, *Quema de tiempo y área chica*. Quito: FLACSO Ecuador.
- Caparrós, C. (1 de Febrero de 2017). *Sphera Sports*. Obtenido de Sphera Sports: <http://www.spherasports.com/tecnologia-en-el-futbol-119376/>
- Carrillo, M. (2013). *Marketing Deportivo: Estrategias de marketing de dos equipos quiteños de fútbol y su impacto sobre el comportamiento de compra de sus hinchas*. Quito.
- Carrión, F. (2006). El fútbol como espacio de representación colectiva. En F. Ecuador, *Área de candela. Fútbol y literatura*. Quito: FLACSO Ecuador.
- Carrión, F. (2006). *Quema de tiempo y área chica*.
- Carrión, F. (2006). El fútbol, espacio público de la representación. En F. Ecuador, *El jugador número 12. Fútbol y sociedad* (pág. 261). Quito: FLACSO Ecuador.
- Carrión, F. (2006). El fútbol: un hecho social. En F. Ecuador, *El jugador número 12. Fútbol y sociedad*. Quito: FLACSO Ecuador.
- Cipriano, A. (2014). *Administración estratégica*. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.

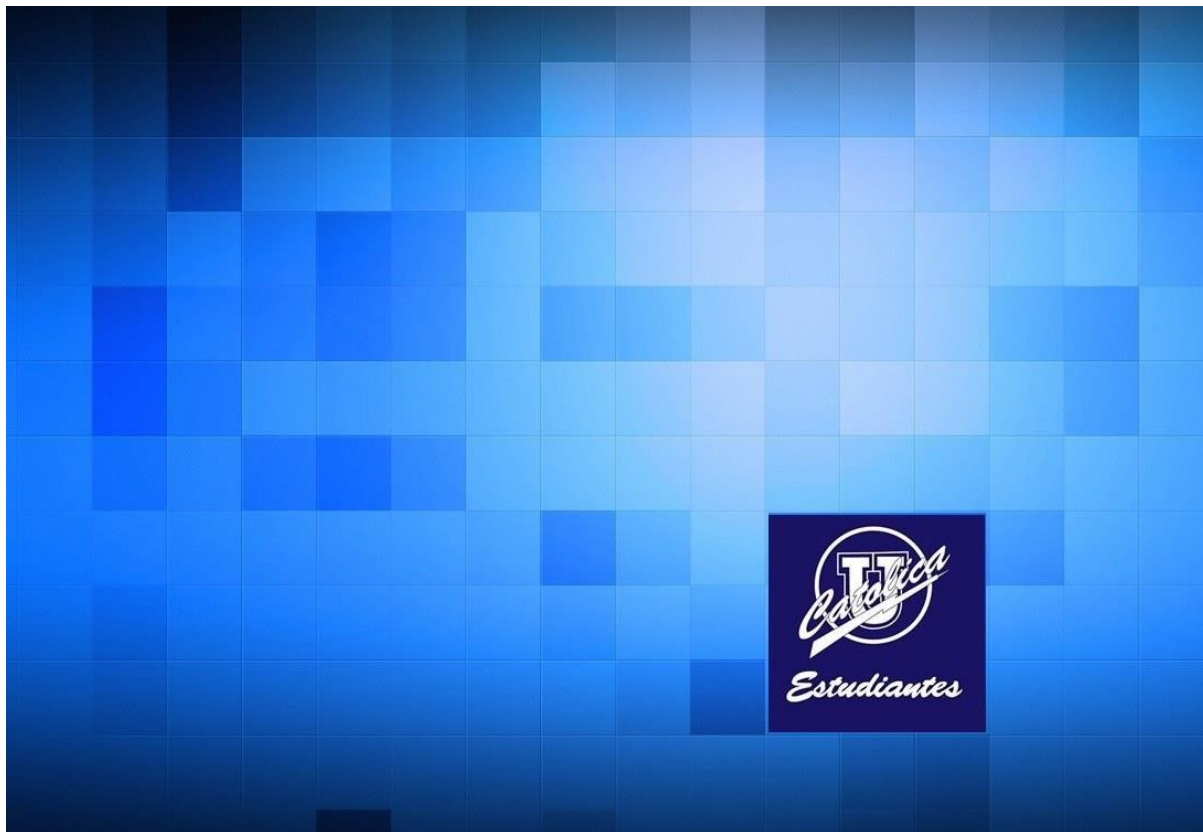
- David, F. (2017). Conceptos de administración estratégica. En *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA* (Vol. 5). Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA.
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO Ecuador. (2006). *El jugador número 12. Fútbol y sociedad*. (F. Carrión, Ed.) Quito: FLACSO Ecuador.
- Fernández, E., Montes, J., & Vásquez, C. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*(20), 83-98.
- FIFA. (2017). *FIFA*. Obtenido de FIFA: <http://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/>
- Guerras, L., & Navas, J. (2002). *Análisis interno de la empresa*. Barcelona: UOC Papers.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Keefe, L. (2008). Marketing Defined. *Marketing News*, 42(1), 28-29.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Marketing Publishing. (1994). *Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña y mediana empresa*. Díaz de Santos.
- Mateo, D. (20 de Diciembre de 2016). *20 Minutos*. Obtenido de 20 Minutos: <http://www.20minutos.es/deportes/noticia/tecnologia-futbol-videoarbitraje-2915625/0/>
- MB45 Consultores. (2017). *Misión, visión y valores*. Obtenido de Misión, visión y valores: <http://www.mb45.com/contenidos/es/comunicacion/archivos/archivo9.pdf>
- Medianero, D. (2011). *Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Melgarejo, C. (2006). Desarrollo histórico de la Federación Ecuatoriana de Fútbol. En F. Ecuador, *Quema de tiempo y área chica*. Quito: FLACSO Ecuador.
- Merchán, J. (2 de Abril de 2016). *El Telégrafo*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/10/la-historia-del-futbol-ecuatoriano-se-muestra-en-tres-museos-guayaquilenos>
- Moreno, M. (22 de Febrero de 2017). *Universia España*. Obtenido de Universia España: <http://noticias.universia.es/ciencia-tecnologia/noticia/2017/02/22/1149774/3-avances-tecnologicos-aplicados-deporte.html>

- Mundo Constructor. (30 de Marzo de 2017). *Proyecciones*. Obtenido de Preoyeccion: <http://www.mundoconstructor.com.ec/noticias/845-proyecciones-del-sector-constructor-2017-coyuntura-nacional.html>
- Navajo Gómez, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
- Ochoa, A. (2008). *Fútbol, el juego de todos*. México.
- Organización Panamericana de la Salud . (1990). *Evaluación para el planeamiento de programas de educación para la salud*. Organización Panamericana de la Salud .
- Paredes, P. (2006). Fútbol y economía: dos mundos del mundo moderno. En F. Carrión (Ed.), *Mete gol, gana. El fútbol y la economía*. Quito: FLACSO Ecuador.
- París, F. (2011). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo México.
- Pizarro, E. (12 de Marzo de 2017). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/deportes/futbol-internacional/analisis-de-jorge-valdano-sobre-el-futbol-66620>
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2015). *Cuenta y razón. Informe del Rector 2014*. Quito.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2016). *Cuenta y Razón. Rendición de cuentas del período 2015*. Quito.
- Pontón, D. (15 de Septiembre de 2015). Política y fútbol, una estrecha relación. *La Hora*. Obtenido de La Hora: <https://lahora.com.ec/noticia/1101863472/noticia>
- Rivera, J., & Molero, V. (2012). *Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Salgado, M. (2007). *Relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores*. Universidad de Sonora.
- Santos, M. (25 de Mayo de 2015). *Enter.co*. Obtenido de Enter.co: <http://www.enter.co/especiales/entretenimiento-inteligente/el-futuro-del-futbol-estara-permeado-por-la-tecnologia/>
- SENA. (2007). *La Empresa y los principios administrativos*. Bogotá.
- Thompson, I. (2008). *¿Qué es Administración?*
- Torres, Z. (2014). *Administracion estratégica*. México D.F.: Grupo Editorial Parra.
- Vela, S. (2006). Fútbol y bienestar en el Ecuador: Efectos en la economía de la sociedad. En F. Carrión (Ed.), *Mete gol, gana. El fútbol y la economía*. Quito: FLACSO Ecuador.

- Velásquez, J. (2006). Evolución del fútbol en el Ecuador desde Guayaquil. En F. Ecuador, *Quema de tiempo y área chica*. Quito: FLACSO Ecuador.
- Villena, S. (2002). *El fútbol y las identidades*. Quito: FLACSO.
- Zurita, J. (2014). *Diseño de un modelo de gestión para equipos de fútbol profesional: Caso Ecuador*. Ambato.

ANEXOS

Anexo 1: Propuesta de patrocinio



PROPUESTA DE PATROCINIO Club Deportivo Estudiantes de la Católica

Acerca del Club



El Club Deportivo Estudiantes de la Católica es un equipo de fútbol amateur que pertenece a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y participa cada año en los torneos que organiza la Asociación de Fútbol Amateur de Pichincha.

Desde sus primeros años la Pontificia Universidad Católica ha visto al deporte como un elemento determinante y enriquecedor en la formación integral de sus estudiantes, siendo el club de fútbol, el principal representante y exponente en la promoción del deporte universitario.





Propuesta de patrocinio



El equipo de fútbol a pesar de pertenecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se encuentra sin el apoyo económico suficiente para el presente año 2018, por lo cual, esta propuesta de patrocinio tiene como objetivo buscar financiamiento para poder contar con los artículos e indumentaria deportiva para que los seleccionados del equipo puedan competir en los torneos previstos a disputarse durante el año 2018.

En tal virtud, el Club Deportivo Estudiantes de la Católica se encuentra actualmente en la búsqueda de patrocinadores cuya marca podrá ser expuesta en los uniformes tanto titular como alterno. Es importante señalar que nuestras camisetas jamás han llevado publicidad, por lo que, la presente propuesta es una oportunidad única para que su marca pueda ser reconocida dentro de nuestra comunidad universitaria, público en general y en todos los campeonatos que serán disputados por el club.



Paquetes de patrocinio



Paquete 1

\$ 700 USD

- *Logo de su empresa 5x8cm en las dos mangas de la camiseta.*
 - *Publicidad de la marca mediante publiarcos en partidos de futbol oficiales.*
 - *Reconocimiento en redes sociales del club de fútbol.*
-

Paquete 2

\$ 1000 USD

- *Logo de empresa 30x10cm en la parte inferior posterior de la camiseta.*
 - *Publicidad de la marca mediante vallas publicitarias (carteles fijos) en partidos de fútbol oficiales del club de futbol.*
 - *Reconocimiento en redes sociales del club de fútbol.*
-

Paquete 3

\$ 2000 USD

- *Logo de su empresa 30x15cm en la parte centro frontal de la camiseta.*
-

-
- *Publicidad de la marca mediante vallas publicitarias (carteles fijos) en partidos de fútbol oficiales y eventos deportivos que se desarrollan en el estadio universitario.*
 - *Publicidad (banners o roll ups) en eventos de inicio de semestre.*
 - *Reconocimiento en redes sociales del club de fútbol.*
-

Diseños de uniforme 2018







Redes sociales

