



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

XVIII PROMOCIÓN

TEMA

MODELO DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD DEPORTIVA
Y ECONÓMICA DE UN EQUIPO DE FÚTBOL PROFESIONAL
DEL ECUADOR, BASADO EN BALANCED SCORECARD

ELABORADO POR

ING. GABRIELA MATILDE LÓPEZ FIERRO

TUTOR

ING. MGS. FRANCIS SALAZAR PICO M.B.A.

Sangolquí, 30 de junio de 2015

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la señora Gabriela Matilde López Fierro, como requerimiento parcial a la obtención del título de MAGISTER EN PLANIFICACION Y DIRECCION ESTRATEGICA.

Quito, junio de 2015.



Ing. Mgs. Francis Salazar Pico M.B.A.
DIRECTOR DE TESIS



Dr. Horfayt Alvear
OPONENTE

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Gabriela Matilde López Fierro

DECLARA QUE:

La tesis de grado denominada “MODELO DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD DEPORTIVA Y ECONÓMICA DE UN EQUIPO DE FÚTBOL PROFESIONAL DEL ECUADOR, BASADO EN BALANCED SCORECARD”, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes y cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido y veracidad de la mencionada tesis

Quito, junio de 2015.



Gabriela Matilde López Fierro

AUTORIZACIÓN

Gabriela Matilde López Fierro autoriza a la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” a la publicación en la biblioteca virtual de la institución el trabajo: “MODELO DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD DEPORTIVA Y ECONÓMICA DE UN EQUIPO DE FÚTBOL PROFESIONAL DEL ECUADOR, BASADO EN BALANCED SCORECARD”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.



Gabriela Matilde López Fierro

DEDICATORIA

A mi compañero de camino, mi esposo,
por la satisfacción del deber cumplido,
por su comprensión
y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios.

A mi familia.

A mi amigo Francis Salazar.

A mis compañeros de aula.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	I
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	II
AUTORIZACIÓN	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT	XI
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. El problema.....	2
1.1.2. Definición del problema.....	2
1.1.3. Delimitación del problema.....	2
1.1.4. Preguntas de investigación	2
1.2. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos.....	3
1.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1. LA HISTORIA DEL FUTBOL PROFESIONAL	6
2.1.1. El círculo virtuoso del fútbol	7
2.1.2. La problemática del fútbol ecuatoriano	8
2.1.3. Planificación Estratégica	11
2.1.4. Modelo de Gestión	12
2.1.5. Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).....	12
2.1.6. Tipos de indicadores	14
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	16
2.3. MARCO LEGAL	21
2.3.1. Federación Ecuatoriana de Fútbol	21
2.3.2. Ley del Deporte, Educación Física y Recreación	24

2.3.3.	Código Civil del Ecuador.....	27
2.3.4.	Ley de compañías.....	31
CAPÍTULO III.....		63
MARCO METODOLÓGICO.....		63
3.1.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	63
3.1.1.	Modalidad de la investigación	63
3.1.2.	Tipos de investigación	64
3.2.	RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	64
3.3.	EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS	65
CAPÍTULO IV.....		66
MARCO EMPÍRICO.....		66
4.1.	ANTECEDENTES.....	66
4.2.	ANÁLISIS SITUACIONAL DE UN EQUIPO DE FUTBOL PROFESIONAL	67
4.3.	ANÁLISIS AMBIENTAL - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	70
4.3.1.	Análisis externo.....	70
4.3.2.	Análisis interno	73
4.3.3.	Análisis matricial	75
4.3.4.	Matrices de ponderación de impactos	78
4.3.5.	Matrices de acción estratégica	82
4.3.6.	Matrices de ponderación e impacto (EFI - EFE)	87
4.3.7.	Matrices de Holmes	91
4.4.	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN	101
4.4.1.	Actores que intervienen en el marco organizativo del fútbol.....	101
4.4.2.	Diseño funcional y estructural de un equipo de fútbol profesional	102
4.4.3.	Estrategia basada en procesos.....	107
4.5.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	108
4.5.1.	Definición del negocio.....	108
4.5.2.	Valores	108
4.5.3.	Principios.....	109
4.5.4.	Visión.....	110
4.5.5.	Misión	111
4.5.6.	Objetivos	113
4.5.7.	Matriz PEYEA.....	114
4.6.	METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD (BSC).....	116
4.6.1.	Tablero de comando	116
4.6.2.	Mapa estratégico	123
4.6.3.	Mapa estratégico ponderado	125
4.6.4.	Plan operativo plurianual.....	126
4.7.	CRITERIO DE EXPERTOS	133
CAPÍTULO V.....		135
DISCUSIÓN		135
5.1.	CONCLUSIONES.....	135
5.2.	RECOMENDACIONES.....	136
BIBLIOGRAFIA		139
ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS		141
ANEXOS		142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clubes ecuatorianos de futbol - primera categoría	10
Tabla 2: Clubes ecuatorianos de futbol - segunda categoría	10
Tabla 3: Métodos y técnicas de investigación.....	64
Tabla 4: Macro-entorno externo.....	70
Tabla 5: Micro-entorno externo.....	71
Tabla 6: Entorno interno	73
Tabla 7: Matriz de resumen – oportunidades.....	74
Tabla 8: Matriz de resumen – amenazas.....	75
Tabla 9: Matriz de resumen – fortalezas.....	76
Tabla 10: Matriz de resumen – debilidades	77
Tabla 11: Matriz de ponderación – oportunidades.....	78
Tabla 12: Matriz de ponderación – amenazas	79
Tabla 13: Matriz de ponderación – fortalezas.....	80
Tabla 14: Matriz de ponderación – debilidades	81
Tabla 15: Matriz ofensiva "FO".....	82
Tabla 16: Matriz defensiva "DA"	83
Tabla 17: Matriz respuesta "DO".....	84
Tabla 18: Matriz mejoramiento "FA"	85
Tabla 19: Matriz EFI.....	86
Tabla 20: Matriz EFE.....	87
Tabla 21: Matriz de Holmes – fortalezas.....	91
Tabla 22: Priorización de factores – fortalezas	92
Tabla 23: Matriz de Holmes – debilidades	93
Tabla 24: Priorización de factores – debilidades.....	94
Tabla 25: Matriz de Holmes – oportunidades.....	95
Tabla 26: Priorización de factores – oportunidades.....	96
Tabla 27: Matriz de Holmes – amenazas.....	98
Tabla 28: Priorización de factores – amenazas	99
Tabla 29: Definición del negocio	107
Tabla 30: Matriz axiología – valores.....	108
Tabla 31: Matriz axiología – principios.....	109
Tabla 32: Matriz de visión institucional.....	110
Tabla 33: Matriz de misión institucional	111
Tabla 34: Matriz de afinidad pre-objetivos	112
Tabla 35: Matriz PEYEA	114

Tabla 36: Matriz tablero de comando.....	116
Tabla 37: Cuadro de mando	117
Tabla 38: Matriz de cumplimiento	118
Tabla 39: Matriz tablero de mando central	119
Tabla 40: Cuadro de mando integral (V, A, R)	120
Tabla 41: Plan operativo plurianual general	126
Tabla 42: Programa No. 1.....	127
Tabla 43: Programa No. 2.....	128
Tabla 44: Programa No. 3.....	129
Tabla 45: Programa No. 4.....	130
Tabla 46: Programa No. 5.....	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Propuesta de organigrama estructural para un equipo de futbol profesional	105
Figura 2: Mapa de procesos de un equipo de futbol profesional.....	106
Figura 3: Matriz mapa estratégico	122
Figura 4: Mapa estratégico ponderado.....	124

RESUMEN

La organización interna de varios clubes de fútbol profesional ecuatoriano no responde a una planificación empresarial, imposibilitando que la visión estratégica trace la ruta al escenario deseado, al ganador; y por el contrario, muestra a dirigentes improvisados (más hinchas que dirigentes) que enfocan sus esfuerzos, tiempo y dinero en obtener resultados deportivos y descuidan aspectos importantes como la gestión administrativa, procesos empresariales, control y seguimiento, finanzas y prestigio institucional. Un direccionamiento estratégico que abarque todas las aristas (deportiva, empresarial, económica, competitiva y financiera), es la respuesta a las necesidades de un club, que a través de la metodología Balanced Scorecard, puede controlar de forma oportuna y eficaz la ejecución de las estrategias planteadas y lograr efectivizar los resultados organizacionales. De la investigación realizada se modelaron varios estilos empresariales, donde las tendencias modernas de gestión dirigen sus esfuerzos en la consecución de indicadores estratégicos, que son transversales a todos los niveles de la empresa, reducen el riesgo económico y deportivo y garantizan el éxito del club (empresarial y deportivo). La propuesta del presente estudio evidenció que un equipo profesional de fútbol del Ecuador debe trabajar en función de optimizar los costos operativos e incrementar el margen operacional; utilizar herramientas de inteligencia de mercado para satisfacer al cliente y captar nuevos socios; asegurar la calidad en todos los procesos del club y capacitar a los funcionarios para mejorar su desempeño en atención al cliente y gestión administrativa-financiera; y, fortalecer alianzas estratégicas y el uso de sistemas tecnológicos para mejorar tiempos de respuesta.

PALABRAS CLAVE:

MODELO DE GESTIÓN

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

BALANCED SCORECARD

ESTRATEGIAS

INDICADORES ESTRATÉGICOS

ABSTRACT

The internal organization of several Ecuadorian professional football clubs not respond to a business planning. It make impossible to have a strategic vision to trace the path to the desired scenario for the winner. In contrast, it shows improvised leaders (most fans that leaders) whom focus their efforts, time and money in getting sports scores and they neglect important aspects such as administrative management, business processes, control and monitoring, financial and institutional prestige. A strategic direction covering all edges (sports, business, economic, competitive and financial), is the answer to the needs of a club, which through the Balanced Scorecard, they can control of timely and effective implementation of the strategies proposed, and they will achieve organizational results. From research conducted various business styles, where modern management trends direct their efforts in achieving strategic indicators that cut across all levels of the company were modeled, economic and sporting reduce risk and ensure the success of the club (business and sports). The proposal of this study showed that professional football team Ecuador should work according to optimize operating costs and increase operating margin; use market intelligence tools to meet customer and attract new partners; ensure quality in all processes of the club and train staff to improve their performance in customer service and administrative and financial management; and strengthen strategic partnerships and the use of technological systems to improve response times.

KEYWORDS:

MODEL MANAGEMENT

STRATEGIC ORIENTATION

BALANCED SCORECARD

STRATEGIES

INDICATORS STRATEGIC

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Los grandes clubes deportivos de fútbol manejan de forma estratégica y organizada a sus empresas, enfocándose en una gestión sostenida mediante un máximo grado de funcionamiento y una mayor optimización de recursos (Marketing, Merchandising, redes sociales, material POP, entre otras), los cuales garantizan su permanencia en el mercado; pero esta permanencia no es lograda de la noche a la mañana.

Estos clubes han aprendido a lo largo de las últimas décadas, que la constancia y la excelencia en los procesos administrativos son la clave para su éxito; es decir, la aplicabilidad de los objetivos estratégicos empresariales, la búsqueda constante de la excelencia en los procesos tanto administrativos como deportivos y la consecución de resultados deportivos positivos en los diferentes campeonatos nacionales e internacionales, trazan la ruta ganadora de un club, una empresa que día a día obtiene mayor clientela (aficionados), producto de eficientes resultados deportivos y una acertada gestión de la dirigencia.

En el escenario nacional, la constante es la ausencia de un modelo de gestión que trace la ruta a seguir (institucionalmente hablando); los dirigentes (más hinchas que dirigentes) improvisan la estructura organizacional del club y anteponen sus esfuerzos, tiempo y dinero en la obtención de resultados deportivos, descuidando otros tantos aspectos importantes que se deben controlar en una organización de fútbol profesional (legales, ingresos y egresos económicos y financieros, administración de bienes, Marketing, etc.).

1.1.1. El problema

Ausencia de un modelo de gestión para la sostenibilidad deportiva y económica de un equipo de fútbol profesional del Ecuador.

1.1.2. Definición del problema

¿Cómo incide un adecuado modelo de gestión en la sostenibilidad deportiva y económica de un equipo de fútbol profesional del Ecuador, basado en Balance Scorecard?.

1.1.3. Delimitación del problema

- **Temporal:** La investigación se desarrollará en el período comprendido entre agosto 2014 - marzo 2015.
- **Espacial:** Zona centro del país.
- **Unidad experimental:** Equipo de fútbol profesional de la ciudad de Ambato.
- **Área de investigación:** Administración.

1.1.4. Preguntas de investigación

- **¿Cuál es el estado actual de los equipos de fútbol profesional del país?**

Para el éxito empresarial es fundamental contar con una estructura sólida y bien definida, pero la realidad indica que son escasos los clubes que trabajan en base a una planificación, procesos e indicadores de gestión.

- **¿Por qué existe una desvinculación entre la parte deportiva e institucional de un club?**

Para mejorar el rendimiento deportivo y desarrollo institucional, los clubes deben asumir la transformación empresarial (de lo tradicional a lo moderno).

- **¿Por qué se considera que la aplicación de un modelo de gestión permitirá mejorar la estructura organizacional y deportiva de un equipo de fútbol profesional en el Ecuador?**

Para una mejor adaptación entre la organización y las personas que la componen, rodean y generar impacto, el modelo de gestión busca la secuencia ordenada y racional de las decisiones de cara a la consecución de los objetivos empresariales; por lo tanto un modelo de gestión aportará significativamente el desempeño positivo y coordinado de la organización.

1.2. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión para la sostenibilidad deportiva y económica de un equipo de fútbol profesional del Ecuador, basado en Balanced Scorecard (BSC), con el fin de dinamizar, evaluar y controlar la gestión directiva y operativa de sus integrantes.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico al tipo de gestión que emplea un club profesional del fútbol ecuatoriano.
- Proponer un Modelo de Gestión Deportivo a través del Balanced Scorecard, para monitorear, controlar, evaluar y retroalimentar las estrategias planteadas en una organización de fútbol profesional ecuatoriano.
- Encaminar la herramienta Balanced Scorecard a la consecución de la sostenibilidad deportiva y económica de una organización de fútbol profesional ecuatoriano.

1.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

La importancia y justificación de la presente investigación, responde a las siguientes causas que afectan a las organizaciones deportivas de fútbol del Ecuador:

- El populismo financiero futbolístico, se traduce en una inadecuada estructuración de los clubes desde la base hasta los niveles jerárquicos, en el sentido en que el directivo es más hinchista que dirigente y cuyo objetivo es obtener más campeonatos que equilibrios financieros y económicos, lo cual consolida la ya caduca organización personalizada y no institucional, con la que se manejan actualmente la gran mayoría de clubes en el país.
- Una inadecuada organización interna en los clubes dificulta que el reclutamiento de jóvenes talentos sea permanente y efectivo, impidiendo cosechar resultados deportivos a largo plazo.

La idea fundamental es proporcionar al club un esquema organizacional que enfatice su interés por reclutar jóvenes talentos y brinde la posibilidad de entrenarlos en escuelas formativas propias del club, las cuales se esfuercen por formar profesionales deportivos, que servirán de semillero para las ligas profesionales.

- Una endeudada situación económica como resultado de ineficientes manejos financieros, ha permitido que varios clubes nacionales cuenten con un patrimonio mínimo y/o negativo.

Al no cubrir sus gastos corrientes (sueldos, intereses por deudas, gastos administrativos, etc.) con sus ingresos corrientes (taquilla, derechos televisivos, Marketing, etc.), el sobreendeudamiento limita la sostenibilidad económica del club y lo empuja a venderse al mejor postor (hinchas, empresarios, financieras, prestamistas informales, etc.). Por lo tanto, la implementación de un modelo de gestión ajustado a la realidad del club, permitirá que desarrolle sus potencialidades y

aplique las mejores estrategias, en función de obtener logros deportivos y empresariales.

- Los clubes actuales que mantienen una orientación tradicional y caduca, no pueden alcanzar niveles eficientes de administración porque carecen de una estructura, de una sinergia que dinamice las áreas funcionales de la organización y permita conseguir los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.
- Las tendencias modernas de gestión permiten alinear todos los esfuerzos de la organización en la consecución de indicadores estratégicos, que son transversales para todos los niveles de la organización, reducen el riesgo económico y deportivo y garantizan el éxito del club (empresarial y deportivo); por lo tanto, un direccionamiento estratégico que responda a las necesidades específicas del club de fútbol profesional, marcara el camino y la forma de gestión ideales para que los recursos sean administrados de manera participativa, transparente y eficaz.

En resumen, se propone es diseñar un modelo de gestión que sirva de referente a los equipos de fútbol profesional ecuatoriano, con el ánimo de proponerles el reto de convertir sus clubes en verdaderas empresas deportivas, que estén al nivel de organismos extranjeros.

1.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La aplicación de un Modelo de Gestión basado en Balanced Scorecard, permitirá alcanzar resultados organizacionales fundamentados en la sostenibilidad deportiva y económica de un equipo de futbol profesional del Ecuador.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico se ampara en el criterio y trabajo de varios autores, cuyos elementos conceptuales sirven de base para esta investigación.

2.1. LA HISTORIA DEL FUTBOL PROFESIONAL

El enfoque filosófico de la investigación se explica desde un ámbito teórico, para lo cual es preciso analizar cómo funcionan los clubes de futbol, conocer sus orígenes y la concepción que tienen de organización y empresa.

Se cree que el fútbol comenzó en el antiguo Egipto, ya que durante el siglo III A.C. se realizaba un juego de pelota como parte del rito de la fertilidad, parecido al balonmano actual (Futbolin, 2014); sin embargo, un siglo antes Fu-Hi (inventor y gobernante de la China antigua) creó una masa esférica juntando varias raíces duras en forma de cerdas a las que recubrió de cuero crudo; con esto nació la pelota de cuero, con la que se jugaba simplemente al pasarla de mano en mano (Futbolin, 2014).

El futbol de hoy comenzó en Inglaterra en el siglo XII, con la participación de varias personas, en donde se apreciaba la dureza y violencia de esta práctica deportiva. Es así, que los ingleses mezclaron este deporte con la economía, resultado de lo cual, la gente que veía los grandes partidos tenía que pagar su entrada (acción que se conserva en la actualidad) (Ibarra, 2014).

Pasados varios años de esta práctica deportiva, en 1848, representantes de diferentes colegios ingleses se dieron cita en la Universidad de Cambridge y crearon el código Cambridge, reglamento del fútbol moderno. Desde entonces el fútbol ha tenido un crecimiento constante, hasta llegar a ser el deporte más popular del mundo con unas 270 millones de personas involucradas.

Estos eventos dieron paso al nacimiento de la institución que gobierna las federaciones de fútbol en todo el mundo, la cual se fundó el 21 de mayo de 1904, conocida como La Fédération Internationale de Football Association (francés) universalmente conocido por su acrónimo FIFA.

Posteriormente a partir de 1930 se comenzó a disputar la Copa Mundial de Fútbol, que se convertiría en el evento deportivo con mayor audiencia del planeta. Dicha actividad dio paso a iniciativas que vinculaban la parte financiera y de negocio a todas las actividades deportivas; por ejemplo la venta de boletos antes de los partidos, las activaciones de marca y la explotación de las mismas que han generado más ingresos que los mismos premios y recaudación de los partidos. Así, este comercio cada vez en mayor crecimiento y con grandes expectativas de afianzarse en los mercados mundiales no permite decisiones improvisadas y desacertadas.

A través de la historia para el caso de Ecuador, fue un guayaquileño el que trajo la primera pelota y también la motivación suficiente para encender la pasión por este deporte a la masa popular. Nos referimos a Juan Alfredo Wright, quien después de residir en Inglaterra junto a su hermano Roberto, actuó en el Unión Cricket de Lima, Perú. El retorno de ambos a Ecuador (mediados de 1899), incentivó a los jóvenes ecuatorianos a practicar fútbol (Ecuafutbol, 2014).

Es a partir de este acontecimiento que varias provincias inician campeonatos provinciales profesionales y en 1978, el 26 de mayo tras reformar estatutos, se cambia el nombre de Asociación Ecuatoriana de Fútbol a Federación Ecuatoriana de Fútbol. Este organismo, encargado legalmente de organizar y regir a través de un estatuto el fútbol profesional en el país, muestra al igual que varios clubes un marco institucional no definido.

2.1.1. El círculo virtuoso del fútbol

La relevancia social del fútbol y el lugar que ocupa en la sociedad actual se relacionan directamente con:

- El potencial de entretenimiento que se ofrece a la población.
- Servir de referencia a imágenes ejemplares debido a la asociación de los valores positivos del deporte, como competencia sana, espíritu de superación, esfuerzo, constancia, etc.
- El potencial de integrar e identificar a aficionados de distintas características y nacionalidades, ya sean de carácter individual o social (ciudades, comunidades o incluso países).
- Las sumas de dinero e intereses que se manejan.

Producto de estas situaciones, varios actores ponen su mirada en el deporte: organismos de gobierno local y nacional, federaciones, ligas, asociaciones, medios de comunicación, empresas, periodistas, anunciantes, aficionados, entre otros; por lo tanto, el mundo del fútbol requiere de particularidades para gestionar efectivamente los recursos que posee.

2.1.2. La problemática del fútbol ecuatoriano

Varios equipos de fútbol profesional han atravesado años atrás y aún en la actualidad, problemas económicos. Pese a los millones de dólares que puedan ingresar en las cuentas de los clubes, son otros tantos millones y hasta más, que se utilizan para pagar deudas, sueldos, pasajes e impuestos.

Los clubes ecuatorianos muestran una administración encabezada por hinchas, personas que tienen amor por el equipo y que presiden dichos organismos, pero que en su mayoría carecen de habilidades administrativas, gerenciales y deportivas; es por ello que se toman malas decisiones y no se persigue una ruta única de desarrollo, de esfuerzo sintonizado bajo un esquema de gestión, un modelo actual y parametrizado en satisfacer las necesidades actuales que tienen los clubes; es decir, eficiente manejo de los ingresos, excelente negociación en la compra/venta de jugadores, adecuada aplicación de estrategias de Marketing y por ende excelentes resultados deportivos, fruto de la conservación de los jugadores clave para el efecto.

Según (Carrión & Samaniego, 2014), si los clubes no tienen un norte como empresa, cualquier resultado es bueno; el sistema actual es una ruleta rusa que afecta a sus componentes y en ocasiones obstaculiza el camino para alcanzar la meta. Por ejemplo, en lo administrativo se observa un modelo de gestión anacrónico y caduco, que se expresa, en que solo excepcionalmente algún club del país tiene un plan estratégico de mediano plazo, un orgánico funcional, un presupuesto aprobado por sus socios y un balance de situación entre activos, pasivos y patrimonio.

En la actualidad, temas como el prestigio del equipo, el arraigo de la hinchada y las posibilidades de la marca deportiva para las empresas interesadas, nacionales y extranjeras, genera un plus altísimo en las decisiones que los dirigentes y gerentes puedan tomar, ya que al visibilizar los potenciales de sus clubes, podrán entender que una correcta administración y gestión, les ofrecerá el boleto ganador. Por lo tanto, la calidad de un servicio y la calidad total en los procesos de la organización, permitirán aproximarse a las expectativas de los stakeholders; a mayor calidad, mayor número de usuarios, mayor cantidad de ingresos, más beneficios sociales para la comunidad, más beneficios para la organización, más puestos de trabajo y mejor remuneración para el plantel.

En resumen, de los 23 equipos que forman el Campeonato Nacional de Fútbol (Ecuafútbol, 2014), distribuidos en las categorías “PRIMERA A” y “PRIMERA B”, solo un club quiteño cuenta con planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo.

Los equipos profesionales, distribuidos en dos categorías son:

Tabla 1:**Clubes ecuatorianos de futbol - primera categoría**

PRIMERA - A	
CLUB DEPORTIVO CUENCA	CUENCA
BARCELONA SPORTING CLUB	GUAYAQUIL
CLUB DEPORTIVO RIVER PLATE ECUADOR	GUAYAQUIL
CLUB SPORT EMELEC	GUAYAQUIL
LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA DE LOJA	LOJA
CLUB DEPORTIVO DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA	QUITO
CLUB E.ALTO RENDIMIENTO INDEPENDIENTE DEL VALLE	SANGOLQUI (RUMIÑAHUI)
CLUB E.DE ALTO RENDIMIENTO EL NACIONAL	QUITO
LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA DE QUITO	QUITO
SOCIEDAD DEPORTIVA AUCAS	QUITO
SOCIEDAD DEPORTIVO QUITO	QUITO
CLUB DEPORTIVO MUSHUC RUNA SPORTING CLUB	AMBATO

Fuente: Ecuafutbol

Tabla 2:**Clubes ecuatorianos de futbol - segunda categoría**

PRIMERA - B	
GUALACEO SPORTING CLUB	GUALACEO
CLUB DEPORTIVO AZOGUES	AZOGUES
CENTRO DEPORTIVO OLMEDO	RIOBAMBA
FUERZA AMARILLA SPORTING CLUB	MACHALA
CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO QUEVEDO	QUEVEDO
CLUB DEPORTIVO DELFIN SPORTING CLUB	MANTA
LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA DE PORTOVIEJO	PORTOVIEJO
MANTA FUTBOL CLUB	MANTA
CLUB SOCIAL CULTURAL Y DEPORTIVO ESPOLI	SANTO DOMINGO
CLUB DEPORTIVO TECNICO UNIVERSITARIO	AMBATO
CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO MACARA	AMBATO

Fuente: Ecuafutbol

La constante en la gran mayoría de los equipos antes mencionados, es la falta de transparencia en la toma de decisiones y un manejo administrativo clientelar, patrimonialista y caudillista que limita su accionar de manera que se ajuste a la realidad del fútbol nacional (Carrión & Samaniego, 2014).

2.1.3. Planificación Estratégica

A través de una adecuada dirección, organización y control de actividades y recursos, la Planificación Estratégica permite alcanzar los objetivos propuestos por la empresa; esto se logra con un trabajo sistemático de todos los involucrados, quienes evalúan las situaciones estratégicas, analizan las alternativas y deciden sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos que se deben emprender en un periodo razonable).

Su propósito es generar una visión compartida entre todos los colaboradores, la cual incrementara la capacidad de la organización para desarrollar y ejecutar el plan estratégico de una manera eficiente y oportuna.

Por otra parte, la institución desarrolla, organiza y utiliza una mejor comprensión del entorno en el cual actúa, en donde se desarrollan sus clientes actuales y potenciales y se trabaja en base a sus propias capacidades y limitaciones; además, la planificación estratégica proporciona oportunidades para ajustarse a los cambios del medio ambiente en forma constante y permite suministrar los incentivos para atraer y motivar a los gerentes claves en la organización... (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

Que se logra con la planificación estratégica:

- Establecer la dirección a seguir de las áreas y personas que conforman la empresa.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles de acción.
- Facilita la oportuna toma de decisiones (Salazar, 2013).

- Incrementa los beneficios y disminuye los riesgos que afecten a la institución.

Apoyados en los conceptos antes descritos, se puede analizar el significado de un Modelo de Gestión.

2.1.4. Modelo de Gestión

Al hablar de un modelo de gestión es necesario entender lo que significa modelo. “Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema” (Universidad Nacional de Colombia, 2015).

Según (Hernández y Rodríguez, 2011) gestión es el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de la unidad productiva-empresa, negocio o corporación, mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos.

Con estas dos premisas, el modelo de gestión es la ruta a seguir, la cual es elegida por los altos ejecutivos de una empresa, en función de objetivos, motivación de esfuerzos, coordinación de actividades y asignación de recursos; sin embargo, para aplicar cualquier modelo de gestión empresarial, es imprescindible utilizar planificación estratégica.

2.1.5. Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

El modelo de gestión administrativo denominado Cuadro de Mando Integral (CMI) o en idioma inglés Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e

incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar a futuro como el negocio creara valor para los clientes (Salazar, 2013, pág. 192).

Otra definición dice este cuadro de mando traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura para un sistema de gestión y de medición estratégico. Así, este cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento (López & Nevado, 2006).

Las perspectivas que miden el grado de actuación de la organización son:

1. **Perspectiva financiera.** La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.
2. **Perspectiva del cliente.** El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del Marketing).
3. **Perspectiva interna.** Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.
4. **Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.** Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

El enfoque del BSC basa sus resultados en indicadores, que sirven para que la alta gerencia este consciente de los procesos que se realizan en cada uno de los departamentos de la institución. De esta manera, si un departamento retrasa la entrega de un producto/servicio/requerimiento, es posible realizar las gestiones correspondientes para que se resuelva el problema y no se detenga el trabajo.

La finalidad es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance, un equilibrio de tal forma que la compañía pueda tener buenos resultados en el corto plazo, construir su futuro y cumplir su visión (Kaplan & Norton, 2014).

2.1.6. Tipos de indicadores

- a. Indicadores financieros:** Valoran la efectividad de la estrategia a través de la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas. Los más utilizados son:

Beneficio neto	Beneficio por empleado	Beneficio por acción
Dividendo por acción	PER	Rentabilidad del activo
Cash Flow	ROE	Cotización de la acción
Dividendos	ROI	Ingresos/productos nuevos
Calificación crediticia	Índice de solvencia	Índice de liquidez
Facturación	Deuda a corto	Deuda total
Capital circulante	Inventario	Rotación de inventario

Los indicadores no financieros (de gestión) son aquellos que permiten determinar en qué medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en él. Por lo tanto, un indicador de gestión debe expresar resultados, ser simple y coherente, ser significativo, ser relativo y estar asignado a un responsable. Así tenemos:

- b. Indicadores de clientes:** Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes:

Nº de clientes	Cuota de mercado	Precio con la competencia
Fidelización de clientes	Satisfacción de clientes	Nº de quejas y reclamaciones
Cientes perdidos	Coste garantías	Coste asistencia técnica
Auditorías de producto	Pedidos/ofertas	Nuevos clientes
Ventas por cliente	Beneficio por cliente	Visitas por cliente
Contratos fijos	Nº de delegaciones	Nº distribuidores
Productos nuevos/año	Ranking en el mercado	Cientes por rapel

- c. **Indicadores de proceso interno:** Miden como la organización transforma las expectativas del cliente en productos terminados:

Producción neta	Porcentaje de rechazos	Coste por producto
Índices de mantenimiento	Edad media de máquinas	Valor de stocks intermedios
Nº patentes/año	Nº suministradores	Rechazos a proveedores
Sistema certificado	Productos certificados	Cumplimiento auditorías
Evaluación desperdicios	Coste de transporte	Colaboraciones Universidad
Tiempos muertos	Índice cambios útiles	Lote económico fabricación
Índice de frecuencia	Índice de gravedad	Auditorías medioambientales

- d. **Indicadores de aprendizaje y crecimiento:** Miden el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa (Lezama, 2015):

Coste de la formación	Índices calidad formación	Absentismo
Nº círculos calidad	Nº sugerencias/empleado	Valoración de las mejoras
Mandos por empleado	Índices de polivalencia	Índices de comunicación
Tasa de abandonos	Edad del personal	Satisfacción de empleados
Premios de vinculación	Coste de las ayudas	Actividades extra-empresa
Índice de huelgas	Expedientes laborales	Actas de la Inspección
Empleados accionistas	Índice de incentivos	Horas extraordinarias

Los indicadores que sirven para medir procesos organizacionales son:

- **Key Performance Indicators KPI o Indicadores Clave de Desempeño:** “Son una métrica que sirve para monitorizar un objetivo específico y medible que tiene relevancia como reflejo del rendimiento de una organización” (Del Valle, 2015).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Se analizan los pilares filosóficos conceptuales, en los cuales se basa esta investigación. Los conceptos utilizados en el estudio son:

Amenazas: Son circunstancias externas que pueden impactar negativamente el futuro de la organización. Pueden convertirse en oportunidades, si existe una visión estratégica.

Balanced Scorecard: Sistema de administración del desempeño, que alinea la visión y misión de la empresa con los requerimientos del cliente y monitorea las mejoras en la eficiencia de las operaciones que resultan de ello.

Benchmarking: “...es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria” (Kearns, 2014).

Calidad: Es la eficacia con que un producto/servicio satisface una necesidad.

Cliente: Individuo/organización que toma una decisión de compra para satisfacer una necesidad o expectativa.

Cuadro de Mando Integral (CMI): “Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación” (Salazar, 2013).

Debilidades: Son las limitaciones relacionadas con el potencial humano y/o la capacidad del proceso y/o las finanzas.

Demanda: Son los deseos y necesidades que tienen las personas, empresas u organismos, que, a cambio de dinero, buscan y eligen la empresa que proporcione el valor y la satisfacción mayores a estos deseos.

Diagnóstico: En este paso de la planificación estratégica se recopila datos y se obtiene información base para efectuar un análisis:

- **Interno:** Se verifican factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y la operación en relación con la misión.
- **Externo:** Se identifican factores exógenos, variables sobre las cuales la organización no puede controlar, pero influye.

Direccionamiento estratégico: Son lineamientos base de la organización, que permiten encaminar las acciones hacia la consecución de los objetivos (incluye la definición del negocio y la filosofía corporativa).

Estrategia: Es el camino a seguir para lograr un objetivo. Muestra como emplear los recursos para lograr el resultado deseado.

Fortalezas: Son los puntos a favor con los que cuenta la empresa.

Gestión: Es la manera como se toman las decisiones en la organización. Empuja a la organización al crecimiento y al desarrollo.

Globalización: Son tendencias mundiales, que afectan positiva o negativamente los resultados empresariales y conllevan a que las decisiones de la alta gerencia sean fundamentadas en datos reales.

Indicadores administrativos: Determinan el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.

Indicadores de gestión: Permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales.

Indicadores financieros: Presentan información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales. Evalúan la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para operar.

Inversión: Se traduce en la utilización de dinero para desarrollar estrategias que encaminen a la organización a mejorar sus productos/servicios.

Macro entorno: Corresponde al entorno lejano de la organización, pero que tiene influencia en las actividades cotidianas de la misma. El entorno tiene que ver con variables que evalúan una situación tanto nacional como extranjera. La metodología usualmente utilizada para el análisis del macro entorno es el análisis denominado PESTEL: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales (Superempresarial, 2015).

Matriz FODA: Herramienta de análisis que permite detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa.

Mercado: Espacio físico donde confluyen varios actores, que comparten una misma necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio para satisfacer dicha necesidad.

Micro entorno: Es el entorno inmediato de la entidad. Son los actores con los cuales la empresa desarrolla sus relaciones económicas: proveedores, clientes, competencia, estado, comunidad, entre otros.

Misión: Es la razón de ser de la empresa. Responde a preguntas: ¿Qué?, ¿Para qué? y ¿Por qué?.

Objetivos: Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado. Debe ser expresado en términos de tiempo y calidad.

Oferta: Cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un determinado precio.

Oportunidades: Son circunstancias temporarias que se espera ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa.

Planificación estratégica: “Es el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores y estrategia en resultados tangibles; así mismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización...” (Luna, 2008).

Plan operativo (POA): “Es el instrumento básico de gestión de una organización deportiva, puesto que en él se incluyen todos los proyectos a desarrollar por la organización en un año o en una temporada deportiva (Paris, 2015).

Plan plurianual: Es la programación del plan en el mediano y largo plazo. Muestra de forma detallada: los requerimientos de costos, financiamiento, la descripción de los proyectos, subproyectos (en un cronograma), donde constan los responsables por cada proyecto.

Políticas: Son guías que orientan la acción administrativa para cumplir los objetivos a través de las estrategias.

Presupuesto: Expresión de los planes o programas en términos monetarios. Detalla cómo se conseguirá y gastarán los fondos en un periodo determinado.

Principios: Constituyen elementos éticos que guían las decisiones de una persona o empresa.

Procedimientos: Son los pasos que se dan para realizar una tarea específica. Es un plan permanente con lineamientos detallados de las acciones a seguir.

Proceso: “Es una forma sistemática de hacer las cosas” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Programas: Es una secuencia ordenada de actividades para lograr los objetivos planteados, en un tiempo determinado. Armoniza las políticas, procedimientos, presupuestos, estrategias y normas de la organización.

Segmentación: Es una estrategia de Marketing que reúne a ciertos grupos con similares características, con el fin de otorgarles un tratamiento diferenciado en producto, precio, promoción y plaza.

Sostenibilidad deportiva: Se entiende por la permanencia que un equipo profesional de fútbol pueda alcanzar a lo largo de un periodo, como resultado de las victorias obtenidas o la gestión deportiva que realice por sus propios medios para lograr alcanzar la meta propuesta.

Sostenibilidad económica: Son las acciones que realice una empresa buscando satisfacer las necesidades del mercado, aplicando buenas prácticas (manejo adecuado de los ingresos, cumplimiento de obligaciones, pago de haberes, etc.) en lo económico.

Talento humano: Son todas las capacidades, actitudes, experiencias y otras manifestaciones que tienen las personas al servicio de una organización.

Tecnología: Es la manera como a través del conocimiento científico-humano, se desarrollan herramientas, productos, etc.

Valores: Describen moralmente la ética en el desarrollo de una labor.

Visión: Señala el rumbo; entrelaza el presente y el futuro de la organización.

2.3. MARCO LEGAL

2.3.1. Federación Ecuatoriana de Futbol

Desde el aspecto deportivo - legal, las federaciones deportivas, las asociaciones y clubes de futbol del Ecuador, deben regirse a los reglamentos y estatutos planteados por la Federación Ecuatoriana de Futbol, la cual establece parámetros de planificación, de conformación y accionar necesario para estos organismos, como se muestra a continuación:

“TITULO II OBJETIVOS DE LA FEDERACIÓN

ART.- 6.- Son objetivos de la Federación: Planificar, fomentar, desarrollar, promover, controlar y reglamentar el fútbol asociación en cualquiera de sus formas, en todo el territorio de la República del Ecuador;

- Incentivar la práctica de este deporte a escala nacional y dentro del espíritu de deportividad;
- Organizar, en el ámbito nacional, las competencias del fútbol asociación en cualquiera de sus formas, definiendo de manera precisa, las competencias que deben realizar las asociaciones provinciales afiliadas, observando las disposiciones estatutarias y reglamentarias pertinentes;
- Controlar y supervisar todos los encuentros amistosos del fútbol asociación en cualquiera de sus formas, que se disputaren en todo el territorio ecuatoriano;
- Administrar las relaciones deportivas internacionales en lo que se refiere al fútbol asociación, en cualquiera de sus formas;
- Velar el bienestar y seguridad de sus deportistas y filiales;
- Salvaguardar los intereses comunes de sus afiliados; y,
- Respetar los estatutos, reglamentos, directrices y decisiones de la FIFA, de la CONMEBOL y de la FEF, así como las Reglas de Juego, a fin de impedir cualquier violación y garantizar que también sean respetados por sus miembros o afiliados” (Ecuafutbol, 2014).

“TÍTULO IV
DE LAS AFILIACIONES Y DE LOS AFILIADOS
CAPÍTULO II
DE LOS AFILIADOS

ART.- 9.- Son afiliados a la Federación:

- Las asociaciones provinciales de fútbol profesional;
- Los clubes que practican fútbol en primera y segunda categorías, por intermedio de sus respectivas asociaciones provinciales;
- Los clubes que practican fútbol aficionado, por intermedio de la Comisión Nacional de Fútbol Aficionado -CONFA-
- Tratándose de asociaciones provinciales de fútbol profesional o no aficionado, la Federación únicamente admitirá como afiliado a una asociación por provincia (Ecuafutbol, 2014).

ART.-10.- Las asociaciones provinciales de fútbol profesional, son organismos deportivos de derecho privado, autónomos, con personería jurídica otorgada por el Estado, cuya actividad es la práctica del fútbol asociación, debiendo sujetar sus actuaciones a la norma Suprema, a las leyes de la República, al Estatuto y reglamentos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, a los estatutos y reglamentos de las entidades deportivas internacionales a la que ésta es afiliada, y a su propio Estatuto y reglamentos. Estarán integradas, mínimo por tres clubes con personería jurídica (Ecuafutbol, 2014).

ART.-11.- Los clubes son organismos deportivos de derecho privado, con personería jurídica aprobada de acuerdo con lo previsto en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y su reglamento, que dentro de sus disciplinas deportivas se encuentra la práctica del fútbol asociación (Ecuafutbol, 2014).

ART.-12.- Para obtener la afiliación en la Federación Ecuatoriana de Fútbol, la asociación provincial o el club que lo requiera, deberá:

- Tener su sede en el territorio donde la Federación ejerce su competencia;

- Jugar sus partidos oficiales de fútbol como local en el territorio donde la Federación ejerce su competencia; y,
- Estar organizado jurídicamente de tal forma que pueda, independientemente, tomar decisiones concernientes a su afiliación a la Federación;
- La afiliación será concedida, exclusivamente, por el Congreso de la respectiva rama, según se trate de fútbol profesional o aficionado, previo informe favorable del Directorio. Sin embargo, cuando el Directorio lo considere necesario, podrá conceder la afiliación con el carácter de provisional, a reserva de lo que el Congreso resuelva” (Ecuafutbol, 2014).

“ART.-15.- Son obligaciones de los afiliados a la Federación:

- Cumplir los postulados de la Federación absteniéndose de todo comportamiento contrario a los objetivos de ella;
- Pagar los valores por concepto de multas, indemnizaciones y gravámenes, de conformidad con lo que se estableciere en los reglamentos pertinentes;
- Comunicar a la Federación Ecuatoriana de Fútbol cualquier modificación en sus estatutos dentro del plazo de quince días luego de su aprobación en el ministerio del ramo, así como sus reglamentos internos. En igual plazo notificará la nómina de sus dirigentes en caso de modificación.
- Someterse a las leyes, estatutos, reglamentos, directivas y decisiones de la FIFA, de la CONMEBOL, de la Federación, y, en el caso de los clubes, de la asociación provincial a la que es afiliado y de la Comisión Nacional de Fútbol Aficionado -CONFA, en su caso.
- Hacer respetar lo previsto en el literal anterior por parte de sus miembros y de toda persona, sea jugador o dirigente o parte de los cuerpos técnico y médico, con los que mantenga relaciones de carácter contractual;
- Cumplir y hacer cumplir por parte de sus miembros las Reglas de Juego del Internacional Football Asociation Board-IFAB-;
- Adoptar una cláusula estatutaria que prevea que todos los litigios implicándolo a él o a sus miembros, en relación con los estatutos y reglamentos, directivas y decisiones de la FIFA, de la CONMEBOL, de la Federación, y en el caso de los clubes, de su asociación

- provincial, y de la Comisión Nacional de Fútbol Aficionado -CONFA, en su caso, se someterán, exclusivamente, a la jurisdicción del arbitraje previsto en este Estatuto;
- Incorporar en todo contrato que se suscriere con un jugador o miembros del cuerpo técnico, una cláusula estipulando que cualquier litigio derivado del contrato mencionado o en relación con él se someterá exclusivamente a la competencia de la jurisdicción del Tribunal Arbitral Especial de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, que adoptará la decisión final al respecto, de acuerdo con la pertinente reglamentación;
- Realizar sus elecciones a través del organismo máximo determinado en sus estatutos;
- Ejercer la representación ante la Federación Ecuatoriana de Fútbol solamente a través de sus dirigentes electos o designados por su directorio y que se encontraren registrados y no delegarla a personas natural o jurídica algunas.
- Cumplir, durante toda su afiliación, las condiciones determinadas en el artículo 12 de este Estatuto;
- Participar en las competencias y otras actividades deportivas organizadas por la Federación; y,
- Las demás que prevé este Estatuto y las que se establecieren en los reglamentos, directivas y decisiones de la Federación” (Ecuafutbol, 2014).

2.3.2. Ley del Deporte, Educación Física y Recreación

La Ley del Deporte, Educación Física y Recreación publicada el 11 de agosto de 2010 en el registro oficial (Deporte, 2015), menciona los estatutos y reglamentos sobre el deporte profesional en el Ecuador, así como la conformación del deporte de alto rendimiento y el deporte profesional:

“CAPÍTULO I

LAS Y LOS CIUDADANOS

TÍTULO III

GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Art. 15.- De las organizaciones deportivas.- Las organizaciones que contemple esta Ley son entidades de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social y pública, tienen como propósito, la plena consecución de los objetivos que ésta contempla en los ámbitos de la planificación, regulación, ejecución y control de las actividades correspondientes, de acuerdo con las políticas, planes y directrices que establezca el Ministerio Sectorial (Deporte, 2015).

Art. 16.- De la gestión del deporte profesional.- Las organizaciones que participen directamente en el deporte profesional podrán intervenir como socios o accionistas en la constitución de sociedades mercantiles u otras formas societarias, con la finalidad de autogestionar recursos que ingresen a la organización deportiva para su mejor dirección y administración. Al efecto, dichas sociedades se regirán por la Ley de Compañías, su Reglamento y demás normas aplicables” (Deporte, 2015).

“TÍTULO IV DEL SISTEMA DEPORTIVO

Art. 24.- Definición de deporte.- El Deporte es toda actividad física e intelectual caracterizada por el afán competitivo de comprobación o desafío, dentro de disciplinas y normas preestablecidas constantes en los reglamentos de las organizaciones nacionales y/o internacionales correspondientes, orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales y desarrollar fortalezas y habilidades susceptibles de potenciación (Deporte, 2015).

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

- a) Deporte Formativo;
- b) Deporte de Alto Rendimiento;
- c) Deporte Profesional; y,
- d) Deporte Adaptado y/o Paralímpico” (Deporte, 2015).

“CAPÍTULO II DEL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO

Art. 45.- Deporte de Alto Rendimiento.- Es la práctica deportiva de organización y nivel superior, comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento atlético de las y los deportistas, mediante el aprovechamiento de los adelantos tecnológicos y científicos dentro de los procesos técnicos del entrenamiento de alto nivel, desarrollado por organizaciones deportivas legalmente constituidas (Deporte, 2015).

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

- a) Clubes Deportivos Especializados;
- b) Federaciones Ecuatorianas por Deporte;
- c) Federaciones Deportivas Nacionales por Discapacidad;
- d) Comité Paralímpico Ecuatoriano; y,
- e) Comité Olímpico Ecuatoriano” (Deporte, 2015).

“CAPITULO III DEL DEPORTE PROFESIONAL

Art. 60.- Deporte profesional.- El deporte profesional comprenderá las actividades que son remuneradas y lo desarrollarán las organizaciones deportivas legalmente constituidas y reconocidas desde la búsqueda y selección de talentos hasta el alto rendimiento. Para esto cada Federación Ecuatoriana por deporte, regulará y supervisará estas actividades mediante un reglamento aprobado de conformidad con esta Ley y sus Estatutos (Deporte, 2015).

Art. 61.- Conformación.- El deporte profesional estará conformado por organizaciones deportivas que participen en ligas o torneos deportivos profesionales de carácter cantonal, provincial, nacional e internacional (Deporte, 2015).

Art. 62.- Regulación.- Cada Federación Nacional por deporte regulará y supervisará las actividades del deporte profesional, mediante un reglamento aprobado de conformidad con esta Ley y sus Estatutos y dichas actividades se financiarán con fondos propios (Deporte, 2015).

Art. 63.- Organización del Fútbol Profesional.- El fútbol profesional se organizará a través de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), y se registrá de acuerdo con su estatuto legalmente aprobado y los reglamentos que ésta dictare en el marco de la normativa internacional de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) y la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL)” (Deporte, 2015).

2.3.3. Código Civil del Ecuador

Dentro del ámbito civil - legal, el (Código Civil, 2014) dispone a las entidades sin fines de lucro (personas jurídicas), conformarse para el beneficio público, como lo detalla la siguiente información:

“Libro I
DE LAS PERSONAS
Título XXX
DE LAS PERSONAS JURÍDICAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 582.- Las fundaciones perecen por la destrucción de los bienes destinados a su manutención” (Código Civil, 2014).

2.3.4. Ley de compañías

A pesar que los clubes deportivos de fútbol profesional funjan como entidades sin fines de lucro, esta figura legal no aplica del todo, ya que en la práctica el manejo de taquillas, derechos televisivos, venta de jugadores, Marketing, etc., permite que los directivos de los clubes administren grandes cantidades de dinero.

Haciendo referencia a la Ley de Compañías del Ecuador (Supercias.gob.ec, 2015), en lo que respecta a las compañías anónimas, se encontró lo siguiente:

“SECCION VI DE LA COMPAÑIA ANONIMA

1. CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

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

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

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

nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente (Supercias.gob.ec, 2015).

2. DE LA CAPACIDAD

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar.

Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados (Supercias.gob.ec, 2015).

3. DE LA FUNDACION DE LA COMPAÑIA

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

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

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

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

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

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

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

Art. 150.- La escritura de fundación contendrá:

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

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución. La Superintendencia la aprobará, si se hubieren cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación. La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

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

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

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

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

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

Art. 156.- Suscrito el capital social, un notario dará fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción. Los promotores convocarán por la prensa, con no menos de ocho ni más de quince días de anticipación, a la junta general constitutiva, una vez transcurrido el plazo para el pago de la parte de las acciones que debe ser cubierto para la constitución de la compañía. Dicha junta general se ocupará de:

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

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

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

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

Art. 159.- Es nula la compañía y no produce efecto ni aún entre los asociados si se hubiere infringido en su constitución cualquiera de las prescripciones de los Arts. 147, 151 y 162. En el caso de constitución por suscripción pública también producirá nulidad la inobservancia de cualquiera de las disposiciones de los Arts. 153, 155 y 156. Los asociados no podrán oponer esta nulidad a terceros (Supercias.gob.ec, 2015).

4. DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 165.- El contrato de formación de la compañía determinará la forma de emisión y suscripción de las acciones.

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

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

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

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

8. La fecha de suscripción y la firma del suscriptor y del gerente o promotor autorizado.

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

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

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

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

Art. 168.- Las acciones serán nominativas. La compañía no puede emitir títulos definitivos de las acciones que no están totalmente pagadas. Las acciones cuyo valor ha sido totalmente pagado se llaman liberadas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 174.- Si en el acto constitutivo no se hubiere reglamentado la emisión de acciones, lo hará la junta general de accionistas o el órgano competente. En todo caso, el reglamento expresará: el número y clase de acciones que se emitan; el precio de cada acción; la forma y plazo en que debe cubrirse el valor de las acciones y las demás estipulaciones que se estimaren necesarias. Si el pago se hiciera a plazos, se pagará por lo menos la cuarta parte del valor de la acción al momento de suscribirla. Si el aporte fuere en bienes que no consistan en dinero, se estará, en cuanto a la entrega, a lo estipulado en el contrato social.

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

Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

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

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

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

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

Art. 179.- La acción es indivisible. En consecuencia, cuando haya varios propietarios de una misma acción, nombrarán un apoderado o en su falta un administrador común; y, si no se pusieren de acuerdo, el nombramiento será hecho por el juez a petición de cualquiera de ellos. Los copropietarios responderán solidariamente frente a la compañía de cuantas obligaciones se deriven de la condición de accionista.

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

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

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

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

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

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

Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

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

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

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

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

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

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

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

1. La serie y clase de acciones existentes;
2. El nombre del o de los representantes autorizados;
3. El derecho preferente de suscripción de los anteriores accionistas;
4. El resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias aprobada en el último balance;
5. El contenido del acuerdo de emisión de las nuevas acciones y, en especial, la cifra del aumento, el valor nominal de cada acción y su tipo de emisión, así como los derechos atribuidos a las acciones preferentes, si las hubiere.

En caso de que se determine que debe hacerse un aporte al fondo de reserva, deberá expresarse; y,

6. El plazo de suscripción y pago de las acciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 190.- En el caso de adjudicación de acciones por participación judicial o venta forzosa, el juez firmará las notas y avisos respectivos. Si se tratare de partición extrajudicial, firmarán dichas notas y trasposos todas las partes que hubieren intervenido en ella o un apoderado. En estos casos deberá presentarse a la compañía copia auténtica del instrumento en que consten la partición y adjudicación.

Los herederos de un accionista podrán pedir a la compañía que se haga constar en el Libro de Acciones y Accionistas la transmisión de las acciones a favor de todos ellos, presentando una copia certificada de inscripción de la posesión efectiva de la

herencia. Firmarán las notas y avisos respectivos todos ellos e intervendrán en su nombre, y, mientras no se realice la partición, el apoderado o en su falta el administrador común de los bienes relictos si los hubiere y, en caso contrario, el o los herederos que hubieren obtenido la posesión efectiva.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 196.- La amortización de las acciones, o sea, el pago del valor de las mismas y su retiro de la circulación en el mercado, se hará con utilidades repartibles y sin disminución del capital suscrito, cuando la junta general de accionistas acordare dicha amortización, siempre que las acciones amortizables se hallaren íntegramente pagadas. Si la amortización fuere a cargo del capital, se requerirá, previamente, el acuerdo de su reducción, tomado en la forma que esta Ley indica para la reforma del contrato social.

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

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

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

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

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

Si transcurridos seis días desde la última publicación no se presentare reclamación de terceros, el Superintendente podrá autorizar la reducción del capital (Supercias.gob.ec, 2015).

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

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

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

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

Los fundadores y promotores son también responsables, solidaria e ilimitadamente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros:

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

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

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

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

Será nula la retribución mediante la entrega de acciones o de obligaciones, pero podrá constar en los títulos denominados "partes beneficiarias" de los que trata esta Ley. No se reputa premio el reembolso de los gastos realmente hechos para la constitución de la compañía.

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

Art. 205.- Los promotores están obligados a convocar una junta general en el plazo máximo de seis meses contados a partir de la fecha del otorgamiento de la escritura de promoción, junta que resolverá acerca de la constitución definitiva de la compañía y, además, sobre los siguientes aspectos:

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

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

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

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

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

5. Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos;
6. Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital;
7. Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía en los casos y en la forma establecida en los Arts. 215 y 216. No podrá ejercer este derecho el accionista que estuviere en mora en el pago de sus aportes; y,
8. Negociar libremente sus acciones.

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

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

Art. 210.- Las acciones con derecho a voto lo tendrán en proporción a su valor pagado. Es nulo todo convenio que restrinja la libertad de voto de los accionistas que tengan derecho a votar.

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

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

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

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

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

accionistas, formulando acerca de ellas las consideraciones y proposiciones que estimen pertinentes.

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

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

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

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

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

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

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

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

Cuando haya de procederse a la venta de los certificados, la enajenación se verificará por intermedio de un martillador público o de un corredor titulado. Para la entrega del título se sustituirá el original por un duplicado. La persona que adquiera los certificados se subrogará en todos los derechos y obligaciones del accionista, quedando éste subsidiariamente responsable del cumplimiento de dichas obligaciones. Si la venta no se pudiere efectuar, se rescindirá el contrato respecto al accionista moroso y la acción será anulada, con la consiguiente reducción del capital, quedando en beneficio de la compañía las cantidades ya percibidas por ella, a cuenta de la acción. La anulación se publicará expresando el número de la acción anulada.

Los estatutos pueden establecer cláusulas penales para los suscriptores morosos.

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

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

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

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

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

También serán nulos, salvo en los casos que la Ley determine, los acuerdos o cláusulas que supriman derechos conferidos por ella a cada accionista (Supercias.gob.ec, 2015).

6. DE LAS PARTES BENEFICIARIAS

Art. 222.- Las compañías anónimas podrán emitir, en cualquier tiempo, partes beneficiarias, las que únicamente conferirán a su titular un derecho a participar en las utilidades anuales de la compañía, en la proporción que se establezca en el título y de acuerdo a lo determinado a este respecto en la Ley y los estatutos de la compañía.

El plazo de duración de las partes beneficiarias no podrá exceder de quince años, contados a partir de la fecha de expedición del título.

El porcentaje de participación en las utilidades que se asigne en favor de las partes beneficiarias no podrá exceder, en ningún caso, del diez por ciento de los beneficios anuales de la compañía. Los titulares de las partes beneficiarias tendrán derecho a percibir el porcentaje que se les hubiere asignado sobre las utilidades, con preferencia a cualquier clase de accionistas de la compañía y una vez que se hubiere hecho la provisión legal para el fondo de reserva de la misma.

Art. 223.- El título representativo de la parte beneficiaria estará escrito en idioma castellano y contendrá:

- a) El nombre de la compañía;
- b) La cifra indicativa del capital suscrito de la compañía emisora y el pagado a la fecha de la expedición del título;
- c) El porcentaje de utilidades que se reconozcan y el plazo de vigencia de este derecho;
- d) La indicación de sí el título es nominativo o al portador y, en el primer caso, el nombre del beneficiario;
- e) Los principales derechos y obligaciones del dueño del título, así como la transcripción de las normas que, con relación a las partes beneficiarias, se hubieren establecido en los estatutos de la compañía;
- f) La fecha de expedición del título; y,

g) La firma de la persona o personas autorizadas para representar a la compañía.

Art. 224.- En caso de extravío o destrucción de un título de parte beneficiaria se seguirá el procedimiento señalado en el Art. 197.

Art. 225.- Declarada la disolución de la compañía terminará el derecho de las partes beneficiarias a percibir, los beneficios que se les hubiere asignado. No obstante, sus titulares tendrán derecho a exigir el pago de los beneficios no percibidos hasta la fecha de la disolución.

Art. 226.- Los titulares de las partes beneficiarias no gozarán de los derechos que esta Ley establece para los accionistas.

Art. 227.- Los titulares de partes beneficiarias que representen por lo menos los dos tercios de los tenedores de las mismas podrán impugnar ante el juez de lo civil del domicilio de la compañía los acuerdos tomados por los órganos de ésta, cuando tuvieren por objeto lesionar maliciosamente sus intereses, o cuando no hubieren sido adoptados de acuerdo a la Ley o al estatuto social.

Para ejercitar este derecho depositarán los títulos de las partes beneficiarias en el juzgado, debiendo entregárseles un certificado que acredite este hecho. Los títulos depositados no se devolverán hasta la terminación del juicio.

La acción referida en el inciso primero de este artículo deberá ejercitarse en el plazo de treinta días contados a partir de la fecha del acuerdo.

Con el certificado conferido podrá el beneficiario reclamar el porcentaje de la utilidad.

Art. 228.- Para la determinación de las utilidades anuales correspondientes a los titulares de las partes beneficiarias se tomarán como base, las declaraciones formuladas por la compañía para el pago del impuesto a la renta.

Art. 229.- Las utilidades provenientes de las partes beneficiarias no se tomarán en consideración para el pago de las indemnizaciones a las que se refiere el Art. 95 del Código de Trabajo (Supercias.gob.ec, 2015).

7. DE LA JUNTA GENERAL

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

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

Es de competencia de la junta general:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;
2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones;
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,

8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

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

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

Art. 234.- Las juntas generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2, 3 y 4 del Art. 231 y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria. La junta general ordinaria podrá deliberar sobre la suspensión y remoción de los administradores y más miembros de los organismos de administración creados por el estatuto, aun cuando el asunto no figure en el orden del día.

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 238.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unidad la celebración de la junta. Sin embargo, cualquiera de los asistentes puede oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no se considere suficientemente informado.

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

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

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

Art. 240.- Para que la junta general ordinaria o extraordinaria pueda acordar válidamente el aumento o disminución del capital, la transformación, la fusión, escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación de los

estatutos, habrá de concurrir a ella la mitad del capital pagado. En segunda convocatoria bastará la representación de la tercera parte del capital pagado.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 248.- Todo accionista tiene derecho a obtener de la junta general los informes relacionados con los puntos en discusión. Si alguno de los accionistas declarare que no está suficientemente instruido podrá pedir que la reunión se difiera por tres días.

Si la proposición fuere apoyada por un número de accionistas que represente la cuarta parte del capital pagado por los concurrentes a la junta, ésta quedará diferida. Si se pidiere término más largo, decidirá la mayoría que represente por lo menos la mitad del capital pagado por los concurrentes.

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

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

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

Para la apelación se llenarán los siguientes requisitos:

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

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

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

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

Art. 250.- De la sentencia de la Corte Superior podrá interponerse el recurso de casación ante la Corte Suprema de Justicia. En todo caso quedarán a salvo los derechos adquiridos de buena fe por terceros, en virtud de actos realizados en ejecución de la resolución” (Supercias.gob.ec, 2015).

De la ley antes descrita se puede mencionar que todos los involucrados en esta industria, deben conocer sus deberes y derechos, a fin de manejar de forma transparente la información institucional, y por ende trabajar en función del bien común.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La investigación “es un proceso sistemático (se obtiene información a partir de un plan preestablecido que, una vez asimilada y examinada, modificará o añadirá conocimientos a los ya existentes), organizado (es necesario especificar los detalles vinculados al estudio) y objetivo (sus conclusiones no se amparan en un parecer subjetivo”, sino en episodios que previamente han sido observados y evaluados). (López C. , 2015).

Partiendo de esta premisa, la presente es una investigación aplicada. Según (Murillo, 2014), recibe el nombre de investigación práctica o empírica, porque a través de la combinación de conocimientos antes adquiridos con otros nuevos, busca implementar y sistematizar la práctica basada en la investigación a fin de conocer la realidad objeto de estudio.

3.1.1. Modalidad de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron las siguientes modalidades:

- **Investigación Bibliográfica:** Con la ayuda de la investigación documental (libros, revistas, tanto físicos como virtuales) se podrán analizar experiencias pasadas y las diferentes soluciones que se aplicaron al problema objeto de estudio. Esta información servirá de base para el desarrollo de la investigación.
- **Investigación de Campo:** Para conocer de primera mano la realidad del problema, es indispensable recopilar información en la fuente, para lo cual se aplicaron entrevistas a profundidad.

La información recolectada será analizada y registrada, la cual servirá de base fundamental y aporte a la propuesta de solución del problema investigado.

3.1.2. Tipos de investigación

Para el presente trabajo se aplicó lo siguiente:

- **Investigación Exploratoria:** Permite conocer y palpar de cerca los sucesos desconocidos, a fin de aumentar el grado de familiaridad con el tema de investigación a tratar y así abordarlo correctamente.
- **Investigación Descriptiva:** Permite recolectar datos e identificar las situaciones predominantes de la investigación; es decir, describir con exactitud actividades, y procesos que orienten a la resolución del problema objeto de estudio.

3.2. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se han definido métodos, técnicas y resultados esperados, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 3:**Métodos y técnicas de investigación**

ETAPAS	MÉTODOS	TÉCNICAS	RESULTADOS
FUNDAMENTACION TEÓRICA	<ul style="list-style-type: none"> • Analítico-sintético • Inductivo-deductivo 	Investigación secundaria: <ul style="list-style-type: none"> • Libros, revistas • Internet 	Bases teóricas para conocer la estructura de los clubes profesionales de futbol
DIAGNÓSTICO	Recolección de la Información	Investigación primaria: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista (preguntas clave) Investigación secundaria: <ul style="list-style-type: none"> • Libros, revistas • Internet 	Estado real de los clubes profesionales de futbol del Ecuador
PROPUESTA	<ul style="list-style-type: none"> • Analítico-sintético • Inductivo-deductivo 	Ficha de resumen	Modelo de Gestión deportivo, basado en BSC
VALIDACIÓN	Criterio de expertos	Investigación primaria: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista (preguntas clave) 	Propuesta validada

3.3. EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a la tabla anterior, se puede inferir que luego de la fase de Fundamentación Teórica y Diagnóstico, se procederá con la propuesta de un Modelo de Gestión para una organización de fútbol profesional ecuatoriana, basado en Balanced Scorecard. Al ser este un tema poco difundido en nuestro entorno, se utilizara el método “Criterio de expertos” para recabar información y sustentar la propuesta realizada, a través de una entrevista a profundidad.

CAPÍTULO IV

MARCO EMPÍRICO

La presente investigación presenta un modelo de gestión, ajustable a la realidad de los clubes ecuatorianos de fútbol profesional, cuya finalidad es proporcionar a través de la herramienta Balanced Scorecard, la sostenibilidad deportiva y económica de un equipo.

4.1. ANTECEDENTES

En los últimos años los equipos de fútbol del Ecuador han mejorado su desempeño deportivo, producto de lo cual alcanzaron torneos internacionales. Esta pasión en la cancha, también se observa en la hinchada y en general en las familias ecuatorianas, que día a día hacen del fútbol un estilo de vida.

En este sentido, mantenerse “puntero” en los torneos nacionales y alcanzar un cupo para copas internacionales no se logra de la noche a la mañana, es producto de un consensado y constante trabajo, que inicia con la organización “casa adentro” y que continúa con la optimización de los recursos que dispone la institución (físicos, tecnológicos, humanos, económicos, etc.), muy similar a cualquier empresa.

Para lograr esta organización se requiere entonces de un modelo de gestión, que sistematice las actividades cotidianas de un club de fútbol profesional y permita que sus procesos contribuyan de forma concreta en la consecución de los objetivos institucionales.

Utilizando el Benchmarking funcional, se han considerado las mejores prácticas de algunos equipos de fútbol líderes en sus respectivos mercados, donde se observaron aspectos predominantes como la planificación estratégica a largo plazo, excelencia en todos los procesos, manejo transparente de recursos, entre otros.

Se menciona al Colo-Colo de Chile (Colo-Colo, 2015) y al Manchester United de Inglaterra (ManchesterUnited, 2015), quienes a pesar de su fama mundial, exponen de forma clara y precisa información de sus clubes y no tienen problemas de confidencialidad; en consecuencia, estos equipos son reconocidos por su desempeño en la cancha y por su organización empresarial.

Cabe señalar que estas organizaciones para adecuar su naturaleza deportiva al ámbito empresarial se han constituido en sociedad anónima y compañía limitada respectivamente.

Adicionalmente, se realizó una entrevista a profundidad a un experto en el tema de gestión deportiva y formación de jugadores, para identificar los puntos fuertes y débiles en la actual gestión deportiva ecuatoriana. Así también, se efectuó una entrevista a un jugador profesional de fútbol de un equipo de la segunda categoría, donde se evidenciaron algunas falencias tanto en la organización funcional del club, como en la formación de los jugadores.

Esta información se sustenta al final de este capítulo.

El modelo propuesto se realizó en base a la información recabada de un equipo de futbol del Ecuador, de la segunda categoría.

4.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE UN EQUIPO DE FUTBOL PROFESIONAL

La composición del fútbol profesional en el Ecuador carece de una estructura organizacional y si la tiene es caduca. En este sentido, los resultados saltan a la vista, ya que en más de una ocasión los equipos llamados “populares” han descendido a la categoría B, lo que se traduce en menos hinchada, menos ingresos y pérdida del prestigio institucional.

Desde una perspectiva legal, un club ecuatoriano de fútbol profesional se asemeja a un conjunto de asociaciones de carácter privado, que basa su gestión en lo que dictamina la Ley del Deporte (suscrita el 11 de agosto de 2010) y la Federación Ecuatoriana de Fútbol (organismo autónomo, de derecho privado), que reglamenta el fútbol asociación en cualquiera de sus formas; por lo tanto, y en función del panorama actual, resulta difícil pensar que los clubes ecuatorianos puedan convertirse en sociedades anónimas (por su constitución sin fin de lucro), como ya lo han hecho otros clubes a nivel mundial, con resultados positivos; sin embargo de ello, se puede trabajar sobre el escenario actual en función de las tendencias actuales: la primera, los que buscan el fomento y desarrollo del deporte como ocio, distracción; y la segunda, los que enfocan sus esfuerzos, tiempo y dinero en un modelo de gestión administrativo que se basa en el profesionalismo y espectáculo deportivo (como ejemplo de este último grupo citamos a la Comisión Proestadio, que administra a la Liga Deportiva Universitaria de Quito - LDUQ).

Salvo excepciones como la LDUQ y contados equipos de la costa ecuatoriana, gran parte de los equipos muestran una cultura organizacional poco innovadora y conservadora, es decir, trabajan en función de resultados a corto plazo y evitan correr riesgos. En este contexto se pueden mencionar algunas particularidades encontradas en la investigación, que se traducen a problemas estratégicos:

- No existe una planificación estratégica diseñada acorde a las necesidades del club y que pueda generar una ventaja competitiva.
- La continuidad de los jugadores y cuerpo técnico se mide en base a goles y buenos resultados. Si no se cumplen estos objetivos, la continuidad no está asegurada.
- Varias presidencias del club no orientan sus esfuerzos a la formación y desarrollo del talento humano; prueba de ello es que no existen proyectos sostenibles para el funcionamiento de escuelas formativas.
- Las crisis salariales por las cuales ha atravesado continuamente el club, son fruto de constantes endeudamientos y poca capacidad de gestión.

- El área administrativa-financiera no tiene buenas relaciones con el cuerpo técnico y jugadores, producto de su desconocimiento del proceso deportivo y viceversa.
- Existe inestabilidad económica por un manejo poco transparente de recursos.
- El manejo de la imagen y las estrategias publicitarias carecen de innovación.
- La hinchada crece o disminuye según los logros alcanzados por el equipo. No se trabaja en la fidelización de los hinchas, de los socios.

Adicional a lo mencionado, el tema tributario genera constantes problemas a los clubes; existen cifras oficiales de varios clubes de la primera y segunda categorías, como lo muestra el siguiente artículo publicado en julio de 2014:

(ElCiudadano, 2015) “...En el periodo 2009-2014, el club que voluntariamente cumplió con todas sus obligaciones tributarias fue Liga de Quito, pagando 8’181.660,48 dólares seguido por El Nacional (2’227.636,89), Independiente del Valle (1’868.178, 62), Universidad Católica (1’237.581,60), Deportivo Cuenca (838.853,28), Olmedo (725.007,15), Emelec (571.658,19), Barcelona (248.897,63), Liga de Loja (212.083,90), Manta (150.516,12), Mushuc Runa (126.481,70) y Deportivo Quito (120.659,47).

En total durante este periodo, el SRI recaudó 16’508.815,03 de los clubes de la serie A, mientras que de los clubes de la serie B recaudó 1’483.353,43.

En cuanto a las deudas en proceso de cobro, un resumen detalla que Deportivo Cuenca encabeza la lista con 808.072,10 dólares seguido por El Nacional (365.340,52), Barcelona (281.932,05), Manta (22.155,28), Emelec (2.289,25) y Liga de Loja (593,31). Por otro lado, la lista de deudas en proceso judicial, entregada por el SRI, incluye a Barcelona (2’527.425,12), Liga de Loja, (312.544,87) y Olmedo (6.228,49). En la serie B, solo cuatro equipos presentan deudas con el SRI: Macará, Técnico Universitario, Universidad Técnica de Cotopaxi y Grecia”.

4.3. ANÁLISIS AMBIENTAL - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para conocer la situación actual de un club de fútbol profesional ecuatoriano y las variables que afectan su normal desarrollo, se presenta la siguiente información:

4.3.1. Análisis externo

La siguiente tabla muestra un análisis externo del macro-entorno de las variables que afectan a un club de fútbol profesional, aspectos que deben ser tomados en cuenta al momento de plantear los objetivos y estrategias organizacionales; todo esto con el fin de utilizar estratégicamente esta información para el desarrollo del club y su permanencia deportiva en la serie A del fútbol ecuatoriano.

Se analizaron las siguientes variables analizadas:

- **Variable económica:** Son los factores relacionados con el comportamiento de la economía, a nivel nacional e internacional. Por ejemplo tasas de interés, la inflación, oferta y demanda de jugadores, etc.
- **Variable tecnológica:** Relacionada con el desarrollo de programas, herramientas y mecanismos que permiten mejorar el desempeño operacional del club, así como el rendimiento del personal.
- **Variable demográfica:** Analiza aspectos que influyen en las personas y son relativos a ubicación geográfica, clima, recursos materiales, desempleo, etc.
- **Variable político/legal:** Se refiere al uso de poder, a través de leyes que aplican al ámbito nacional e internacional.
- **Variable social:** Afectan el modo de vivir de las personas e influye en su desarrollo social. Por ejemplo salud, seguridad, creencias, cultura, etc.

A continuación se muestra la tabla:

Tabla 2:

Macro-entorno externo

VARIABLE	VARIABLES CRÍTICAS	FUENTE	PUNTOS A REVISAR	TIPO DE INVESTIGACIÓN	REFERENTE	OPORTUNIDAD	AMENAZA	MEDIDOR DE SITUACIÓN ACTUAL
Económico	Inflación	BCE	Influencia en la venta o compra de jugadores	Medios virtuales y en instituciones de la competencia	Si incrementa	Precios a conveniencia	Prioridades de inversión	Índice de precios
	Tasa de interes	BCE	Influencia en la venta o compra de jugadores	Medios virtuales y en instituciones de la competencia	Si incrementa	Precios a conveniencia	Menos inversión, menos consumo público	Porcentajes BCE
	Impuestos	BCE	Influencia en la venta o compra de jugadores	Medios virtuales y en instituciones de la competencia	Si disminuye	Ahorrar e invertir en nuevos proyectos, menos evasión de impuestos	Menos presupuesto destinado al sector	Porcentajes físicos
	Inversión	BCE y libros contables del club	Influencia al comprar un jugador	Medios virtuales y en instituciones de la competencia	Si incrementa	Mejorar el equipo	Menos liquidez	Porcentajes
	Demanda	Ultimas estadísticas de participación	Aceptación del equipo	Medios virtuales y en instituciones de la competencia	Si incrementa	Conseguir mas seguidores	No tener un buen rendimiento deportivo	Porcentajes
	Oferta	BCE	Cantidad de futbolistas que se pueden vender	Medios virtuales y en instituciones de la competencia	Si disminuye	Tener un excelente equipo	No vender un buen juego	Porcentajes
	Sueldo	INEC	Influencia del sueldo en los deportistas	Medios virtuales y en instituciones de la competencia	Si incrementa	Estabilidad y renovación de contratos para trabajadores antiguos	Menor número de contratos	SBU
Tecnológico	Software libre	Investigación de campo	Apoyo a las actividades que cumple el club	Medios virtuales y observación	Si aplica	Ahorro de dinero, mejora en los procesos y facilidad para el trabajo	Falta de seguridad	TIC's
	Gimnasios equipados	Investigación de campo	Máquinas que permitan un optimo desarrollo muscular del deportista	Medios virtuales y observación	Si aplica	Mejor desempeño	Lesiones	Depreciación
	Atención de salud personalizada	Se determina en el campo	Influencia en los deportistas	Observación	Si aplica	Mayor rendimiento	Dependencia	Salud
	Equipos de salud adecuados	Se determina en el campo	Atención adecuada en salud de los deportistas	Observación y conocimiento	Si aplica	Mejores diagnósticos		Equipo/salud
	Profesionales	Investigación de campo	Capacitación y contratación adecuada	Observación	Si aplica	Mejor desempeño	Inseguridad	Capacitación
Demográficos	Desempleo	INEC	Influencia en el fútbol	Bibliografía y medios virtuales	Si incrementa	Mayores ingresos	Disminuye relación internacional	Procentajes INEC
	Distribución territorial (sectorización)	INEC	Hinchas según la región	Bibliografía y medios virtuales	Si incrementa	Mayores ingresos	Inasistencia a los encuentros deportivos	INEC
Politico/Legal	Estatutos y reglamentos	FEF	Aplicación de estatutos y reglamentos	Bibliografía	Si aplica	Amparo legal	La ley	Eficiencia de la aplicación
	Estatutos	FIFA	Aplicación de estatutos	Bibliografía	Si aplica	Bases para participar en el exterior	No saber aplicarla	Eficiencia de la aplicación
Sociales	Desarrollo social	INEC	Influencia en el negocio	Bibliografía y medios virtuales	Si influye	Mejora interrelaciones	Estadísticas INEC	Estadísticas INEC
	Nivel profesional del equipo	Se determina en el campo	Influencia en el club	Observación y documental	Si influye	Mejor desarrollo deportivo	Excesiva confianza	Partidos ganados

BCE: Banco Central del Ecuador

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

SBU: Salario básico unificado

TIC: Tecnología de la información y comunicación

FEF: Federación Ecuatoriana de Fútbol

FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociación

Tabla 5:
Micro-entorno externo

VARIABLES CRÍTICAS	INDICADOR	FUENTE	PUNTOS A REVISAR	TIPO DE INVESTIGACIÓN	REFERENTE	OPORTUNIDAD	AMENAZA	MEDIDOR DE SITUACIÓN ACTUAL
Mercado	Posionamiento del club deportivo	FIFA, FEF	Influencia en el cliente	Medios virtuales y observación	Si incrementa	Mayores seguidores		Estadísticas deportivas
	Número de clubes deportivos reconocidos	FIFA, FEF	Cantidad de clientes en cada club	Medios virtuales y observación	Si incrementa	Competir para ser referente en el mercado	Disminución de hinchas	Estadísticas deportivas
	Costo de jugadores	FIFA, FEF	Influencia en la inversión y venta de jugadores	Medios virtuales y observación	Si disminuye	Compra de nuevos futbolistas	Menor rendimiento	Estadísticas deportivas
	Necesidad	Estadístico del fútbol	Influencia en el club	Indagación	Si incrementa	Apoyo y estímulo para clasificar a una copa (nacional o internacional)	Necesidades insatisfechas, pérdida de credibilidad	Demanda en el sector
Proveedores	Clasificación de los proveedores	Auspiciantes	Análisis de los productos/servicios recibidos	Visitas a los establecimientos y medios virtuales	Si influye	Ingresos para el club	Interferir en decisiones	Ultimos ingresos
	Divisiones formativas	Ecuafutbol	Influencia en el fútbol	De campo y medios virtuales	Si influye	Conseguir nuevos talentos para las etapas formativas	Exigir en función de la escasa experiencia	Eficiencia en los jugadores
Competidores	Competidores actuales	Posicionamiento	Influencia en la contratación de jugadores	Visita a los establecimientos y medios virtuales	Si influye	Ofrecer un espectáculo deportivo	Preferencias distintas	Eficiencia
	Competidores potenciales	Posicionamiento	Preferencias deportivas de los clientes	Visita a los establecimientos	Si influye			Tabla de posiciones
	Productos sustitutos	Posicionamiento	Influencia en el fútbol nacional e internacional	Visita a los establecimientos	Si influye		Diferentes deportes	Revistas deportivas
Clientes	Actuales	Se determina en el campo	Influencia en la asistencia o inasistencia de los hinchas	Conteo de asistentes al estadio	Si incrementa	Estrategias y Marketing en base a necesidades de hinchas y socios	Falta de auspiciantes	Porcentaje de ventas
	Potenciales	Se determina en el campo	Capacidad de aprovechar la categorización de los hinchas	Encuestas a posibles socios	Si es baja	Convenios con instituciones	Baja de socios activos del club	Porcentaje de ventas
Fuentes de financiamiento externo	Auspiciantes	Sito web del club	Capacidad de aprovechamiento	Medios virtuales	Se incrementa	Renovación de auspiciantes	Auspiciantes vulnerables	Porcentaje ingresos
	Aporte voluntario de los socios	Sito web del club	Análisis del mercado respecto de socios	Medios virtuales	Si aplica	Beneficios y premios a los socios asiduos	Falta de concurrencia al estadio	Porcentaje ingresos
	Transmisión	El canal del fútbol	Tendencias tecnológicas	Ecuafútbol	Si aplica	Porcentaje fijo de activos	Mercado altamente competitivo	Porcentaje ingresos

La tabla 5 muestra un análisis externo del micro-entorno de las variables que afectan a un club de fútbol profesional, como son el mercado, proveedores, competidores, clientes y fuentes de financiamiento externo.

Esta información sirve de base para identificar las oportunidades del mercado o a su vez convertir las amenazas también en oportunidades y aprovechar al máximo de estas para beneficio del club, tanto en su desarrollo institucional como deportivo.

4.3.2. Análisis interno

La tabla 6 muestra las variables críticas del entorno interno de un equipo de fútbol profesional:

Tabla 6:
Entorno interno

VARIABLES CRÍTICAS	INDICADOR	FUENTE	PUNTOS A REVISAR	TIPO DE INVESTIGACIÓN	REFERENTE	OPORTUNIDAD	AMENAZA	MEDIDOR SITUACIÓN ACTUAL
Filosofía corporativa	Cultura	Sitio web del club	Influencia de la publicidad en partidos principales (anfitrión)	De campo y medios virtuales	Se incrementa	Alto número de asistencias en partidos principales, altos ingresos por taquilla	Bajo número de asistencias en partidos secundarios	Porcentaje ingresos
	Valores	Sitio web del club	Respeto, responsabilidad, disciplina	Medios virtuales	Si aplica	Calidad en las presentaciones deportivas	Falta de interés en los partidos por parte de los hinchas	Calidad de personas
	Creencias	En cada establecimiento	Influencia en el personal y clientes	Observación	Si aplica	Luchar por el equipo	Aferirse al estado actual y no innovar	Espíritu deportivo, competitividad
Proceso administrativo	Investigación	Sitio web del club	Presencia en el mercado	Medios virtuales	Se incrementa	Futuras ventas de abonos. Lanzamiento de nuevos productos referentes al club	Excesiva expectativa en cuanto a asistencias	Porcentaje de asistencias
	Planificación	Sitio web del club	Presupuesto	Medios virtuales	Si aplica	Cálculo acertado en la asignación del dinero	Dejar fuera del presupuesto las necesidades del club	Porcentaje presupuesto
	Organización	Sitio web del club	Designación de funciones	Medios virtuales	Si aplica	Optimización del uso de recursos humanos: jugadores y cuerpo técnico	Excesiva designación de trabajo	Eficiencia del personal
	Implementación	Sitio web del club	Recursos humanos, tecnológicos y financieros	Medios virtuales	Si aplica	Mejoramiento en el juego y desempeño deportivo	Excesiva inversión	Eficiencia empresarial del club
	Dirección	Sitio web del club	Liderazgo	Medios virtuales	Si aplica	Buena dirección del club	Centralismo	Eficiencia del personal
	Control	Sitio web del club	Revisión de los procesos	Medios virtuales	Si aplica	Obtendón de un juego en las candidas de alto nivel	Excesiva incurrencia en costos	Eficiencia empresarial del club
	Coordinación	Sitio web del club	Cumplimiento de metas	Medios virtuales	Si aplica	Buena imagen como club, reconocimiento nacional e internacional	Poco prestigio como club	Eficiencia empresarial del club
Gestión de unidades estratégicas del club	Identificar la unidad estratégica del club	Sitio web del club	Influencia en la identificación de estrategias	Medios virtuales	Se incrementa	Identificar la mejor estrategia que se adapte con las metas	No encontrar una estrategia adecuada	Eficiencia empresarial del club
	Función de la unidad estratégica del club	Sitio web del club	Influencia de las estrategias del club	Medios virtuales	Si aplica	Procesos eficientes y eficaces (organización)	Regirse a una sola estrategia y no tener un contingente	Eficiencia empresarial del club
	Equipos y recursos	Sitio web del club	Influencia de los equipos y recursos	Medios virtuales	Si aplica	Aprovechar los ya existentes y mejorar las características en el juego	Excesivos costos	Eficiencia de jugadores
	Grado que agrega valor a la gestión del club	Sitio web del club	Influencia del agregador de valor	Medios virtuales	Si aplica	Estrategia de crecimiento	No lograr identificar el valor diferenciador del club respecto de sus similares	Eficiencia empresarial del club

Es importante mencionar que a través de este análisis, el directivo del club puede evidenciar el estado actual de la institución y apuntar su direccionamiento estratégico en la utilización de sus fortalezas para mejorar su desempeño, así como también, disminuir y eliminar las debilidades que se traducen en problemas para el equipo.

4.3.3. Análisis matricial

Una vez analizado el entorno interno y externo de un equipo de fútbol profesional y para determinar la trascendencia de los aspectos antes identificados, es importante utilizar el análisis matricial para ponderar los impactos estratégicos. Este diagnóstico identificó las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de aquellas variables que son parte del club, como lo muestran las siguientes matrices:

Tabla 7:

Matriz de resumen – oportunidades

N.	OPORTUNIDADES
O1	Incrementar la asistencia de la hinchada a los estadios, para mejorar los ingresos del equipo
O2	Apoyo de la FEF a los equipos de fútbol que se encuentran en crisis económica
O3	Alcanzar niveles eficientes en la administración financiera para disminuir la tendencia a inestabilidad deportiva
O4	Disminución en los niveles de inflación, de manera que permita la estabilidad laboral del equipo
O5	Ofrecer con mayor énfasis el reclutamiento de jóvenes talentos en las escuelas deportivas
O6	Ofrecer servicios del equipo profesional a jóvenes y niños de formación deportiva, especialmente a familias de escasos recursos
O7	Estabilidad y renovación de contratos para trabajadores
O8	Optimización de procesos administrativos y financieros, de acuerdo a la estabilidad de la tasa de interés pasiva para la obtención de resultados positivos
O9	Apoyo de las autoridades correspondientes, con el fin de precautelar la integridad profesional y beneficiar a jugadores e hinchada
O10	Conservar respaldos de información de contratos, inversiones, roles de pago, informes técnicos, entre otros para evitar robos o pérdidas
O11	Venta de jugadores de elite y calidad profesional a clubes extranjeros que signifique ingresos económicos para el equipo
O12	Ganar torneos nacionales e internacionales, que signifiquen la promoción de la imagen del equipo a nivel nacional e internacional
O13	Renovación y mantenimiento en la infraestructura de estadios y complejos deportivos, de manera que brinde calidad y comodidad a la hinchada
O14	Reducción del número de sanciones disciplinarias a jugadores
O15	Brindar servicios con valor agregado para socios del equipo, o para los clientes potenciales

Continúa 

O16	Disponer de un sistema tecnológico para el manejo administrativo y económico del equipo
O17	Amplio mercado potencial
O18	Salida de jugadores a equipos extranjeros y se destaquen en los mismos
O19	Tendencia a un nivel menor de desempleo, que resulta en mejorar los ingresos de los ciudadanos
O20	Capacidad de atraer a nuevos talentos del fútbol nacional como respaldo a generaciones antiguas de jugadores
O21	Incrementar la captación de mercado, implementando estrategias que permitan tener mayor número de hinchas y por ende mayores ingresos
O22	Buscar nuevos sponsors potenciales que promuevan la imagen del equipo
O23	Fidelización de la hinchada, a través de un buen desempeño futbolístico (ganar campeonatos)
O24	Alianzas estratégicas con proveedores de sistemas tecnológicos, que brinden servicio de calidad a usuarios internos y externos
O25	Capacidad de negociación alta con empresas comerciales o de servicios, basándose en la acogida recibida en el mercado
O26	Obtener asesoramiento técnico y capacitación en administración integral del equipo de fútbol
O27	Buscar fuentes de financiamiento externo (de ser el caso)

Las oportunidades que se identifican en la tabla anterior, son producto del análisis del entorno externo en el cual se desenvuelve el equipo.

Tabla 8:

Matriz de resumen – amenazas

N.	AMENAZAS
A1	La inflación con niveles de alza, hace que los ingresos de los ciudadanos sean menores y no asistan a los estadios
A2	Ingreso de nuevos equipos al fútbol profesional
A3	Disminución de acogida por parte de la ciudadanía debido a la mala imagen deportiva del equipo
A4	La tasa de interés pasiva representa una disminución en el nivel de captaciones lo que implica reducción de activos
A5	Los impuestos aumenten
A6	Mala imagen del fútbol profesional en el Ecuador, lo que imposibilita la inversión por el riesgo que puede existir
A7	La inadecuada administración del equipo y pérdidas deportivas constantes, tienden a decepcionar a la hinchada que deja de asistir al estadio o eventos realizados por el equipo
A8	Formación y crecimiento acelerado de equipos de fútbol profesional
A9	Representación mínima del fútbol ecuatoriano a nivel internacional
A10	La renovación en la infraestructura de estadios y complejos deportivos, representan elevados costos de inversión, que la mayor parte de clubes no pueden realizar

Continúa 

A11	La implementación de nuevos equipos deportivos, gimnasios, estadios, implica una alta inversión para la institución
A12	Mayor control y regulación a los equipos de futbol profesional normando su funcionamiento en todos los aspectos
A13	Alto número de jugadores que no participan en los partidos de por enfermedad o lesiones
A14	Falta de interés de empresas o indiferencia para patrocinar algún equipo de futbol
A15	Ausencia de interés deportivo por parte de niños y jóvenes debido al sedentarismo y dependencia por la tecnología (redes sociales, juegos, etc.)
A16	Mala administración de los ingresos, que perjudican la imagen de los jugadores
A17	Baja participación de mercado
A18	Alta competencia por alcanzar un posicionamiento en el mercado
A19	Elevadas cuotas en la adquisición de nuevos jugadores
A20	Atractivos beneficios que la competencia ofrece a sus socios, lo que provoca que deseen invertir en ese equipo de futbol
A21	Falta de integridad y compromiso laboral por parte de los árbitros de futbol

Las amenazas que se identifican en la tabla anterior, son producto del análisis del entorno externo en el cual se desenvuelve el equipo.

Tabla 9:

Matriz de resumen – fortalezas

N.	FORTALEZAS
F1	Instalaciones y complejos deportivos adecuados para el entrenamiento de los jugadores
F2	Los complejos deportivos se encuentran ubicados en sitios idóneos, cercanos a la urbe
F3	Brindar la oportunidad a jóvenes talentos de escasos recursos y reclutarlos en el equipo
F4	Compromiso de ganar
F5	Experiencia laboral en el futbol profesional extranjero
F6	Las academias de futbol funcionan como medio de publicidad para la ciudadanía
F7	Poseer un reglamento interno
F8	Brindar capacitaciones y charlas tanto a jugadores como a las autoridades
F9	Tener un canal de exclusiva transmisión y derechos de TV
F10	Brindar un ambiente de comodidad y compañerismo entre jugadores y autoridades
F11	Evaluación periódica del logro de objetivos y metas trazados
F12	Captación de nuevos socios interesados en el bienestar y desarrollo del equipo
F13	Disponer de un organigrama estructural

Las fortalezas que se identifican en la tabla anterior, son producto del análisis del entorno interno de un equipo de futbol profesional.

Tabla 10:

Matriz de resumen – debilidades

N.	DEBILIDADES
D1	Deficiente administración financiera, que influye en las malas decisiones profesionales
D2	Falta de calidad deportiva en las bases
D3	Malas relaciones laborales entre autoridades y jugadores
D4	Ineficiente capacidad de negociación para obtener patrocinadores
D5	Algunos socios no tienen compromiso laboral con la institución sino con sus intereses personales
D6	Falta medidas rigurosas para jugadores con altos índices indisciplinados
D7	Falta de precisión y definición del juego, mayor especialización para evitar pérdidas deportivas
D8	Tener varios jugadores en banca sin aprovechar su talento, o que no “brillen” en el equipo
D9	Inadecuada comunicación interna, por lo que la información tiende a distorsionarse y a causar molestias
D10	Los jugadores de futbol buscan fama mediante actos sociales, públicos
D11	Falta de difusión del contenido del reglamento a jugadores y autoridades
D12	Falta de conocimiento en el ámbito deportivo por parte de empresarios y socios, que resultan en malas decisiones
D13	Indicadores de morosidad

Las fortalezas que se identifican en la tabla anterior, son producto del análisis del entorno interno de un equipo de futbol profesional.

4.3.4. Matrices de ponderación de impactos

Para continuar con el análisis interno y externo de un equipo de futbol profesional, la matriz de ponderación de impactos permite priorizar las connotaciones gerenciales identificadas, considerando de impacto alto, aquellas de gran magnitud que afectan de forma directa la gestión del club, y de impacto bajo, aquellos efectos limitados, aislados o muy pocos duraderos.

Las de alto impacto están representadas por casilleros de color azul y las de medio impacto con amarillo, así tenemos:

Tabla 11:**Matriz de ponderación – oportunidades**

N.	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Incrementar la asistencia de la hinchada a los estadios, para mejorar los ingresos del equipo			
O2	Apoyo de la FEF a los equipos de fútbol que se encuentran en crisis económica			
O3	Alcanzar niveles eficientes en la administración financiera para disminuir la tendencia a inestabilidad deportiva			
O4	Disminución en los niveles de inflación, de manera que permita la estabilidad laboral del equipo			
O5	Ofrecer con mayor énfasis el reclutamiento de jóvenes talentos en las escuelas deportivas			
O6	Ofrecer servicios del equipo profesional a jóvenes y niños de formación deportiva, especialmente a familias de escasos recursos			
O7	Estabilidad y renovación de contratos para trabajadores			
O8	Optimización de procesos administrativos y financieros, de acuerdo a la estabilidad de la tasa de interés pasiva para la obtención de resultados positivos			
O9	Apoyo de las autoridades correspondientes, con el fin de precautelar la integridad profesional y beneficiar a jugadores e hinchada			
O10	Conservar respaldos de información de contratos, inversiones, roles de pago, informes técnicos, entre otros para evitar robos o pérdidas			
O11	Venta de jugadores de elite y calidad profesional a clubes extranjeros que signifique ingresos económicos para el equipo			
O12	Ganar torneos nacionales e internacionales, que signifiquen la promoción de la imagen del equipo a nivel nacional e internacional			
O13	Renovación y mantenimiento en la infraestructura de estadios y complejos deportivos, de manera que brinde calidad y comodidad a la hinchada			
O14	Reducción del número de sanciones disciplinarias a jugadores			
O15	Brindar servicios con valor agregado para socios del equipo, o para los clientes potenciales			
O16	Disponer de un sistema tecnológico para el manejo administrativo y económico del equipo			
O17	Amplio mercado potencial			
O18	Salida de jugadores a equipos extranjeros y se destaquen en los mismos			
O19	Tendencia a un nivel menor de desempleo, que resulta en mejorar los ingresos de los ciudadanos			
O20	Capacidad de atraer a nuevos talentos del futbol nacional como respaldo a generaciones antiguas de jugadores			

Continúa 

O21	Incrementar la captación de mercado, implementando estrategias que permitan tener mayor número de hinchas y por ende mayores ingresos			
O22	Buscar nuevos sponsors potenciales que promuevan la imagen del equipo			
O23	Fidelización de la hinchada, a través de un buen desempeño futbolístico (ganar campeonatos)			
O24	Alianzas estratégicas con proveedores de sistemas tecnológicos, que brinden servicio de calidad a usuarios internos y externos			
O25	Capacidad de negociación alta con empresas comerciales o de servicios, basándose en la acogida recibida en el mercado			
O26	Obtener asesoramiento técnico y capacitación en administración integral del equipo de futbol			
O27	Buscar fuentes de financiamiento externo (de ser el caso)			

Tabla 12:**Matriz de ponderación – amenazas**

N.	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	La inflación con niveles de alza, hace que los ingresos de los ciudadanos sean menores y no asistan a los estadios			
A2	Ingreso de nuevos equipos al futbol profesional			
A3	Disminución de acogida por parte de la ciudadanía debido a la mala imagen deportiva del equipo			
A4	La tasa de interés pasiva representa una disminución en el nivel de captaciones lo que implica reducción de activos			
A5	Los impuestos aumenten			
A6	Mala imagen del futbol profesional en el Ecuador, lo que imposibilita la inversión por el riesgo que puede existir			
A7	La inadecuada administración del equipo y pérdidas deportivas constantes, tienden a decepcionar a la hinchada que deja de asistir al estadio o eventos realizados por el equipo			
A8	Formación y crecimiento acelerado de equipos de futbol profesional			
A9	Representación mínima del futbol ecuatoriano a nivel internacional			
A10	La renovación en la infraestructura de estadios y complejos deportivos, representan elevados costos de inversión, que la mayor parte de clubes no pueden realizar			
A11	La implementación de nuevos equipos deportivos, gimnasios, estadios, implica una alta inversión para la institución			
A12	Mayor control y regulación a los equipos de futbol profesional normando su funcionamiento en todos los aspectos			

Continúa 

A13	Alto número de jugadores que no participan en los partidos de por enfermedad o lesiones			
A14	Falta de interés de empresas o indiferencia para patrocinar algún equipo de futbol			
A15	Ausencia de interés deportivo por parte de niños y jóvenes debido al sedentarismo y dependencia por la tecnología (redes sociales, juegos, etc.)			
A16	Mala administración de los ingresos, que perjudican la imagen de los jugadores			
A17	Baja participación de mercado			
A18	Alta competencia por alcanzar un posicionamiento en el mercado			
A19	Elevadas cuotas en la adquisición de nuevos jugadores			
A20	Atractivos beneficios que la competencia ofrece a sus socios, lo que provoca que deseen invertir en ese equipo de futbol			
A21	Falta de integridad y compromiso laboral por parte de los árbitros de futbol			

Tabla 13:

Matriz de ponderación – fortalezas

N.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Instalaciones y complejos deportivos adecuados para el entrenamiento de los jugadores			
F2	Los complejos deportivos se encuentran ubicados en sitios idóneos, cercanos a la urbe			
F3	Brindar la oportunidad a jóvenes talentos de escasos recursos y reclutarlos en el equipo			
F4	Compromiso de ganar			
F5	Experiencia laboral en el futbol profesional extranjero			
F6	Las academias de futbol funcionan como medio de publicidad para la ciudadanía			
F7	Poseer un reglamento interno			
F8	Brindar capacitaciones y charlas tanto a jugadores como a las autoridades			
F9	Tener un canal de exclusiva transmisión y derechos de TV			
F10	Brindar un ambiente de comodidad y compañerismo entre jugadores y autoridades			
F11	Evaluación periódica del logro de objetivos y metas trazados			
F12	Captación de nuevos socios interesados en el bienestar y desarrollo del equipo			
F13	Disponer de un organigrama estructural			

Tabla 14:**Matriz de ponderación – debilidades**

N.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Deficiente administración financiera, que influye en las malas decisiones profesionales			
D2	Falta de calidad deportiva en las bases			
D3	Malas relaciones laborales entre autoridades y jugadores			
D4	Ineficiente capacidad de negociación para obtener patrocinadores			
D5	Algunos socios no tienen compromiso laboral con la institución sino con sus intereses personales			
D6	Falta medidas rigurosas para jugadores con altos índices indisciplinados			
D7	Falta de precisión y definición del juego, mayor especialización para evitar pérdidas deportivas			
D8	Tener varios jugadores en banca sin aprovechar su talento, o que no “brillen” en el equipo			
D9	Inadecuada comunicación interna, por lo que la información tiende a distorsionarse y a causar molestias			
D10	Los jugadores de fútbol buscan fama mediante actos sociales, públicos			
D11	Falta de difusión del contenido del reglamento a jugadores y autoridades			
D12	Falta de conocimiento en el ámbito deportivo por parte de empresarios y socios, que resultan en malas decisiones			
D13	Indicadores de morosidad			

La ponderación realizada en las tablas anteriores (4), facilita la identificación de las variables que tienen mayor impacto en la gestión de un equipo de fútbol profesional, así como aquellas cuyo impacto es bajo. Esta información sirve de base para elaborar las matrices de acción estratégica.

4.3.5. Matrices de acción estratégica

Permiten identificar el nivel de incidencia entre las variables internas y externas que afectan la organización. Se combinan las fortalezas-oportunidades para obtener la matriz ofensiva estratégica; las amenazas-debilidades para obtener la matriz defensa estratégica; las fortalezas-amenazas para obtener la matriz respuesta estratégica; y, las debilidades-oportunidades para obtener la matriz mejoramiento estratégico, como lo muestran las siguientes tablas:

Tabla 15:

Matriz ofensiva "FO"

PONDERACION ALTA= 5 MEDIA= 3 BAJA= 1	OPORTUNIDADES Incrementar la asistencia de la hinchada a los estadios, para mejorar los ingresos del equipo Apoyo de la FEF a los equipos de fútbol que se encuentran en crisis económica Alcanzar niveles eficientes en la administración financiera para disminuir la tendencia a inestabilidad deportiva Conservar respaldos de información de contratos, inversiones, roles de pago, informes técnicos, entre otros para evitar robos o pérdidas Venta de jugadores de elite y calidad profesional a clubes extranjeros que signifiquen ingresos económicos para el equipo Generar torneos nacionales e internacionales, que signifiquen la promoción de la imagen del equipo a nivel nacional e internacional Renovación y mantenimiento en la infraestructura de estadios y complejos deportivos, de manera que brinde calidad y comodidad a la hinchada Reducción del número de sanciones disciplinarias a jugadores Alianzas estratégicas con proveedores de sistemas tecnológicos, que brinden servicio de calidad a usuarios internos y externos Buscar fuentes de financiamiento externo (de ser el caso)										
		FORTALEZAS Instalaciones y complejos deportivos adecuados para el entrenamiento de los jugadores Los complejos deportivos se encuentran ubicados en sitios idóneos, cercanos a la urbe Brindar la oportunidad a jóvenes talentos de escasos recursos y reclutarlos en el equipo Compromiso de ganar Experiencia laboral en el fútbol profesional extranjero Las academias de fútbol funcionan como medio de publicidad para la ciudadanía Poseer un reglamento interno Evaluación periódica del logro de objetivos y metas trazados Captación de nuevos socios interesados en el bienestar y desarrollo del equipo Disponer de un organigrama estructural									
	5	5	5	5	3	3	3	1	5	3	38
	5	5	3	3	5	3	5	5	5	3	42
	3	3	5	5	3	5	3	3	5	3	38
	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	44
	5	5	5	3	5	3	5	3	3	5	42
	5	1	1	3	5	5	3	5	5	5	38
	5	5	5	3	3	3	1	1	1	5	32
	3	3	3	5	5	5	1	5	5	3	38
	3	5	5	5	3	3	3	1	1	3	32
	5	5	5	5	3	3	1	3	3	5	38
TOTAL	44	42	42	40	40	36	30	30	38	40	382

El promedio de matriz $PM_f=38,2$ y $PM_c=38,2$; se interpreta que las oportunidades se pueden capitalizar a partir de las fortalezas; sin embargo, las acciones ofensivas deben plantearse con bastante prudencia.

Tabla 16:
Matriz defensiva "DA"

<p style="text-align: center;">PONDERACION</p> <p style="text-align: center;">ALTA= 5 MEDIA= 3 BAJA= 1</p>	AMENAZAS										
	La inflación con niveles de alza, hace que los ingresos de los ciudadanos sean menores y no asistan a los estadios	Ingreso de nuevos equipos al fútbol profesional	Disminución de acogida por parte de la ciudadanía debido a la mala imagen deportiva del equipo	Los impuestos aumenten	Mala imagen del fútbol profesional en el Ecuador, lo que imposibilita la inversión por el riesgo que puede existir	Formación y crecimiento acelerado de equipos de fútbol profesional	Representación mínima del fútbol ecuatoriano a nivel internacional	La implementación de nuevos equipos deportivos, gimnasios, estadios, implica una alta inversión para la institución	Alto número de jugadores que no participan en los partidos de por enfermedad o lesiones	Alta competencia por alcanzar un posicionamiento en el mercado	TOTAL
DEBILIDADES											
Deficiente administración financiera, que influye en las malas decisiones profesionales	5	5	5	5	3	3	3	1	5	3	38
Falta de calidad deportiva en las bases	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	40
Malas relaciones laborales entre autoridades y jugadores	3	3	5	5	3	5	3	3	5	3	38
Ineficiente capacidad de negociación para obtener patrocinadores	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	44
Algunos socios no tienen compromiso laboral con la institución sino con sus intereses personales	5	5	5	3	5	3	1	3	3	5	38
Falta medidas rigurosas para jugadores con altos índices indisciplinados	5	1	1	3	5	5	3	5	5	5	38
Falta de precisión y definición del juego, mayor especialización para evitar pérdidas deportivas	5	5	5	3	3	3	1	1	1	5	32
Tener varios jugadores en banca sin aprovechar su talento, o que no "brillen" en el equipo	5	1	3	3	5	5	1	5	5	3	36
Inadecuada comunicación interna, por lo que la información tiende a distorsionarse y a causar molestias	3	1	5	5	3	3	3	1	1	3	28
Los jugadores de fútbol buscan fama mediante actos sociales, públicos	5	5	5	5	3	3	1	3	3	5	38
TOTAL	46	34	42	42	40	36	22	30	38	40	370

El promedio de matriz $PM_f=37$ y $PM_c=37$; se interpreta que las debilidades podrían maximizar las amenazas; sin embargo, las acciones defensivas deben plantearse desde una lógica estratégica.

Tabla 17:
Matriz mejoramiento "DO"

PONDERACION ALTA= 5 MEDIA= 3 BAJA= 1	OPORTUNIDADES	Incrementar la asistencia de la hinchada a los estadios, para mejorar los ingresos del equipo	Apoyo de la FEF a los equipos de fútbol que se encuentran en crisis económica	Alcanzar niveles eficientes en la administración financiera para disminuir la tendencia a inestabilidad deportiva	Conservar respaldos de información de contratos, inversiones, roles de pago, informes técnicos, entre otros para evitar robos o pérdidas	Venta de jugadores de elite y calidad profesional a clubes extranjeros que signifiquen ingresos económicos para el equipo	Ganar torneos nacionales e internacionales, que signifiquen la promoción de la imagen del equipo a nivel nacional e internacional	Renovación y mantenimiento en la infraestructura de estadios y complejos deportivos, de manera que brinde calidad y comodidad a la hinchada	Reducción del número de sanciones disciplinarias a jugadores	Alianzas estratégicas con proveedores de sistemas tecnológicos, que brinden servicio de calidad a usuarios internos y externos	Buscar fuentes de financiamiento externo (de ser el caso)	TOTAL
		DEBILIDADES										
Deficiente administración financiera, que influye en las malas decisiones profesionales	5	5	1	5	3	3	3	1	5	3	34	
Falta de calidad deportiva en las bases	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	40	
Malas relaciones laborales entre autoridades y jugadores	3	3	1	5	1	5	1	3	5	3	30	
Ineficiente capacidad de negociación para obtener patrocinadores	5	5	5	5	5	3	3	3	1	5	40	
Algunos socios no tienen compromiso laboral con la institución sino con sus intereses personales	5	5	5	3	5	3	1	3	3	5	38	
Falta de medidas rigurosas para jugadores con altos índices indisciplinarios	5	1	1	3	5	5	3	5	5	3	36	
Falta de precisión y definición del juego, mayor especialización para evitar pérdidas deportivas	5	5	5	3	3	3	1	1	1	5	32	
Tener varios jugadores en banca sin aprovechar su talento, o que no "brillen" en el equipo	5	1	3	3	5	5	1	5	5	5	38	
Inadecuada comunicación interna, por lo que la información tiende a distorsionarse y a causar molestias	3	1	5	5	5	3	3	1	1	3	30	
Los jugadores de fútbol buscan fama mediante actos sociales, públicos	5	3	1	5	3	3	1	3	3	5	32	
TOTAL	46	32	30	42	40	36	20	30	34	40	350	

El promedio de matriz $PM_f=35$ y $PM_c=35$; se interpreta que las debilidades podrían minimizar la posibilidad de capitalizar las oportunidades; por lo tanto, es imprescindible la necesidad de aplicar una mejora interna en la organización.

Tabla 18:

Matriz respuesta "FA "

PONDERACION ALTA= 5 MEDIA= 3 BAJA= 1	AMENAZAS										
	La inflación con niveles de alza, hace que los ingresos de los ciudadanos sean menores y no asistan a los estadios	Ingreso de nuevos equipos al fútbol profesional	Disminución de acogida por parte de la ciudadanía debido a la mala imagen deportiva del equipo	Los impuestos aumenten	Mala imagen del fútbol profesional en el Ecuador, lo que imposibilita la inversión por el riesgo que puede existir	Formación y crecimiento acelerado de equipos de fútbol profesional	Representación mínima del fútbol ecuatoriano a nivel internacional	La implementación de nuevos equipos deportivos, gimnasios, estadios, implica una alta inversión para la institución	Alto número de jugadores que no participan en los partidos de por enfermedad o lesiones	Alta competencia por alcanzar un posicionamiento en el mercado	TOTAL
FORTALEZAS											
Instalaciones y complejos deportivos adecuados para el entrenamiento de los jugadores	5	3	3	3	3	3	3	1	5	3	32
Los complejos deportivos se encuentran ubicados en sitios idóneos, cercanos a la urbe	5	3	3	1	5	3	3	5	5	3	36
Brindar la oportunidad a jóvenes talentos de escasos recursos y reclutarlos en el equipo	1	1	5	1	3	5	3	1	5	3	28
Compromiso de ganar	1	1	5	3	5	3	5	1	5	5	34
Experiencia laboral en el fútbol profesional extranjero	1	1	5	1	5	3	5	1	3	5	30
Las academias de fútbol funcionan como medio de publicidad para la ciudadanía	1	1	1	1	5	5	3	5	5	5	32
Poseer un reglamento interno	5	5	5	3	3	3	1	1	1	5	32
Evaluación periódica del logro de objetivos y metas trazados	3	3	3	3	5	5	1	5	5	3	36
Captación de nuevos socios interesados en el bienestar y desarrollo del equipo	1	5	5	3	3	3	3	1	1	3	28
Disponer de un organigrama estructural	1	3	5	3	3	3	1	3	3	5	30
TOTAL	24	26	40	22	40	36	28	24	38	40	318

El promedio de matriz PMf=31,8 y PMc=31,8; se interpreta que las fortalezas podrían evitar el efecto negativo de las amenazas del entorno; sin embargo, se debe desarrollar el potencial interno de la organización para afrontar estas situaciones.

4.3.6. Matrices de ponderación e impacto (EFI - EFE)

Permiten valorar y priorizar connotaciones gerenciales identificadas en las matrices resumen; la matriz de Evaluación de Factores Internos categoriza los efectos que resultan del cruce de las fortalezas y debilidades; y la matriz de Evaluación de Factores Externos categoriza los efectos que resultan del cruce de las oportunidades y amenazas, como se presenta a continuación:

Tabla 19:

Matriz EFI

N.	FORTALEZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACION	RESULT. PONDERADOS
1	Instalaciones y complejos deportivos adecuados para el entrenamiento de los jugadores	5	0,042	4	0,169
2	Los complejos deportivos se encuentran ubicados en sitios idóneos, cercanos a la urbe	5	0,042	4	0,169
3	Brindar la oportunidad a jóvenes talentos de escasos recursos y reclutarlos en el equipo	5	0,042	3	0,127
4	Compromiso de ganar	5	0,042	3	0,127
5	Experiencia laboral en el futbol profesional extranjero	5	0,042	3	0,127
6	Las academias de futbol funcionan como medio de publicidad para la ciudadanía	5	0,042	4	0,169
7	Poseer un reglamento interno	5	0,042	4	0,169
8	Brindar capacitaciones y charlas tanto a jugadores como a las autoridades	3	0,025	3	0,076
9	Tener un canal de exclusiva transmisión y derechos de TV	3	0,025	4	0,102
10	Brindar un ambiente de comodidad y compañerismo entre jugadores y autoridades	3	0,025	3	0,076
11	Evaluación periódica del logro de objetivos y metas trazados	5	0,042	4	0,169
12	Captación de nuevos socios interesados en el bienestar y desarrollo del equipo	5	0,042	3	0,127
13	Disponer de un organigrama estructural	5	0,042	4	0,169
N.	DEBILIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACION	RESULT. PONDERADOS
1	Deficiente administración financiera, que influye en las malas decisiones profesionales	5	0,042	1	0,042
2	Falta de calidad deportiva en las bases	5	0,042	2	0,085
3	Malas relaciones laborales entre autoridades y jugadores	5	0,042	1	0,042

Continúa 

4	Ineficiente capacidad de negociación para obtener patrocinadores	5	0,042	1	0,042
5	Algunos socios no tienen compromiso laboral con la institución sino con sus intereses personales	5	0,042	2	0,085
6	Falta medidas rigurosas para jugadores con altos índices indisciplinados	5	0,042	1	0,042
7	Falta de precisión y definición del juego, mayor especialización para evitar pérdidas deportivas	5	0,042	1	0,042
8	Tener varios jugadores en banca sin aprovechar su talento, o que no “brillen” en el equipo	5	0,042	2	0,085
9	Inadecuada comunicación interna, por lo que la información tiende a distorsionarse y a causar molestias	5	0,042	2	0,085
10	Los jugadores de fútbol buscan fama mediante actos sociales, públicos	5	0,042	2	0,085
11	Falta de difusión del contenido del reglamento a jugadores y autoridades	3	0,025	1	0,025
12	Falta de conocimiento en el ámbito deportivo por parte de empresarios y socios, que resultan en malas decisiones	3	0,025	1	0,025
13	Indicadores de morosidad	3	0,025	2	0,051
TOTAL EVALUADO		118	1	65	2,517

Calificación = fortalezas: mayor 4, menor 3; debilidades: mayor 1, menor 2

Se observa que de la sumatoria efectuada, el resultado ponderado es 2,517, lo cual indica que el entorno interno de la organización tiene presencia mayor de factores de potencialidad, aun cuando existen factores de riesgo. Los valores parciales ponderados de las fortalezas, son superiores a las debilidades, aspecto que influye considerablemente en el desempeño de la organización.

Tabla 20:

Matriz EFE

N.	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACION	RESULT. PONDERADOS
1	Incrementar la asistencia de la hinchada a los estadios, para mejorar los ingresos del equipo	5	0,027	4	0,109
2	Apoyo de la FEF a los equipos de fútbol que se encuentran en crisis económica	5	0,027	4	0,109
3	Alcanzar niveles eficientes en la administración financiera para disminuir la tendencia a inestabilidad deportiva	5	0,027	3	0,082
4	Disminución en los niveles de inflación, de manera que permita la estabilidad laboral del equipo	3	0,016	4	0,065

Continúa 

5	Ofrecer con mayor énfasis el reclutamiento de jóvenes talentos en las escuelas deportivas	3	0,016	3	0,049
6	Limitación de la competencia	3	0,016	3	0,049
7	Estabilidad y renovación de contratos para trabajadores	3	0,016	4	0,065
8	Optimización de procesos administrativos y financieros, de acuerdo a la estabilidad de la tasa de interés pasiva para la obtención de resultados positivos	3	0,016	3	0,049
9	Apoyo de las autoridades correspondientes, con el fin de precautelar la integridad profesional y beneficiar a jugadores e hinchada	3	0,016	4	0,065
10	Conservar respaldos de información de contratos, inversiones, roles de pago, informes técnicos, entre otros para evitar robos o pérdidas	5	0,027	3	0,082
11	Venta de jugadores de elite y calidad profesional a clubes extranjeros que signifique ingresos económicos para el equipo	5	0,027	4	0,109
12	Ganar torneos nacionales e internacionales, que signifiquen la promoción de la imagen del equipo a nivel nacional e internacional	5	0,027	4	0,109
13	Renovación y mantenimiento en la infraestructura de estadios y complejos deportivos, de manera que brinde calidad y comodidad a la hinchada	5	0,027	4	0,109
14	Reducción del número de sanciones disciplinarias a jugadores	5	0,027	4	0,109
15	Brindar servicios con valor agregado para socios del equipo, o para los clientes potenciales	3	0,016	3	0,049
16	Disponer de un sistema tecnológico para el manejo administrativo y económico del equipo	3	0,016	4	0,065
17	Amplio mercado potencial	3	0,016	3	0,049
18	Salida de jugadores a equipos extranjeros y se destaquen en los mismos	3	0,016	4	0,065
19	Tendencia a un nivel menor de desempleo, que resulta en mejorar los ingresos de los ciudadanos	3	0,016	3	0,049
20	Capacidad de atraer a nuevos talentos del fútbol nacional como respaldo a generaciones antiguas de jugadores	3	0,016	3	0,049
21	Incrementar la captación de mercado, implementando estrategias que permitan tener mayor número de hinchas y por ende mayores ingresos	3	0,016	3	0,049
22	Buscar nuevos sponsors potenciales que promuevan la imagen del equipo	3	0,016	4	0,065
23	Fidelización de la hinchada, a través de un buen desempeño futbolístico (ganar campeonatos)	3	0,016	4	0,065
24	Alianzas estratégicas con proveedores de sistemas tecnológicos, que brinden servicio de calidad a usuarios internos y externos	5	0,027	3	0,082
25	Capacidad de negociación alta con empresas comerciales o de servicios, basándose en la acogida recibida en el mercado	3	0,016	4	0,065
26	Obtener asesoramiento técnico y capacitación en administración integral del equipo de fútbol	3	0,016	4	0,065
27	Buscar fuentes de financiamiento externo (de ser el caso)	5	0,027	3	0,082

Continúa 

N.	AMENAZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACION	RESULT. PONDERADOS
1	La inflación con niveles de alza, hace que los ingresos de los ciudadanos sean menores y no asistan a los estadios	5	0,027	2	0,054
2	Ingreso de nuevos equipos al futbol profesional	5	0,027	1	0,027
3	Disminución de acogida por parte de la ciudadanía debido a la mala imagen deportiva del equipo	5	0,027	2	0,054
4	La tasa de interés pasiva representa una disminución en el nivel de captaciones lo que implica reducción de activos	3	0,016	2	0,033
5	Los impuestos aumenten	5	0,027	2	0,054
6	Mala imagen del futbol profesional en el Ecuador, lo que imposibilita la inversión por el riesgo que puede existir	5	0,027	1	0,027
7	La inadecuada administración del equipo y pérdidas deportivas constantes, tienden a decepcionar a la hinchada que deja de asistir al estadio o eventos realizados por el equipo	3	0,016	2	0,033
8	Formación y crecimiento acelerado de equipos de futbol profesional	5	0,027	1	0,027
9	Representación mínima del futbol ecuatoriano a nivel internacional	5	0,027	1	0,027
10	La renovación en la infraestructura de estadios y complejos deportivos, representan elevados costos de inversión, que la mayor parte de clubes no pueden realizar	3	0,016	2	0,033
11	La implementación de nuevos equipos deportivos, gimnasios, estadios, implica una alta inversión para la institución	5	0,027	1	0,027
12	Mayor control y regulación a los equipos de futbol profesional normando su funcionamiento en todos los aspectos	3	0,016	2	0,033
13	Alto número de jugadores que no participan en los partidos de por enfermedad o lesiones	5	0,027	2	0,054
14	Falta de interés de empresas o indiferencia para patrocinar algún equipo de futbol	3	0,016	1	0,016
15	Ausencia de interés deportivo por parte de niños y jóvenes debido al sedentarismo y dependencia por la tecnología (redes sociales. juegos, etc.)	3	0,016	2	0,033
16	Mala administración de los ingresos, que perjudican la imagen de los jugadores	3	0,016	2	0,033
17	Baja participación de mercado	3	0,016	2	0,033
18	Alta competencia por alcanzar un posicionamiento en el mercado	5	0,027	1	0,027
19	Elevadas cuotas en la adquisición de nuevos jugadores	3	0,016	2	0,033
20	Atractivos beneficios que la competencia ofrece a sus socios, lo que provoca que deseen invertir en ese equipo de futbol	3	0,016	2	0,033
21	Falta de integridad y compromiso laboral por parte de los árbitros de futbol	3	0,016	1	0,016
TOTAL EVALUADO AMBIENTE EXTERNO		184	1	130	2,663

Calificación = oportunidades: mayor 4, menor 3; amenazas: mayor 1, menor 2

Se observa que de la sumatoria efectuada, el resultado ponderado es 2,66, lo cual indica que el entorno externo de la organización tiene presencia mayor de factores de potencialidad, aun cuando existen factores de riesgo. Los valores parciales ponderados de las oportunidades, son superiores a las amenazas, lo cual indica que si bien se dispone de oportunidades significativas, éstas aún no han sido debidamente aprovechadas por la organización.

4.3.7. Matrices de Holmes

Esta herramienta permite discriminar los factores del ambiente interno y externo. Se priorizan los parámetros que tienen características similares y se clasifican según su importancia, permitiendo encontrar soluciones a problemas relevantes que tenga la organización.

La matriz de Holmes o priorización trabaja en función de la información obtenida en el análisis FODA, matrices de ponderación y matrices EFI y EFE.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 21:

Matriz de Holmes – fortalezas

JERAR- QUIA	N.	FACTOR CLAVE	F1	F2	F3	F4	F5	F7	F9	F10	F11	F12	F13	SUMA	PORCEN- TAJE
5	1	F1. Instalaciones y complejos deportivos adecuados para el entrenamiento de los jugadores	1.0	2.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	2.0	0.5	1.0	1.0	11	8.06%
7	2	F2. Los complejos deportivos se encuentran ubicados en sitios idóneos, cercanos a la urbe	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	6.50	4.76%
3	3	F3. Brindar la oportunidad a jóvenes talentos de escasos recursos y reclutarlos en el equipo	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	1.0	1.0	0.5	1.0	13.50	9.89%
4	4	F4. Compromiso de ganar	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	0.5	0.5	2.0	1.0	13	9.52%
4	5	F5. Experiencia laboral en el futbol profesional extranjero	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	1.0	0.5	0.5	1.0	13	9.52%
2	6	F7. Poseer un reglamento interno	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	1.0	1.0	2.0	1.0	14	10.26%
6	7	F9. Tener un canal de exclusiva transmisión y derechos de TV	2.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	8	5.86%
4	8	F10. Brindar un ambiente de comodidad y compañerismo entre jugadores y autoridades	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	1.0	2.0	1.0	0.5	1.0	0.5	13	9.52%
1	9	F11. Evaluación periódica del logro de objetivos y metas trazados	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	0.5	1.0	16.50	12.09%
2	10	F12. Captación de nuevos socios interesados en el bienestar y desarrollo del equipo	1.0	2.0	1.0	0.5	2.0	0.5	2.0	1.0	2.0	1.0	1.0	14	10.26%
2	11	F13. Disponer de un organigrama estructural	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	14	10.26%
														136.50	100.00%

El total de ponderación de la matriz de Holmes de fortalezas es de 136.50 puntos, valor que sirve de base para obtener los porcentajes individuales por cada factor analizado.

A continuación en la tabla 22, se identifican las 7 fortalezas más importantes en un equipo profesional de fútbol, las cuales servirán de base para la formulación de estrategias:

Tabla 22:

Priorización de factores – fortalezas

N.	FACTOR CLAVE	PORCENTAJE
1	F11. Evaluación periódica del logro de objetivos y metas trazadas	12.09%
2	F7. Poseer un reglamento interno	10.26%
3	F12. Captación de nuevos socios interesados en el bienestar y desarrollo del equipo	10.26%
4	F13. Disponer de un organigrama estructural	10.26%
5	F3. Brindar oportunidad a los jóvenes talentos de escasos recursos y reclutarlos en sus instalaciones	9.89%
6	F4. Compromiso de ganar	9.52%
7	F5. Experiencia laboral en el fútbol profesional extranjero	9.52%
8	F10. Brindar un ambiente de comodidad y compañerismo entre jugadores y autoridades	9.52%
9	F1. Instalaciones o complejos deportivos adecuados para el entrenamiento de los jugadores	8.06%
10	F9. Tener un canal de exclusiva transmisión y derechos de TV	5.86%
11	F2. Los complejos deportivos se encuentran ubicados en sitios idóneos, cercanos a la urbe	4.76%

Tabla 23:

Matriz de Holmes – debilidades

JERAR- QUIA	N.	FACTOR CLAVE	F1	F2	F3	F4	F5	F7	F9	F10	F11	F12	F13	SUMA	PORCEN- TAJE
5	1	D1. Deficiente administración financiera, que influye en las malas decisiones profesionales	1	2	0.5	1	1	1	1	1	1	1	2.0	12.50	9.19%
4	2	D2. Falta de calidad deportiva en las bases	0.5	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0.5	13	9.56%
5	3	D3. Malas relaciones laborales entre autoridades y jugadores	2	0.5	1	1	1	0.5	1	2	1	2	0.5	12.50	9.19%
8	4	D4. Ineficiente capacidad de negociación para obtener patrocinadores	1	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	7	5.15%
4	5	D5. Algunos socios no tienen compromiso laboral con la institución sino con sus intereses personales	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	13	9.56%
1	6	D7. Falta de precisión y definición del juego, mayor especialización para evitar pérdidas deportivas	1	1	2	2	0.5	1	1	2	2	2	1	15.50	11.40%
2	7	D9. Inadecuada comunicación interna, por lo que la información tiende a distorsionarse y a causar molestias	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	15	11.03%
6	8	D10. Los jugadores de futbol buscan fama mediante actos sociales, públicos	1	1	0.5	2	1	0.5	0.5	1	2	1	0.5	11	8.09%
7	9	D11. Falta de difusión del contenido del reglamento a jugadores y autoridades	1	0.5	1	2	1	0.5	1	0.5	1	0.5	1	10	7.35%
5	10	D12. Falta de conocimiento en el ámbito deportivo por parte de empresarios y socios, que resultan en malas decisiones	1	1	1	2	1	0.5	1	1	2	1	1	12.50	9.19%
3	11	D13. Indicadores de morosidad	0.5	2	2	2	1	1	1	2	1	0.5	1	14	10.29%
														136	100.00%

El total de ponderación de la matriz de Holmes de debilidades es de 136 puntos, valor que sirve de base para obtener los porcentajes individuales por cada factor analizado.

A continuación en la tabla 24, se identifican las 7 debilidades que predominan en un equipo profesional de futbol, las cuales servirán de base para la formulación de estrategias:

Tabla 24:
Priorización de factores – debilidades

N.	FACTOR CLAVE	PORCENTAJE
1	D7. Falta de precisión y definición del juego, mayor especialización para evitar pérdidas deportivas	11.40%
2	D9. Inadecuada comunicación interna, por lo que la información tiende a distorsionarse y a causar molestias	11.03%
3	D13. Indicadores de morosidad	10.29%
4	D2. Falta de calidad deportiva en las bases	9.56%
5	D5. Algunos socios no tienen compromiso laboral con la institución sino con sus intereses personales	9.56%
6	D1. Deficiente administración financiera, que influye en las malas decisiones profesionales	9.19%
7	D3. Malas relaciones laborales entre autoridades y jugadores	9.19%
8	D12. Falta de conocimiento en el ámbito deportivo por parte de empresarios y socios, que resultan en malas decisiones	9.19%
9	D10. Los jugadores de futbol buscan fama mediante actos sociales, públicos	8.09%
10	D11. Falta de difusión del contenido del reglamento a jugadores y autoridades	7.35%
11	D4. Ineficiente capacidad de negociación para obtener patrocinadores	5.15%

Tabla 25:

Matriz de Holmes – oportunidades

JERAR- QUA	N.	FACTOR CLAVE	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	SUMA	PORCEN- TAJE	
18	1	O1. Incrementar la asistencia de la hinchada a los estadios, para mejorar los ingresos del equipo	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	25.0	2.97%
20	2	O2. Apoyo de la FEF a los equipos de fútbol que se encuentran en crisis económica	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	2.0	2.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	20.5	2.44%	
17	3	O3. Alcanzar niveles eficientes en la administración financiera para disminuir la tendencia a inestabilidad deportiva	2.0	2.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	26.0	3.09%	
7	4	O4. Disminución en los niveles de inflación, de manera que permita la estabilidad laboral del equipo	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	2.0	34.0	4.04%	
15	5	O5. Ofrecer con mayor énfasis el reclutamiento de jóvenes talentos en las escuelas deportivas	2.0	2.0	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	2.0	1.0	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	0.5	1.0	2.0	28.0	3.33%	
21	6	O6. Ofrecer servicios del equipo profesional a jóvenes y niños de formación deportiva, especialmente a familias de escasos recursos	2.0	1.0	1.0	0.5	2.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	18.0	2.14%
10	7	O7. Estabilidad y renovación de contratos para trabajadores	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	2.0	1.0	0.5	0.5	1.0	0.5	2.0	2.0	1.0	1.0	2.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	2.0	31.5	3.75%	
13	8	O8. Optimización de procesos administrativos y financieros, de acuerdo a la estabilidad de la tasa de interés pasiva para la obtención de resultados positivos	1.0	1.0	2.0	1.0	0.5	2.0	2.0	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	2.0	2.0	1.0	0.5	1.0	0.5	2.0	2.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	29.0	3.45%	
9	9	O9. Apoyo de las autoridades correspondientes, con el fin de precautelar la integridad profesional y beneficiar a jugadores e hinchada	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	2.0	1.0	0.5	2.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	32.0	3.80%	
16	10	O10. Conservar respaldos de información de contratos, inversiones, roles de pago, informes técnicos, entre otros para evitar robos o pérdidas	1.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	1.0	2.0	0.5	1.0	2.0	1.0	1.0	2.0	1.0	0.5	0.5	2.0	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	27.5	3.27%	
13	11	O11. Venta de jugadores de elite y calidad profesional a clubes extranjeros que signifique ingresos económicos para el equipo	1.0	2.0	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	0.5	1.0	2.0	0.5	0.5	2.0	1.0	0.5	1.0	0.5	2.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	29.0	3.45%	
14	12	O12. Ganar torneos nacionales e internacionales, que signifiquen la promoción de la imagen del equipo a nivel nacional e internacional	1.0	1.0	1.0	0.5	2.0	2.0	0.5	1.0	2.0	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	2.0	0.5	28.5	3.39%	
12	13	O13. Renovación y mantenimiento en la infraestructura de estadios y complejos deportivos, de manera que brinde calidad y comodidad a la hinchada	1.0	2.0	1.0	0.5	1.0	2.0	0.5	1.0	0.5	1.0	2.0	1.0	1.0	2.0	0.5	1.0	2.0	0.5	0.5	2.0	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	2.0	1.0	30.0	3.57%	
19	14	O14. Reducción del número de sanciones disciplinarias a jugadores	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	2.0	1.0	0.5	1.0	0.5	2.0	2.0	0.5	1.0	2.0	0.5	0.5	2.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	24.0	2.85%	
11	15	O15. Brindar servicios con valor agregado para socios del equipo, o para los clientes potenciales	1.0	2.0	0.5	1.0	0.5	2.0	1.0	0.5	2.0	1.0	0.5	1.0	2.0	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	2.0	1.0	31.0	3.69%
9	16	O16. Disponer de un sistema tecnológico para el manejo administrativo y económico del equipo	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	2.0	0.5	1.0	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	1.0	0.5	0.5	1.0	2.0	0.5	0.5	0.5	32.0	3.80%	
12	17	O17. Mercado potencial y amplio	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	0.5	1.0	0.5	2.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	30.0	3.57%	
15	18	O18. Salida de jugadores a equipos extranjeros y se destaquen en los mismos	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	2.0	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	2.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	0.5	28.0	3.33%	
8	19	O19. Tendencia a un nivel menor de desempleo, que resulta en mejorar los ingresos de los ciudadanos	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	33.0	3.92%	
8	20	O20. Capacidad de atraer a nuevos talentos del futbol nacional como respaldo a generaciones antiguas de jugadores	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	2.0	0.5	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	2.0	33.0	3.92%
5	21	O21. Incrementar la captación de mercado, implementando estrategias que permitan tener mayor número de hinchas y por ende mayores ingresos	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	0.5	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	0.5	1.0	2.0	0.5	0.5	1.0	1.0	2.0	37.0	4.40%
6	22	O22. Buscar nuevos sponsors potenciales que promuevan la imagen del equipo	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	0.5	1.0	0.5	0.5	35.5	4.22%
2	23	O23. Fidelización de la hinchada, a través de un buen desempeño futbolístico (ganar campeonatos)	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	1.0	0.5	1.0	2.0	40.5	4.82%	
2	24	O24. Alianzas estratégicas con proveedores de sistemas tecnológicos, que binden servicio de calidad a usuarios internos y externos	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	0.5	2.0	2.0	1.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	2.0	40.5	4.82%
1	25	O25. Capacidad de negociación alta con empresas comerciales o de servicios, basándose en la acogida recibida en el mercado	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	2.0	41.0	4.88%
3	26	O26. Obtener asesoramiento técnico y capacitación en administración integral del equipo de fútbol	1.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	0.5	0.5	2.0	0.5	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	1.0	0.5	39.0	4.64%
4	27	O27. Buscar fuentes de financiamiento externo (de ser el caso)	1.0	2.0	2.0	0.5	0.5	2.0	0.5	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	0.5	0.5	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	1.0	37.5	4.46%
																														841	100%	

El total de ponderación de la matriz de Holmes de oportunidades es de 841 puntos, valor que sirve de base para obtener los porcentajes individuales por cada factor analizado.

A continuación en la tabla 26, se identifican 18 oportunidades que pueden ser aprovechadas por un equipo profesional de futbol y servirán de base para la formulación de estrategias:

Tabla 26:

Priorización de factores – oportunidades

N.	FACTOR CLAVE	PORCENTAJE
1	O25. Capacidad de negociación alta con empresas comerciales o de servicios, basándose en la acogida recibida en el mercado	4.88%
2	O23. Fidelización de la hinchada, a través de un buen desempeño futbolístico (ganar campeonatos)	4.82%
3	O24. Alianzas estratégicas con proveedores de sistemas tecnológicos, que brinden servicio de calidad a usuarios internos y externos	4.82%
4	O26. Obtener asesoramiento técnico y capacitación en administración integral del equipo de futbol	4.64%
5	O27. Buscar fuentes de financiamiento externo (de ser el caso)	4.46%
6	O21. Incrementar la captación de mercado, implementando estrategias que permitan tener mayor número de hinchas y por ende mayores ingresos	4.40%
7	O22. Buscar nuevos sponsors potenciales que promuevan la imagen del equipo	4.22%
8	O4. Disminución en los niveles de inflación, de manera que permita la estabilidad laboral del equipo	4.04%
9	O19. Tendencia a un nivel menor de desempleo, que resulta en mejorar los ingresos de los ciudadanos	3.92%
10	O20. Capacidad de atraer a nuevos talentos del futbol nacional como respaldo a generaciones antiguas de jugadores	3.92%
11	O9. Apoyo de las autoridades correspondientes, con el fin de precautelar la integridad profesional y beneficiar a jugadores e hinchada	3.80%
12	O16. Disponer de un sistema tecnológico para el manejo administrativo y económico del equipo	3.80%
13	O7. Estabilidad y renovación de contratos para trabajadores	3.75%
14	O15. Brindar servicios con valor agregado para socios del equipo, o para los clientes potenciales	3.69%
15	O13. Renovación y mantenimiento en la infraestructura de estadios y complejos deportivos, de manera que brinde calidad y comodidad a la hinchada	3.57%

Continúa 

16	O17. Amplio mercado potencial	3.57%
17	O8. Optimización de procesos administrativos y financieros, de acuerdo a la estabilidad de la tasa de interés pasiva para la obtención de resultados positivos	3.45%
18	O11. Venta de jugadores de elite y calidad profesional a clubes extranjeros que signifique ingresos económicos para el equipo	3.45%
19	O12. Ganar torneos nacionales e internacionales, que signifiquen la promoción de la imagen del equipo a nivel nacional e internacional	3.39%
20	O5. Ofrecer con mayor énfasis el reclutamiento de jóvenes talentos en las escuelas deportivas	3.33%
21	O18. Salida de jugadores a equipos extranjeros y se destaquen en los mismos	3.33%
22	O10. Conservar respaldos de información de contratos, inversiones, roles de pago, informes técnicos, entre otros para evitar robos o pérdidas	3.27%
23	O3. Alcanzar niveles eficientes en la administración financiera para disminuir la tendencia a inestabilidad deportiva	3.09%
24	O1. Incrementar la asistencia de la hinchada a los estadios, para mejorar los ingresos del equipo	2.97%
25	O14. Reducción del número de sanciones disciplinarias a jugadores	2.85%
26	O2. Apoyo de la FEF a los equipos de fútbol que se encuentran en crisis económica	2.44%

Tabla 27:

Matriz de Holmes – amenazas

N.	FACTOR CLAVE	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	SUMA	PORCENTAJE	
1	A1. La inflación con niveles de alza, hace que los ingresos de los ciudadanos sean menores y no asistan a los estadios	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	32.5	6.27%	
2	A2. Ingreso de nuevos equipos al fútbol profesional	0.5	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	2.0	1.0	1.0	0.5	1.0	2.0	1.0	1.0	0.5	1.0	2.0	1	0.5	1	2.0	22.5	4.34%	
3	A3. Disminución de acogida por parte de la ciudadanía debido a la mala imagen deportiva del equipo	0.5	1.0	1.0	0.5	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	1.0	2.0	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	30.0	5.79%	
4	A4. La tasa de interés pasiva representa una disminución en el nivel de captaciones lo que implica reducción de activos	1.0	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	2.0	1.0	1.0	0.5	1.0	2.0	0.5	1.0	0.5	1.0	2.0	1	0.5	1	2.0	24.0	4.63%	
5	A5. Los impuestos aumenten	0.5	2.0	0.5	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	2.0	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	27.0	5.21%	
6	A6. Mala imagen del fútbol profesional en el Ecuador, lo que imposibilita la inversión por el riesgo que puede existir	0.5	1.0	0.5	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1	0.5	1	2.0	0.5	1.0	2.0	1	0.5	1	2.0	22.0	4.25%	
7	A7. La inadecuada administración del equipo y pérdidas deportivas constantes, tienden a decepcionar a la hinchada que deja de asistir al estadio o eventos realizados por el equipo	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	0.5	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	2.0	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	25.5	4.92%	
8	A8. Formación y crecimiento acelerado de equipos de fútbol profesional	0.5	1.0	0.5	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	1.0	1	0.5	1	2.0	0.5	1.0	2.0	1	0.5	1	2.0	23.5	4.54%		
9	A9. Representación mínima del fútbol ecuatoriano a nivel internacional	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	2.0	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	25.0	4.83%	
10	A10. La renovación en la infraestructura de estadios y complejos deportivos, representan elevados costos de inversión, que la mayor parte de clubes no pueden realizar	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	1.0	1.0	0.5	2.0	2.0	2.0	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	34.5	6.66%	
11	A11. La implementación de nuevos equipos deportivos, gimnasios, estadios, implica una alta inversión para la institución	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1	0.5	1	0.5	1.0	1.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	22.5	4.34%	
12	A12. Mayor control y regulación a los equipos de fútbol profesional normando su funcionamiento en todos los aspectos	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2	2.0	2	2.0	2.0	2	1.0	1	1.0	0.5	1.0	2.0	1	0.5	1	2.0	30.0	5.79%	
13	A13. Alto número de jugadores que no participan en los partidos de por enfermedad o lesiones	0.5	1.0	0.5	2.0	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	1.0	0.5	2.0	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	22.0	4.25%	
14	A14. Falta de interés de empresas o indiferencia para patrocinar algún equipo de fútbol	2.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	2.0	1.0	2	1.0	1	0.5	1	0.5	1	0.5	2.0	20.5	3.96%	
15	A15. Ausencia de interés deportivo por parte de niños y jóvenes debido al sedentarismo y dependencia por la tecnología (redes sociales, juegos, etc.)	0.5	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	0.5	0.5	0.5	2.0	0.5	1	1.0	0.5	2	2	0.5	0.5	2.0	23.5	4.54%	
16	A16. Mala administración de los ingresos, que perjudican la imagen de los jugadores	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	2	2	1.0	1	1	1	1	2.0	20.0	3.86%	
17	A17. Baja participación de mercado	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	0.5	2.0	2.0	2.0	0.5	2.0	1	0.5	1	1.0	0.5	1	1	2.0	26.5	5.12%	
18	A18. Alta competencia por alcanzar un posicionamiento en el mercado	0.5	1	0.5	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	2	0.5	1	2	1.0	1	1	2.0	19.5	3.76%	
19	A19. Elevadas cuotas en la adquisición de nuevos jugadores	2.0	2	2.0	2	2.0	2	2.0	2	2.0	2.0	2.0	2	2.0	1	2	1	1	1	1.0	0.5	2.0	35.5	6.85%	
20	A20. Atractivos beneficios que la competencia ofrece a sus socios, lo que provoca que deseen invertir en ese equipo de fútbol	0.5	1	0.5	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	2	2	1	1	1	2	1.0	1	20.0	3.86%	
21	A21. Falta de integridad y compromiso laboral por parte de los árbitros de fútbol	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1.0	11.5	2.22%
																							518	100.00%	

El total de ponderación de la matriz de Holmes de oportunidades es de 518 puntos, valor que sirve de base para obtener los porcentajes individuales por cada factor analizado.

A continuación en la tabla 28, se identifican 7 amenazas que afectan el desempeño de un equipo profesional de fútbol y servirán de base para la formulación de estrategias:

Tabla 28:

Priorización de factores – amenazas

N.	FACTOR CLAVE	PORCENTAJE
1	A19. Elevadas cuotas en la adquisición de nuevos jugadores	6.85%
2	A10. La renovación en la infraestructura de estadios y complejos deportivos, representan elevados costos de inversión, que la mayor parte de clubes no pueden realizar	6.66%
3	A1. La inflación con niveles de alza, hace que los ingresos de los ciudadanos sean menores y no asistan a los estadios	6.27%
4	A3. Disminución de acogida por parte de la ciudadanía debido a la mala imagen deportiva del equipo	5.79%
5	A12. Mayor control y regulación a los equipos de fútbol profesional normando su funcionamiento en todos los aspectos	5.79%
6	A5. Los impuestos aumenten	5.21%
7	A17. Baja participación de mercado	5.12%
8	A7. La inadecuada administración del equipo y pérdidas deportivas constantes, tienden a decepcionar a la hinchada que deja de asistir al estadio o eventos realizados por el equipo	4.92%
9	A9. Representación mínima del fútbol ecuatoriano a nivel internacional	4.83%
10	A4. La tasa de interés pasiva representa una disminución en el nivel de captaciones lo que implica reducción de activos	4.63%
11	A8. Formación y crecimiento acelerado de equipos de fútbol profesional	4.54%
12	A15. Ausencia de interés deportivo por parte de niños y jóvenes debido al sedentarismo y dependencia por la tecnología (redes sociales, juegos, etc.)	4.54%
13	A2. Ingreso de nuevos equipos al fútbol profesional	4.34%
14	A11. La implementación de nuevos equipos deportivos, gimnasios, estadios, implica una alta inversión para la institución	4.34%
15	A6. Mala imagen del fútbol profesional en el Ecuador, lo que imposibilita la inversión por el riesgo que puede existir	4.25%
16	A13. Alto número de jugadores que no participan en los partidos de por enfermedad o lesiones	4.25%
17	A14. Falta de interés de empresas o indiferencia para patrocinar algún equipo de fútbol	3.96%
18	A16. Mala administración de los ingresos, que perjudican la imagen de los jugadores	3.86%
19	A20. Atractivos beneficios que la competencia ofrece a sus socios, lo que provoca que deseen invertir en ese equipo de fútbol	3.86%
20	A18. Alta competencia por alcanzar un posicionamiento en el mercado	3.76%
21	A21. Falta de integridad y compromiso laboral por parte de los árbitros de fútbol	2.22%

4.4. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN

Una vez analizado el entorno interno y externo de un equipo de fútbol profesional, se pueden utilizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para alcanzar el desarrollo sostenible del club, a través de una gestión eficiente.

Un modelo de gestión adaptado al entorno en el que se desenvuelve un club deportivo, así como en las competencias que tienen de cada uno de sus integrantes, basa su accionar tomando en cuenta los actores que intervienen en el marco organizativo del fútbol, como se detalla a continuación:

4.4.1. Actores que intervienen en el marco organizativo del fútbol

El producto que se ofrece para un modelo de gestión deportivo es el espectáculo deportivo; sin embargo, existe una industria de productos complementarios que significan un conjunto de nuevas fuentes de ingresos; pero, para que este esquema funcione se necesitan de varios stakeholders que cumplen funciones específicas:

- **Jugadores.-** El desempeño deportivo ya no es el único objetivo en mente para los jugadores. Hoy en día importa la comercialización y profesionalización.
- **Empresas.-** Dentro de este componente las empresas buscan patrocinar equipos y exponer su marca. El éxito deportivo es utilizado como el medio principal para aumentar el alcance y frecuencia de sus mensajes comerciales.
- **Hinchas.-** Es obvio que los resultados son importantes. Sin embargo, el hincha también busca satisfacer una necesidad de afiliación con un grupo y el acceso a un sentimiento de identidad.
- **Medios de comunicación.-** El fútbol siempre genera pasiones por lo que los noticieros siempre darán espacio a este deporte. Es importante mencionar que no siempre las noticias provienen directamente de los resultados, sino de todo el

entorno que rodea a los equipos: crisis, la vida de los jugadores o planes en los que incursionan los equipos.

- **Dueños.-** El fútbol se ha convertido en un negocio por lo que la discusión no sólo queda enmarcada en el desempeño dentro de las canchas. Si no también en lo que se refiere a la gestión responsable de los recursos del plantel. Es necesario asegurar la continuidad de ingresos y delimitar estrategias eficientes para poder adquirir o formar nuevos jugadores.
- **Ciudad.-** Al ser el fútbol un deporte tan popular, las pasiones se arraigan en las ciudades que son defendidas por determinado equipo. Diferencias sociales o conflictos entre ciudades son profundizadas en los encuentros deportivos. Así mismo la sociedad puede considerar como parte de su identidad al equipo de la ciudad. Por ejemplo, en Madrid el Real Madrid es parte de la historia de la ciudad española por lo que el deporte trasciende más allá de un estadio o sus hinchas (Jaramillo, 2015).

4.4.2. Diseño funcional y estructural de un equipo de fútbol profesional

Del análisis anterior se observa que varios equipos de futbol del Ecuador carecen de una estructura interna definida, razón por la cual atraviesan innumerables problemas; es por ello indispensable iniciar con la organización del talento humano, definiendo las funciones que tiene cada área dentro del club y delegando responsabilidades que facilitarán la obtención de resultados positivos (deportivos y económicos), que proyectan a la institución como un referente para los de su clase.

A continuación se detalla una propuesta con las funciones de cada una de las áreas que conforman un equipo de futbol profesional:

- 1. Dirección general del área deportiva:** Asume la responsabilidad del buen funcionamiento del área deportiva del equipo. Se forma con:

- a. **Secretaría técnica:** Función staff de la dirección general deportiva, que consiste en negociar los contratos, traspasos y cesiones de los jugadores de acuerdo con la política establecida.
 - b. **Talento humano deportivo:** Función staff de la dirección general deportiva que consiste en proponer las políticas de contratación, selección, retribución y formación de todas las personas incluidas en el área deportiva.
 - c. **Fútbol base:** Encargado de la selección, entrenamiento, desarrollo profesional y relación con los jugadores y con los padres de los jugadores en las distintas etapas: infantiles, juveniles y divisiones inferiores.
 - d. **Scouting:** Encargado de observar y seleccionar jugadores nacionales y extranjeros de cara a futuras contrataciones.
 - e. **Servicios médicos:** Compuesto por médicos en las ramas de Medicina General, Traumatología, Fisioterapia, Psicología y Nutrición, son los encargados de cuidar la salud del plantel a través de tratamientos preventivos y reactivos.
 - f. **Responsables del primer equipo:** Responsable del equipo en cuanto al físico, técnico, y táctico, coordinando el trabajo de los preparadores físicos, servicios médicos, asistente técnico de cara a cumplir con el objetivo planteado para cada temporada.
 - g. **Responsables de divisiones menores:** Encargados de moldear a los equipos formativos, potenciales talentos que sirven de reservas para el equipo titular.
2. **Dirección general área comercial y marketing:** Es la responsable de la gestión y venta de los distintos productos y de la creación de otros nuevos. La conforman:

- a. **Gestión de patrocinio y de publicidad:** Encargado de buscar y negociar actividades no necesariamente deportivas que permiten obtener ingresos de las instalaciones del club.
 - b. **Gestión de hospitality:** Encargado de diseñar, promocionar y gestionar actividades no necesariamente deportivas que permiten obtener ingresos de las instalaciones del club.
3. **Dirección general área comunicaciones:** Responsable de las relaciones con los medios de comunicación. La conforman:
 - a. **Relación con los medios de comunicación:** Encargado de la gestión de comunicación con los medios correspondientes, así como de coordinar ruedas de prensa y entrevistas.
 - b. **Comunicación interna:** Encargado del diseño y gestión de las herramientas que faciliten la comunicación y coordinación de los empleados del club.
 - c. **Comunicación con socios y afición:** Encargado del diseño y gestión de aquellos canales y herramientas que acerquen la información y noticias del club a su cliente directo.
4. **Dirección general área administración:** Responsable de la administración del club. La conforman:
 - a. **Planificación y control:** Encargado de elaborar el presupuesto para su aprobación y de realizar el control y seguimiento.
 - b. **Contabilidad y finanzas:** Encargado de la relación con los bancos y de llevar a cabo la política de financiación a corto y medio plazo.

- c. **Compras:** Encargado de la adquisición y distribución de todo aquello que resulta necesario para el desarrollo de las actividades del club.
 - d. **Recursos humanos no deportivos:** Personal de staff de la dirección general de administración, cuya función es proponer las políticas de contratación, selección, retribución y formación del personal del área no deportiva del club.
5. **Dirección de operaciones:** Esta dirección por su contenido y características, se la considera como una función de staff, que además de su propio contenido presta servicio a distintas áreas funcionales en temas operativos y tecnológicos. La conforman:
- a. **Organización y ejecución de eventos:** Se encarga de concebir, organizar y ejecutar toda la logística material y humana para los eventos del club.
 - b. **Mantenimiento:** Se responsabiliza del correcto funcionamiento de las instalaciones de su renovación y buen estado.
 - c. **Coordina y realiza todas las compras del club:** Estudia el mercado, selecciona proveedores y cierra los acuerdos de compras con el visto bueno correspondiente.
 - d. **Proyectos inmobiliarios:** Diseña los nuevos proyectos inmobiliarios de la entidad y una vez aprobados planificara y coordinara su ejecución. (Gómez & Opazo, 2015).
 - e. **Tecnología:** Trabaja en función de nuevas herramientas tecnológicas que facilitan el trabajo coordinado de todos los integrantes de la organización.

A continuación se presenta la propuesta de un organigrama estructural para un equipo de fútbol profesional, el cual contiene las áreas descritas anteriormente:

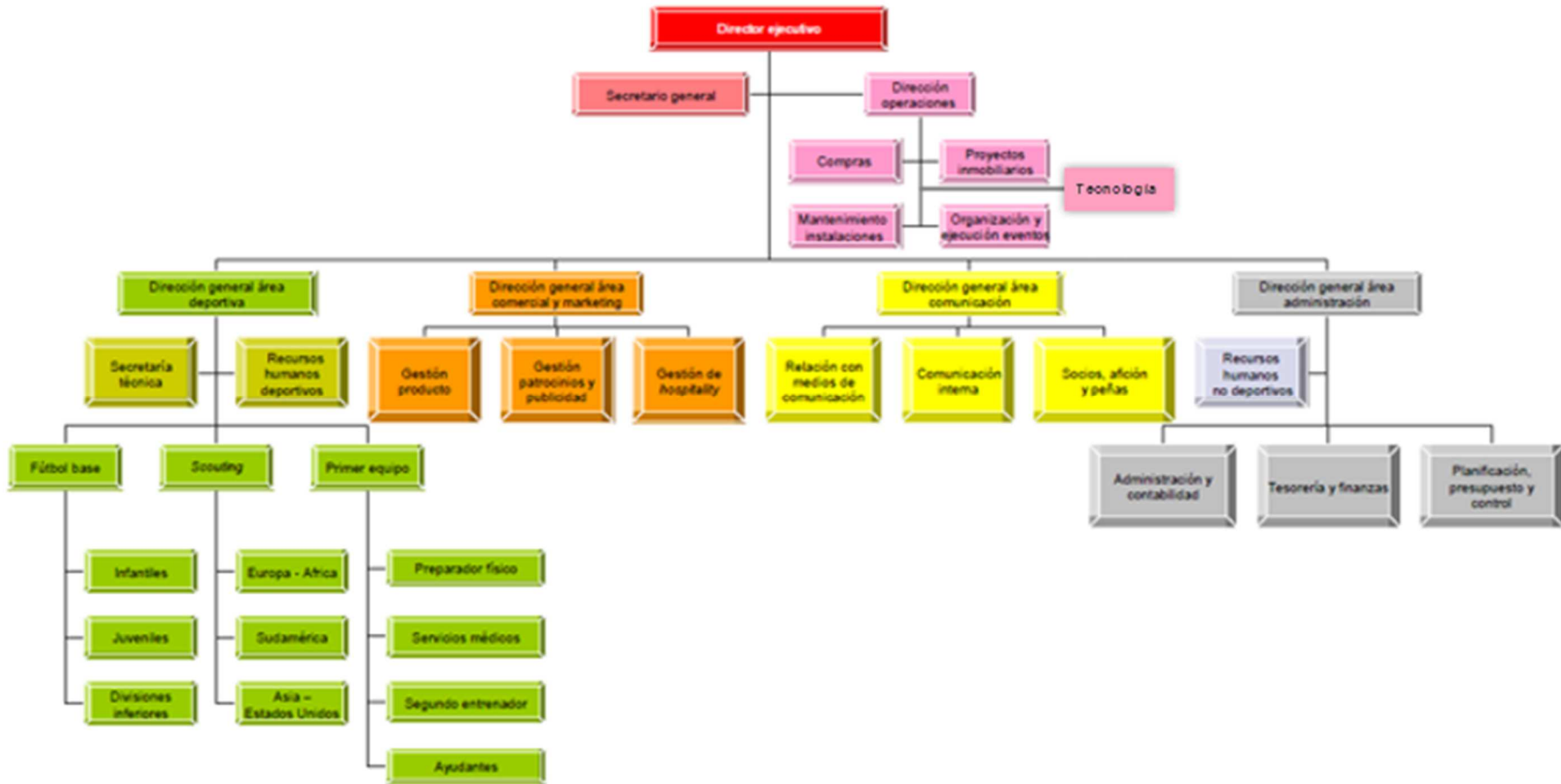


Figura 1: Propuesta de organigrama estructural para un equipo de fútbol profesional

Fuente: Gómez, S. y Opazo, M. (2007). Características estructurales, club de fútbol profesional de elite.

4.4.3. Estrategia basada en procesos

Al hablar de un modelo de gestión, es preciso entender lo que significa Planificación Estratégica. Es una “herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional” (Salazar, 2013).

En relación a lo anterior, se plantea un mapa de procesos para visualizar cada una de las áreas que conforman el club deportivo:

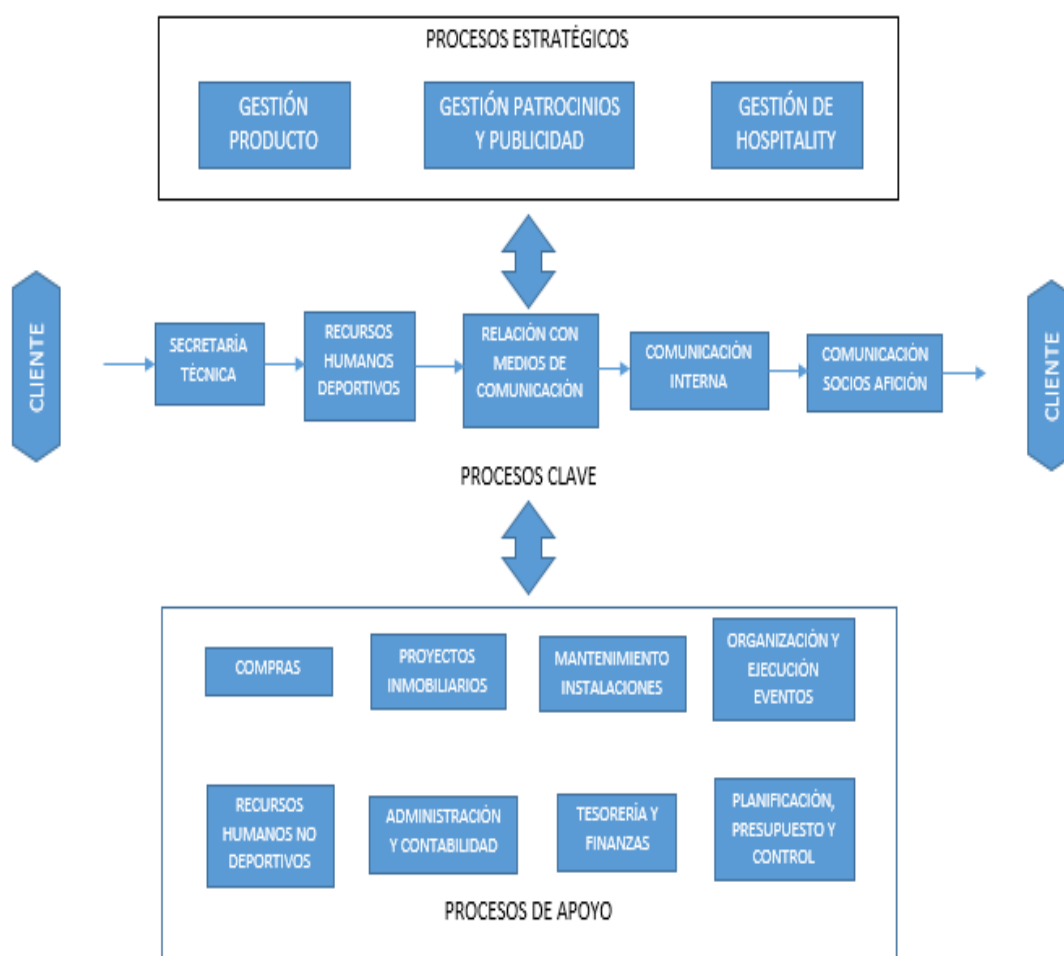


Figura 2: Mapa de procesos de un equipo de fútbol profesional

4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Definición del negocio

En función de las necesidades del mercado y buscando la eficiencia empresarial para un equipo de fútbol profesional, se deben responder las siguientes interrogantes:

Tabla 29:

Definición del negocio

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN
¿Cuál es mi negocio?	Negocio real: Proyecto que esta direccionado al mejoramiento estratégico (tanto colectivo e individual) del futbol ecuatoriano, a través de directrices que permitan alcanzar la máxima de trabajo en equipo (coordinado y efectivo).
¿Cuál será mi negocio?	Negocio potencial: Proyecto efectivo que sirva como instrumento guía para potencializar el sector deportivo futbolístico del país, aplicando estrategias para un trabajo colectivo, con direccionamientos definidos.
¿Cuál debería ser el negocio?	Negocio futuro: Resultados de un proyecto profesional, con base en estrategias deportivas de calidad, que se logran a través de un equipo de trabajo preparado y comprometido, el cual brindara soluciones precisas a los problemas cotidianos del futbol en nuestro país.

Estas definiciones sirven de base para que los directivos del club visualicen el escenario óptimo para la institución y conozcan los demás componentes del direccionamiento estratégico.

4.5.2. Valores

Dentro de la filosofía institucional, los valores permiten que el personal del club guíe su accionar en función de lograr un liderazgo compartido, trabajo en equipo y por ende el desarrollo de la empresa.

Para la determinación de valores, se utiliza la matriz axiológica, donde se obtuvo lo siguiente:

Tabla 30:
Matriz axiológica – valores

AMBIENTE INTERNO (MORAL)				AMBIENTE EXTERNO (ÉTICO)			
Manifestación activa		Manifestación pasiva		Manifestación activa		Manifestación pasiva	
Valor	Antivalor	Valor	Antivalor	Valor	Antivalor	Valor	Antivalor
Respeto	Irrespeto	Solidaridad	Egoísmo	Responsabilidad	Irresponsabilidad	Honestidad	Deshonestidad
Comunicación	Incomunicación	Lealtad	Deslealtad	Eficiencia	Ineficiencia		
				Compañerismo	Enemistad		
				Perseverancia	Desinterés		

En función de la tabla anterior, en un equipo profesional de fútbol del Ecuador, se fomentan los siguientes valores:

- Solidaridad
- Compañerismo
- Perseverancia
- Eficiencia
- Respeto
- Responsabilidad
- Comunicación
- Honestidad

4.5.3. Principios

Permiten que el personal de la institución oriente una adecuada actitud para la consecución de los objetivos comunes.

Para determinar los principios institucionales, se utiliza la matriz axiológica, donde se obtuvo lo siguiente:

Tabla 31:**Matriz axiología – principios**

CHECK	PRINCIPIOS	VALORES	APLICACIÓN
X	Constancia en el propósito de mejorar las estrategias para competir en equipo	Solidaridad	Trabajo en equipo
		Respeto	Organización flexible
	Trabajar en equipo de forma coordinada y efectiva	Responsabilidad	Directamente en cumplimiento de metas
		Eficiencia	Trabajo continuo
	Compromiso con la institución a la que se representa	Compañerismo	Velar por todo el equipo de trabajo
		Perseverancia	Saber manejar los pro y contra
	Capacitación y mejoramiento continuo en todos los procesos	Comunicación	Gestión orientada a logros
		Lealtad	Mantener lineamiento directo hacia la institución
		Honestidad	Transparentar todas las acciones

En función de la tabla anterior, los principios corporativos de un equipo profesional de fútbol del Ecuador son:

- Constancia en el propósito de mejorar las estrategias para competir en equipo
- Trabajar en equipo de forma coordinada y efectiva
- Compromiso con la institución a la que se representa
- Capacitación y mejoramiento continuo en todos los procesos.

4.5.4. Visión

Utilizando los valores institucionales y en función de cómo debería ser y actuar la empresa, la visión institucional se definió a través de la siguiente matriz:

Tabla 32:

Matriz de visión institucional

CÓDIGO	FACTORES CLAVE	PARÁMETROS	DEFINICIÓN	VISIÓN INSTITUCIONAL
I	Posición del mercado	Deseado, realista	Líder	Al 2017, lograr la sostenibilidad y eficiencia deportiva y económica, mediante la implementación de una estructura organizacional definida, efectiva y con direccionamiento estratégico
II	Tiempo	Mediano y largo plazo	1 año	
III	Ámbito del mercado	Definición del negocio-mercado	Federaciones de fútbol	
IV	Productos o servicios	Definición del negocio-necesidad	Crear nuevos parámetros para mejorar el fútbol profesional	
V	Valores	Definidos	Solidaridad	
			Respeto	
			Responsabilidad	
			Eficiencia	
			Compañerismo	
			Perseverancia	
			Comunicación	
VI	Principios	Definidos	Lealtad	
			Honestidad	
			Constancia en el propósito de mejorar las estrategias para competir en equipo	
			Trabajar en equipo de forma coordinada y efectiva	
			Compromiso con la institución a la que se representa	
			Capacitación y mejoramiento continuo en todos los procesos	

En función de la tabla anterior, la visión de un equipo de fútbol profesional es:

Al 2017, lograr la sostenibilidad y eficiencia deportiva y económica, mediante la implementación de una estructura organizacional definida, efectiva y con direccionamiento estratégico.

4.5.5. Misión

Expresa el propósito la organización, es decir lo que desea lograr.

Utilizando las cuatro perspectivas que miden el grado de acción de la empresa, la misión institucional se definió a través de la siguiente matriz:

Tabla 33:

Matriz de misión institucional

CÓD.	PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE	PARÁMETROS	DEFINICIÓN	MISIÓN INSTITUCIONAL	VALORACIÓN	
I	INTERNA	Naturaleza del negocio	Sostenibilidad de un equipo de fútbol	Servicio de habilidades deportivas	Potencializar el nivel futbolístico del equipo a su máximo nivel, mediante la aplicación y desarrollo adecuado de estrategias de mejoramiento continuo	25%	
II	CLIENTE	Razón para existir	Fomentar el deporte y brindar mayor rapidez y dinamismo al club	Favorecer la socialización, cooperación e integración de los recursos en función de maximizar la satisfacción de los clientes actuales			
III	CLIENTE	Mercado al que sirve	Definición del negocio	Obedecer a las exigencias de un mercado cambiante y competitivo		20%	
IV	INTERNA	Características generales del servicio	Formación integral que constituya un reto y desarrollo para la organización	Ser competitivos para enfrentarse a rivales difíciles			
V	FINANCIERO	Posición deseada en el mercado	Se caracteriza por su liderazgo en la formación y promoción del fútbol, para tomeros nacionales e internacionales	Cada equipo de fútbol ha llegado a obtener una buena posición a lo largo del tiempo, lo que impulsa a tener rivalidad entre sí			25%
VI	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Principios y valores	Ética profesional, compromiso y solidaridad	Calidad en el aprendizaje de cada jugada y estrategia a desarrollarse			
						100%	

En función de la tabla anterior, la misión de un equipo de fútbol profesional es:

Potencializar el nivel futbolístico del equipo a su máximo nivel, mediante la aplicación y desarrollo adecuado de estrategias de mejoramiento continuo.

4.5.6. Objetivos

Representan un compromiso a alcanzar en un tiempo determinado.

Como resultado del proceso de análisis matricial, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 34:
Matriz de afinidad pre-objetivos

N.	PERS.	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	T. EJECUCIÓN
I	INTERNA	Aspectos administrativos	Lograr el cumplimiento de metas en base a la adecuada aplicación del modelo de gestión propuesto	Índice eficiencia	Proceso de gestión estratégica	Humanos	1 año
				Horas de efectividad y respuesta de personal			
				% remuneración para personal			
II	CLIENTE	Capacitación y gestión del talento humano	Capacitar a todos los miembros de la institución, a fin de lograr sinergia en la organización y trabajar en conjunto por alcanzar los resultados esperados	Horas de capacitación por colaborador	Proceso gestión del Talento Humano	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año
				Índice eficiencia			
III	CLIENTE	Capacitación y gestión del talento humano	Seleccionar jugadores profesionales con experiencia, que garantice un mayor desempeño del equipo y se complemente con los resultados	Años de experiencia	Proceso gestión del Talento Humano	Humanos	1 año
				Índice eficiencia			
IV	INTERNA	Sistema de mercadotecnia	Incrementar la popularidad del equipo diseñando estrategias que le permitan generar una ventaja competitiva con los demás clubes existentes en el mercado	Índice eficiencia	Proceso gestión de <i>Marketing</i>	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año
V	INTERNA	Aspecto financiero	Administrar de manera adecuada los recursos económicos, para garantizar que los ingresos y egresos de la institución sean efectivos y transparentes	Patrimonio / total de activos	Proceso de gestión financiera	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año
				Solvencia y sostenibilidad económica			
				Sostenibilidad deportiva			
				Balances auditados, últimos años			
				Distribución eficiente y transparente del presupuesto anual			

En función de la tabla anterior, los pre-objetivos de un equipo de fútbol profesional son:

- Lograr el cumplimiento de metas en base a la adecuada aplicación del modelo de gestión propuesto.
- Capacitar a todos los miembros de la institución, a fin de lograr sinergia en la organización y trabajar en conjunto por alcanzar los resultados esperados.
- Seleccionar jugadores profesionales con experiencia, que garantice un mayor desempeño del equipo y se complemente con los resultados.
- Incrementar la popularidad del equipo diseñando estrategias que le permitan generar una ventaja competitiva con los demás clubes existentes en el mercado.
- Administrar de manera adecuada los recursos económicos, para garantizar que los ingresos y egresos de la institución sean efectivos y transparentes.

4.5.7. Matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) es otra herramienta importante para la generación de la planificación estratégica.

Se divide en 4 cuadrantes e indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva y/o competitiva; tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias competitivas más acertadas para la organización, una vez definidas su posición estratégica interna y externa, como lo muestra la tabla a continuación:

Tabla 35:
Matriz PEYEA

FUERZA	INDICADOR	CALIFICACIÓN
FINANCIERA	Rentabilidad de la industria del futbol como empresa generadora de valor	7
	Administración financiera eficiente	2
	Capital suficiente (socios e inversionistas)	3
	Distribución adecuada del presupuesto para cada proyecto o actividad	1
	Incremento de ingresos deportivos (taquilla, sponsors, derechos TV) anuales	6
	Política de financiación (contratos) a corto y largo plazo	2
	TOTAL	21
INDUSTRIA	Crecimiento de la calidad deportiva nacional en el escenario extranjero	6
	Aumento de la competencia de clubes deportivos	5
	Políticas gubernamentales o de la FIFA a favor de apoyar el crecimiento de equipos deportivos	4
	Acceso a nuevas fuentes de tecnología	4
	Mayor participación de los jugadores de futbol ecuatorianos, en equipos extranjeros	4
	Crecimiento de la industria del futbol	6
	Amplio mercado (hinchada) que incrementa la participación del equipo en el mercado	6
	Costos bajos de desarrollo, inversión, reestructuración de instalaciones	5
TOTAL	40	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	Incremento de equipos de futbol a nivel nacional	-5
	Facilidad de trámite y acceso para nuevos equipos de futbol profesional	4
	Estabilidad política en el último gobierno	4
	El uso y acceso a Internet incrementa la posibilidad de conocer el juego de otros equipos y analizar su estrategia táctica	-5
	La utilización del Internet y el desarrollo futbolístico genera un impacto global	4
	La FIFA reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual de los equipos de	4
	El crecimiento de desempleo y encarcelamiento de vida genera posibilidades de reclutar a jóvenes talentos desde tempranas edades	-6
TOTAL	-32	
VENTAJA COMPETITIVA	Reconocimiento internacional por ligas ganados	-5
	Estabilidad en el sistema administrativo de la empresa	-5
	Instalaciones e instrumentos entregados a jóvenes reclutados (venidos de otras provincias)	-6
	Toma de decisiones orientadas a resultados deportivos	4
	Utilización de estrategias mediante capacitación, charlas, entrenamiento físico, en base a la experiencia de equipos extranjeros y que son ignorados por otros clubes	-5
TOTAL	-25	

Con toda la información que precede, se tiene una visión global del estado del club, lo que permite continuar con el levantamiento de información para conseguir el direccionamiento estratégico que requiere la institución.

4.6. METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD (BSC)

Una vez identificados los elementos para la gestión eficiente de un equipo profesional de futbol ecuatoriano y las interrogantes que resultan de la planificación estratégica, el BSC permite cerrar el círculo de la gestión gerencial y controlar de forma eficiente y efectiva las estrategias planteadas para la consecución de los objetivos.

4.6.1. Tablero de comando

Continuando con el direccionamiento estratégico, el tablero de comando a través de 4 perspectivas identifica los objetivos que deberá alcanzar el club de futbol profesional; para ello se requiere de medidas que permiten cuantificar la meta.

De este análisis se obtuvieron los siguientes proyectos:

- Proyecto de implementación de sostenibilidad del equipo de futbol
- Fortalecimiento de los procesos técnicos y direccionales
- Ampliación y fortalecimiento del proyecto sobre sostenibilidad
- Desarrollo del talento humano (plan de capacitación y propuesta de remuneración variable)
- Innovación tecnológica

A continuación se muestra el tablero de comando:

Tabla 36:
Matriz tablero de comando

N.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META		PROYECTO	INICIATIVA/ DECISIÓN
					CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN		
1	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Optimizar de forma continua los costos operativos del club, reduciendo activos improductivos e incrementando el margen operacional	Costos operacionales	6%	informe económico	Proyecto de implementación de sostenibilidad del equipo de fútbol	Programa de reducción de costos
				Activos improductivos	4%	número de activos improductivos		Reducción de activos improductivos
				Margen operacional	8%	utilidad / ventas netas		Abrir nuevos mercados (ampliar cobertura)
				Utilidad anual	6%	ingresos - gastos		Plan de reducción de cartera morosa
				Rotación de cartera	10%	número de clientes morosos		
2	DEL CLIENTE	POSICIONA-MIENTO	Utilizar herramientas de inteligencia de mercado, que permitan medir de forma continua la satisfacción de socios/clientes, y facilite la captación de nuevos socios	Participación de mercado	6%	informe de mercado	Fortalecimiento de los procesos técnicos y direccionales	Marketing del equipo
				Crecimiento de mercado	8%	informe de mercado		Compra de jugadores
				Utilidad anual	6%	ingresos - gastos		Sistema de inteligencia de mercado
				Aumento de socios/clientes	10.000	número de socios/clientes		Rendimiento de los jugadores
				Nivel de satisfacción de clientes	80%	informe de nivel de satisfacción		
3	INTERNA	PROCESOS INTERNOS	Optimizar los procesos internos de forma continua, mediante la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad que priorice la productividad por áreas y sean medida por indicadores de gestión	Tiempos muertos	6%	número de horas improductivas	Ampliación y fortalecimiento del proyecto sobre sostenibilidad	Manual de productividad
				Costos no productivos	6%	informe económico		Reingeniería de procesos
				No conformidades	20%	número de reportes		
		CULTURA ORGANIZACIONAL	Diseñar un programa de capacitación especializado en atención al cliente y gestión administrativa-financiera, para mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Capacitación	60	horas de capacitación / año	Desarrollo del talento humano (plan de capacitación y propuesta de remuneración variable)	Mejor rendimiento de los jugadores
				Aprovechamiento de cursos	85%	número de cursos dictados		Sistema de evaluación del desempeño
4	DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Fortalecer las alianzas estratégicas existentes y crear nuevos vínculos para mejorar los beneficios que se otorgan a los socios/clientes	Nuevos servicios	8%	números de servicios	Innovación tecnológica	Plan de capacitación al personal
				Aliados estratégicos	10	número de aliados		Agenda de alianzas
		SISTEMAS	Fortalecer el uso de los sistemas tecnológicos, como una herramienta de gestión operativa e instrumento de sostenibilidad económica que sostenga la planificación estratégica	Reportes de tecnología	6	número de reportes tecnológicos		Levantamiento y mejora de procesos
				Utilidad anual	6%	ingresos - gastos		Programa de optimización y capacitación en la gestión del fútbol
				Costos operacionales	6%	informe económico		

Tabla 37:

Cuadro de mando

N.	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	META		PRECAUCION	PELIGRO	REAL
				TENDENCIA	CUANTITATIVO			
1	FINANCIERA	Optimizar de forma continua los costos operativos del club, reduciendo activos improductivos e incrementando el margen operacional	Costos operacionales	↑	6%	5%	4%	9%
			Activos improductivos	↑	4%	3%	2%	3%
			Margen operacional	↑	8%	7%	6%	5%
			Utilidad anual	↑	6%	5%	4%	4%
			Rotación de cartera	↓	10%	11%	12%	14%
2	DEL CLIENTE	Utilizar herramientas de inteligencia de mercado, que permitan medir de forma continua la satisfacción de socios/clientes, y facilite la captación de nuevos socios	Participación de mercado	↑	6%	5%	4%	3%
			Crecimiento de mercado	↑	8%	7%	6%	6%
			Utilidad anual	↑	6%	5%	4%	3%
			Aumento de socios/clientes	↑	10.000	7500	5000	5500
			Nivel de satisfacción de clientes	↑	80%	78%	76%	78%
3	INTERNA	Optimizar los procesos internos de forma continua, mediante la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad que priorice la productividad por áreas y sean medidas por indicadores de gestión	Tiempos muertos	↓	6%	4%	2%	4%
			Costos no productivos	↓	6%	4,50%	3%	5%
			No conformidades	↓	20%	17,50%	15%	14%
		Diseñar un programa de capacitación especializado en atención al cliente y gestión administrativa-financiera, para mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Capacitación	↑	60	45	30	40
			Aprovechamiento de cursos	↑	85%	80%	75%	76%
4	DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Fortalecer las alianzas estratégicas existentes y crear nuevos vínculos para mejorar los beneficios que se otorgan a los socios/clientes	Nuevos servicios	↑	8%	6,50%	5%	4%
			Aliados estratégicos	↑	10	8	6	5
		Fortalecer el uso de los sistemas tecnológicos, como una herramienta de gestión operativa e instrumento de sostenibilidad económica que sostenga la planificación estratégica	Reportes de tecnología	↑	6	5	3	6
			Utilidad anual	↑	6%	4,50%	3%	3%
			Costos operacionales	↑	6%	4,50%	3%	3%

Tabla 38:

Matriz de cumplimiento

N.	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
1	FINANCIERA	Optimizar de forma continua los costos operativos del club, reduciendo activos improductivos e incrementando el margen operacional	Costos operacionales	informe económico	0,06	0,75	0,09	0,60
			Activos improductivos	número de activos improductivos	0,05	0,38	0,04	0,50
			Margen operacional	utilidad / ventas netas	0,05	0,31	0,03	0,50
			Utilidad anual	ingresos - gastos	0,04	0,33	0,03	0,40
			Rotación de cartera	número de clientes morosos	0,07	0,70	0,10	0,70
SUBTOTAL					0,27	2,47	0,28	2,70
2	CLIENTE	Utilizar herramientas de inteligencia de mercados, que permitan medir de forma continua la satisfacción de los socios/clientes, y facilite la captación de nuevos socios	Participación de mercado	informe de mercado	0,06	0,25	0,03	0,60
			Crecimiento de mercado	informe de mercado	0,05	0,38	0,04	0,50
			Utilidad anual	ingresos - gastos	0,04	0,25	0,02	0,40
			Aumento de socios/clientes	número de socios/clientes	0,05	0,28	0,03	0,50
			Nivel de satisfacción de clientes	informe de nivel de satisfacción	0,05	0,49	0,05	0,50
SUBTOTAL					0,25	1,64	0,16	2,50
3	INTERNO	Optimizar los procesos internos de forma continua, mediante la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad que priorice la productividad por áreas y sean medidas por indicadores de gestión	Tiempos muertos	número de horas improductivas	0,04	0,33	0,03	0,40
			Costos no productivos	informe económico	0,04	0,42	0,03	0,40
			No conformidades	número de reportes	0,07	0,35	0,05	0,70
		Diseñar un programa de capacitación especializado en atención al cliente y gestión administrativa-financiera, para mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Capacitación	horas de capacitación / año	0,06	0,33	0,04	0,60
			Aprovechamiento de cursos	número de cursos dictados	0,04	0,45	0,04	0,40
SUBTOTAL					0,25	1,88	0,18	2,50
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Fortalecer las alianzas estratégicas existentes y crear nuevos vínculos para mejorar los beneficios que se otorgan a los socios/clientes	Nuevos servicios	números de servicios	0,05	0,25	0,03	0,50
			Aliados estratégicos	número de aliados	0,04	0,25	0,02	0,40
		Fortalecer el uso de sistemas tecnológicos, como una herramienta de gestión operativa e instrumento de sostenibilidad económica que sostengan la planificación estratégica	Reportes de tecnología	número de reportes tecnológicos	0,03	0,50	0,03	0,30
			Utilidad anual	ingresos - gastos	0,06	0,25	0,03	0,60
			Costos operacionales	informe económico	0,05	0,25	0,03	0,50
SUBTOTAL					0,23	1,50	0,13	2,30
TOTAL					1	7,49	0,76	10
							RENDIMIENTO ESTRATÉGICO EFECTIVO (MISIÓN)	76%
							CALIFICACIÓN PONDERADA	7,49 10

Tabla 39:

Matriz tablero de mando central

N.	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	META		PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	
				CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN							
1	PERSPECTIVA FINANCIERA	Optimizar de forma continua los costos operativos del club, reduciendo activos improductivos e incrementando el margen operacional	Costos operacionales	6%	↑	Programa de reducción de costos	5%	4.00%	9%	0.06	0.75	0.09
2			Activos improductivos	4%	↑	Reducción de activos improductivos	3%	2%	3%	0.05	0.38	0.04
3			Margen operacional	8%	↑	Abrir nuevos mercados (ampliar cobertura)	7%	6%	5%	0.05	0.31	0.03
4			Utilidad anual	6%	↑		5%	4%	4%	0.04	0.35	0.03
5			Rotación de cartera	10%	↓	Plan de reducción de cartera morosa	16%	12%	14%	0.07	0.70	0.10
6	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Utilizar herramientas de inteligencia de mercados, que permitan medir de forma continua la satisfacción de los socios/clientes, y facilite la captación de nuevos socios	Participación de mercado	6%	↑	Marketing del equipo	5%	4%	3%	0.06	0.25	0.03
7			Crecimiento de mercado	8%	↑	Compra de jugadores	7%	6%	6%	0.05	0.38	0.04
8			Utilidad anual	6%	↑		5%	4%	3%	0.04	0.25	0.02
9			Cantidad de socios/ clientes	10000	↑	Sistema de inteligencia de mercado	8000	5000	5500	0.05	0.28	0.03
10			Nivel de satisfacción de clientes	80%	↑	Rendimiento de los jugadores	79%	76%	78%	0.05	0.49	0.05
11	PERSPECTIVA INTERNA	Optimizar los procesos internos de forma continua, mediante la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad que priorice la productividad por áreas y sean medidas por indicadores de gestión	Tiempos muertos	6%	↓	Manual de productividad	5%	2%	4%	0.04	0.33	0.03
12			Costos no productivos	6%	↓	Reingeniería de procesos	5%	3%	5%	0.04	0.42	0.03
13			No conformidades	20%	↓		19.50%	15%	14%	0.07	0.35	0.05
14		Diseñar un programa de capacitación especializado en atención al cliente y gestión administrativa-financiera, para mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Horas de capacitación	60	↑	Mejorar rendimiento de los jugadores	55	30	40	0.06	0.33	0.04
15			Aprovechamiento de cursos	85%	↑	Sistema de evaluación del desempeño	84%	75%	76%	0.04	0.45	0.04
16	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Fortalecer las alianzas estratégicas existentes y crear nuevos vínculos para mejorar los beneficios que se otorgan a los socios/clientes	Nuevos servicios	8%	↑	Plan de capacitación al personal	7%	5%	4%	0.05	0.25	0.03
17			Numero de aliados	10	↑	Agenda de alianzas	9	6	5	0.04	0.25	0.02
18		Fortalecer el uso de sistemas tecnológicos, como una herramienta de gestión operativa e instrumento de sostenibilidad económica que sostengan la planificación estratégica	Reportes de tecnología	6%	↑	Levantamiento y mejora de procesos	5%	3%	6%	0.03	0.50	0.03
19			Utilidad anual	6%	↑	Programa de optimización y capacitación en la gestión del fútbol	5%	3%	3%	0.06	0.25	0.03
20			Costos operacionales	6%	↑		5%	3%	3%	0.05	0.25	0.03

Tabla 40:

Cuadro de mando integral (V, A, R)

N.	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	META CUANTITATIVO		PRECAUCION	PELIGRO	REAL 1	REAL 2	REAL 3	
1	FINANCIERA	Optimizar de forma continua los costos operativos del club, reduciendo activos improductivos e incrementando el margen operacional	Costos operacionales	6%	↑	5%	4%	6%	5%	4%	
			Activos improductivos	4%	↑	3%	2%	4%	3%	2%	
			Margen operacional	8%	↑	7%	6%	8%	7%	6%	
			Utilidad anual	6%	↑	5%	4%	6%	5%	4%	
			Rotación de cartera	10%	↓	11%	12%	10%	11%	12%	
2	DEL CLIENTE	Utilizar herramientas de inteligencia de mercados, que permitan medir de forma continua la satisfacción de los socios/clientes, y facilite la captación de nuevos socios	Participación de mercado	6%	↑	5%	4%	6%	5%	4%	
			Crecimiento de mercado	8%	↑	7%	6%	8%	7%	6%	
			Utilidad anual	6%	↑	5%	4%	6%	5%	4%	
			Aumento de socios/clientes	10.000	↑	7500	5000	10000	7500	5000	
			Nivel de satisfacción de clientes	80%	↑	78%	76%	80%	78%	76%	
3	INTERNA	Optimizar los procesos internos de forma continua, mediante la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad que pronice la productividad por áreas y sean medidas por indicadores de gestión	Tiempos muertos	6%	↓	4%	2%	6%	4%	2%	
			Costos no productivos	6%	↓	4,50%	3%	6%	5%	3%	
			No conformidades	20%	↓	17,50%	15%	20%	18%	15%	
		Diseñar un programa de capacitación especializado en atención al cliente y gestión administrativa-financiera, para mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Capacitación	60	↑	45	30	60	45	30	
			Aprovechamiento de cursos	85%	↑	80%	75%	85%	80%	75%	
4	DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Fortalecer las alianzas estratégicas existentes y crear nuevos vínculos para mejorar los beneficios que se otorgan a los socios/clientes	Nuevos servicios	8%	↑	6,50%	5%	8%	7%	5%	
			Aliados estratégicos	10	↑	8	6	10	8	6	
		Fortalecer el uso de sistemas tecnológicos, como una herramienta de gestión operativa e instrumento de sostenibilidad económica que sostengan la planificación estratégica	Reportes de tecnología	6	↑	5	3	6	5	3	
			Utilidad anual	6%	↑	4,50%	3%	6%	5%	3%	
			Costos operacionales	6%	↑	4,50%	3%	6%	5%	3%	
								RENDIMIENTO ESTRATÉGICO	99%	80,66%	50,80%
								CALIFICACIÓN PONDERADA	10,00	8,66	5,80
									10,00	10,00	10,00

La tabla 40 indica que de las simulaciones realizadas en el Cuadro de Mando Integral, la Matriz de Cumplimiento arrojó los siguientes resultados:

- Para el peligro (rojo) un 50,80%,
- Para la precaución (amarillo) un 80,66% y
- Para la meta (verde) se tiene un 99% de cumplimiento

Estas comparaciones a partir de las ponderaciones efectuadas a las calificaciones de cumplimiento, consideran valores mínimos (rojo) que se establecen, varían y adaptan según el mercado, pero que deben ser tomados en cuenta por cuanto el peligro limita la consecución de las metas planteadas.

Por otro lado, el valor de precaución (amarillo) que es intermedio entre la meta y el peligro, alerta la necesidad de tomar acciones correctivas sobre el cumplimiento eficiente de los diferentes proyectos que alimentan la meta del equipo y permiten el logro de la misión; finalmente es indispensable que un equipo profesional de futbol logre desarrollar un modelo de gestión sostenible, al enfocar todos sus recursos en el logro de las metas propuestas como se observa en el valor meta (verde), el cual resulta ser el escenario deseado al que siempre se debe apuntar.

4.6.2. Mapa estratégico

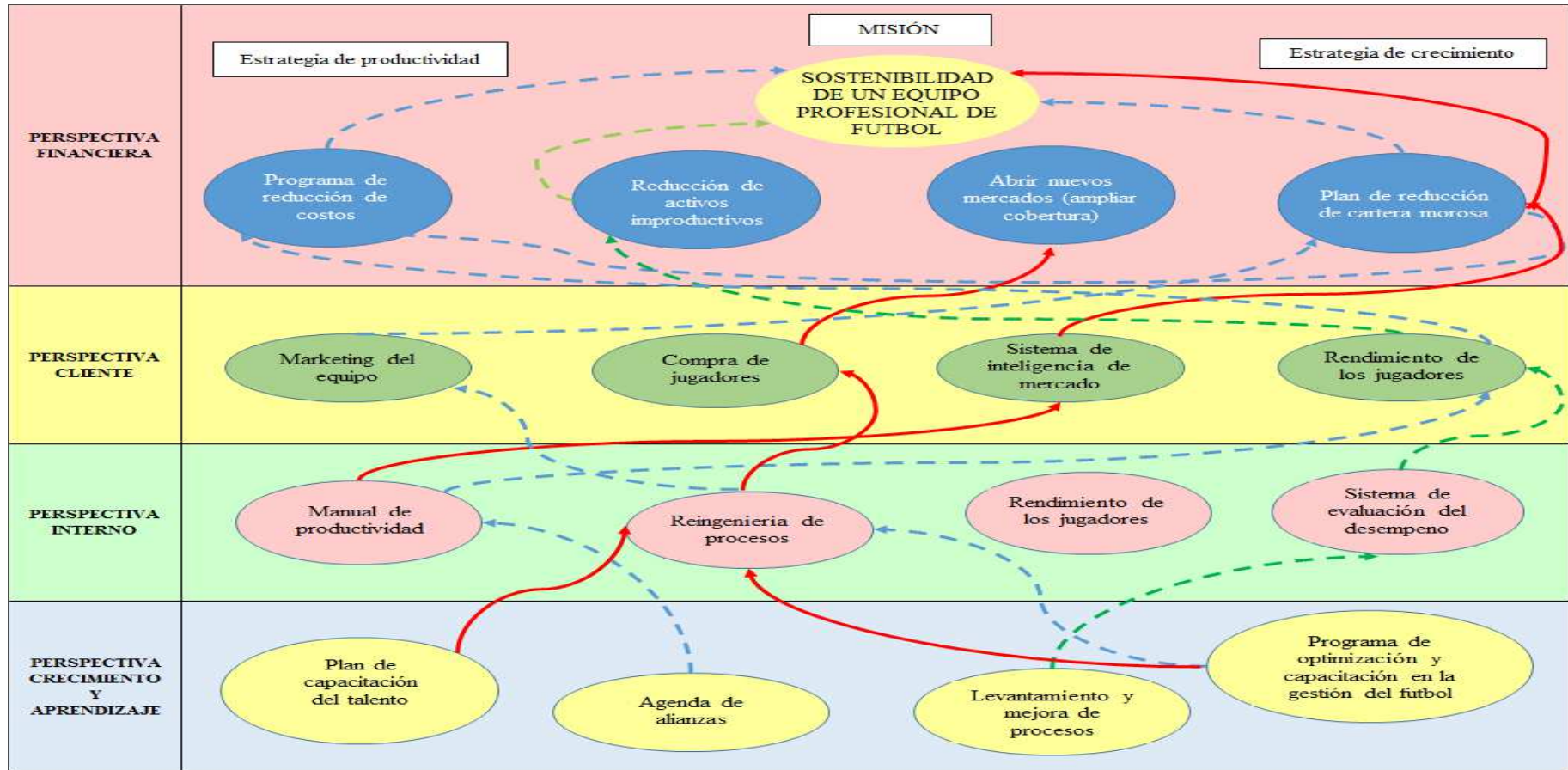


Figura 3: Matriz mapa estratégico

Los colores y el tipo de líneas identifican las estrategias que se han seleccionado para cumplir con los objetivos propuestos y lograr definir el modelo de gestión para la sostenibilidad deportiva y económica de un equipo de fútbol profesional ecuatoriano:

VENTAJA COMPETITIVA: DIFERENCIACIÓN



CRECIMIENTO INTENSIVO: DESARROLLO DE MERCADO



COMPETITIVIDAD: ESPECIALISTA



DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

AMPLIACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO

PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS TÉCNICOS Y FINANCIEROS

4.6.3. Mapa estratégico ponderado

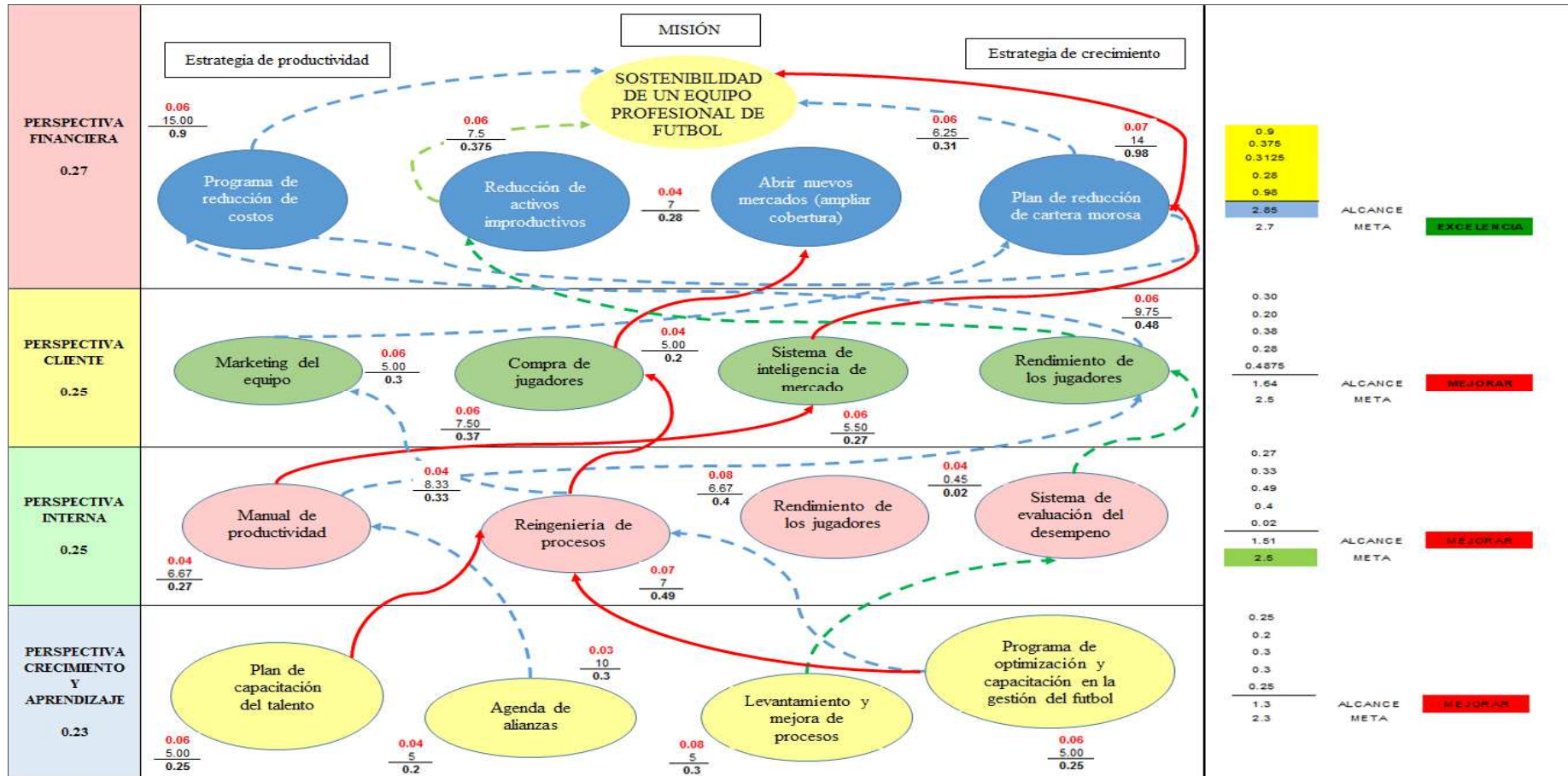


Figura 4: Mapa estratégico ponderado

4.6.4. Plan operativo plurianual

La programación general del plan plurianual del presente modelo de gestión, consta de los siguientes componentes:

- Tiempo de duración
- Costo estimado
- Detalle de actividades

Los proyectos que desarrollará el club de futbol profesional se plantearon en función de los objetivos estratégicos que se definieron anteriormente. Dada la composición de los proyectos, no es necesario establecer sub-proyectos.

A continuación se presentan los proyectos con las actividades principales para su ejecución y el presupuesto asignado:

Tabla 42:

Programa No. 1

I. INFORMACIÓN GENERAL																									
Unidad de negocio	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTROL																								
Programa	PERSPECTIVA FINANCIERA																								
Proyecto	Proyecto de implementación de sostenibilidad del equipo de futbol																								
Responsable	Gerente																								
II. OBJETIVOS																									
Objetivo estratégico	Formular una guía de entrevista que muestre información relevante sobre la sostenibilidad de un equipo de futbol																								
Objetivo operativo	Diseñar un banco de preguntas dirigidas a expertos sobre el tema																								
III. CURSO DE ACCIÓN																									
	2015																				INDICADOR DE ÉXITO		% DE CLIENTES		
a) Planificación de estudio	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S					
Proyecto de implementación de sostenibilidad del equipo de futbol																								Tiempo	
1. Obtener información Revista deportivas * Bases de datos																					Mensual	Gerente	Información externa	Validez de la información	\$ 600,00
2. Identificar el tamaño de la muestra a investigar																					Segmentación de mercado	Gerente	Información interna	Validez de la información	\$ 1.200,00
3. Diseñar y elaborar la entrevista																					Cumplir con las expectativas deseadas	Gerente	Información interna y externa	Validez de la información	\$ 150,00
4. Aplicar entrevista a expertos																					Aceptación del mercado meta	Gerente	Información interna	Validez de la información	\$ 240,00
5. Presupuesto																					Presupuesto para aplicar encuestas	Gerente	Información interna	Presupuesto	\$ 240,00
6. Resultados																					100% información verídica	Gerente	Control y monitoreo	Validez de la información	\$ 70,00
Fecha de inicio	23-ene																								
Fecha de terminación	14-may																								
Unidad de medida	% de participación en el mercado																								
b) Procesos de seguimiento y retroalimentación	*Medición mensual																								
Verificación parcial inicial	15-feb																								
Verificación parcial final	25-abr																								
IV. OBSERVACIONES																									

Tabla 43:

Programa No. 2

I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Unidad de negocio	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTROL																
Programa	PERSPECTIVA DEL CLIENTE																
Proyecto	Fortalecimiento de los procesos técnicos y direccionales																
Responsable	Gerente																
II. OBJETIVOS																	
Objetivo estratégico	Formular una guía de entrevista que muestre información relevante sobre el fortalecimiento de los procesos técnicos y direccionales																
Objetivo operativo	Diseñar un banco de preguntas dirigidas a expertos sobre el tema																
III. CURSO DE ACCIÓN																	
	2015																
a) Planificación de estudio	ABRIL				MAYO				JUNIO				INDICADOR DE ÉXITO		% DE CLIENTES		
ACTIVIDAD	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Fortalecimiento de los procesos técnicos y direccionales																Tiempo	
1. Analizar resultados de cada partido													Semanal	Gerente	Información externa	Validez de la información	\$ 340,00
2. Informe de sostenibilidad													Producto final	Gerente	Información interna y externa	Validez de la información	\$ 180,00
3. Identificar debilidades deportivas													Identificar procesos deficientes	Gerente	Información interna	Validez de la información	\$ 760,00
4. Plantear soluciones de acuerdo al estado del equipo													Plantear soluciones acorde a las debilidades	Gerente	Información interna y externa	Validez de la información	\$ 320,00
5. Reunir información y planteamiento de críticas													Establecer un informe evaluado por expertos	Gerente	Información interna	Validez de la información	\$ 410,00
6. Resultados basados en el juego													Conocer las buenas prácticas en el futbol	Gerente	Evaluación y observación	Validez de la información	\$ 390,00
Fecha de inicio	22-abr																
Fecha de terminación	25-jun																
Unidad de medida	% de participación en el mercado																
b) Procesos de seguimiento y retroalimentación	Medición semanal																
Verificación parcial inicial	15-may																
Verificación parcial final	10-jun																
IV. OBSERVACIONES																	

Tabla 44:

Programa No. 3

I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Unidad de negocio	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTROL																
Programa	PERSPECTIVA INTERNA																
Proyecto	Ampliación y fortalecimiento del proyecto sobre sostenibilidad																
Responsable	Gerente																
II. OBJETIVOS																	
Objetivo estratégico	Formular una guía de entrevista que muestre información relevante sobre la sostenibilidad de un equipo de fútbol																
Objetivo operativo	Diseñar un banco de preguntas dirigidas a expertos sobre el tema																
III. CURSO DE ACCIÓN																	
a) Planificación de estudio	2015								2016		INDICADOR DE ÉXITO		% DE CLIENTES				
ACTIVIDAD	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO		
Ampliación y fortalecimiento del proyecto sobre sostenibilidad														Tiempo			
1. Investigación de la industria futbolística Noticiero semanal Periodicos											Semanal	Gerente	Información externa	Validez de la información	\$ 880,00		
2. Análisis de resultados											Debilidades de la competencia	Gerente	Información interna	Validez de la información	\$ 570,00		
3. Conocer al cliente actual (hincha) y su posicionamiento comercial											Cumplir con las expectativas deportivas	Gerente	Información interna y externa	Validez de la información	\$ 800,00		
4. Aplicación de entrevistas											Aceptación a entrevistas profesionales	Gerente	Información interna	Validez de la información	\$ 120,00		
5. Disponibilidad de tiempo											Organización empresarial a través del agendamiento	Gerente	Información interna	Disponibilidad tiempo	\$ 70,00		
6. Resultados / opiniones profesionales											Obtener información verídica	Gerente	Evaluación de la información	Validez de la información	\$ 560,00		
Fecha de inicio	04-may																
Fecha de terminación	23-feb																
Unidad de medida	% de participación en el mercado																
b) Procesos de seguimiento y retroalimentación	Medición semanal																
Verificación parcial inicial	15-jun																
Verificación parcial final	18-dic																
IV. OBSERVACIONES																	

Tabla 45:

Programa No. 4

I. INFORMACIÓN GENERAL								
Unidad de negocio	DEPARTAMENTO DE RRHH (deportivos y no deportivos)							
Programa	PERSPECTIVA INTERNA							
Proyecto	Desarrollo del talento humano (plan de capacitación y propuesta de remuneración variable)							
Responsable	Gerente							
II. OBJETIVOS								
Objetivo estratégico	Formular una guía de entrevista que muestre información relevante sobre el desarrollo del talento humano							
Objetivo operativo	Diseñar un banco de preguntas dirigidas a expertos sobre el tema							
III. CURSO DE ACCIÓN								
a) Planificación de estudio	INDICADOR DE ÉXITO							
2015	2016	2017	2018	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	% DE CLIENTES	
O N D E F M A M J J A S O N D	O N D E F M A M J J A S O N D	O N D E F M A M J J A S O N D	O N D E F M A M J J A S O N D				LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Desarrollo del talento humano (plan de capacitación y propuesta de remuneración variable)							Tiempo	
1. Analizar resultados individuales				Semanal	Gerente	Información externa	Validez de la información	\$ 1.340,00
2. Determinar el rango de goles y rendimiento del equipo				Semanal	Gerente	Información interna		\$ 720,00
3. Identificar malestares colectivos				Identificar procesos deficientes	Gerente	Información interna	Validez de la información	\$ 980,00
4. Buscar profesionales para capacitación psicológica				Plantear soluciones acorde a las debilidades	Gerente	Información interna y externa	Validez de la información	\$ 3.500,00
5. Reunir información y planteamiento de críticas				Establecer un informe evaluado por profesionales	Gerente	Información interna	Validez de la información	\$ 560,00
6. Análisis de resultados basados en el juego				Responda a la inquietud 100% neutral	Gerente	Evaluación y observación	Validez de la información	\$ 300,00
Fecha de inicio				06-oct				
Fecha de terminación				22-dic				
Unidad de medida				% de participación en el mercado				
b) Procesos de seguimiento y retroalimentación				Medición semanal				
Verificación parcial inicial				enero / cada año				
Verificación parcial final				agosto / cada año				
IV. OBSERVACIONES								

Tabla 46:

Programa No. 5

I. INFORMACIÓN GENERAL																								
Unidad de negocio	DEPARTAMENTO TECNOLÓGICO																							
Programa	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE																							
Proyecto	Implementar nuevas herramientas informáticas y tecnológicas																							
Responsable	Gerente																							
II. OBJETIVOS																								
Objetivo estratégico	Formular una guía de entrevista que muestre información relevante sobre nuevas herramientas informáticas y tecnológicas																							
Objetivo operativo	Diseñar un banco de preguntas dirigidas a expertos sobre el tema																							
III. CURSO DE ACCIÓN																								
a) Planificación de estudio	2015				2016				2017				2018				INDICADOR DE EXITO		% DE CLIENTES					
ACTIVIDAD	D	E	F	M	A	N	D	E	F	M	A	N	D	E	F	M	A	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Implementar nuevas herramientas informáticas y tecnológicas	■	■	■	■	■																		Tiempo	
1. Investigar fuentes relevantes acerca de la situación deportiva y económica de los equipos de fútbol ecuatoriano	■	■	■	■																Mensual	Gerente	Información general	Validez de la información	240
2. Elaboración de una guía de entrevista y un cronograma de actividades				■						■						■				Determinar posición, características específicas de los equipos rivales	Gerente	Información externa	Validez de la información	130
3. Obtención de citas para entrevistas con personajes del ámbito deportivo					■	■				■		■	■			■		■	■	Obtener información relevante de la situación actual de cada equipo	Gerente	Información interna, tiempo	Validez de la información	560
4. Disponer de información real que permita elaborar el informe						■	■	■				■	■	■				■	■	Adquirir insumos necesarios para elaborar el informe	Gerente	Tecnología e información documental	Validez de la información	270
Fecha de inicio	01-dic																							
Fecha de terminación	22-dic																							
Unidad de medida	% de participación en el mercado																							
b) Procesos de seguimiento y retroalimentación	Medición semanal																							
Verificación parcial inicial	enero / cada año																							
Verificación parcial final	agosto / cada año																							
IV. OBSERVACIONES																								

4.7. CRITERIO DE EXPERTOS

Para validar el modelo de gestión propuesto, se efectuó una entrevista a profundidad al “profe” Edwin Cozar (ver Anexo 1), de donde se obtuvo la siguiente información:

- Los factores que producen la crisis del fútbol ecuatoriano son la falta de planificación, falta de organización y desconocimiento del dirigente deportivo en temas administrativos.
- Los procesos de formación de los deportistas son fundamentales para proyectar un deportista de alto rendimiento; sin escuelas formativas no existen futbolistas profesionales.
- Se requiere de una planificación a largo plazo para que los procesos deportivos de cada uno de los clubes den sus frutos en lo económico y en lo deportivo.
- Se debe capacitar de manera permanente a los profesionales que están ligados al fútbol (tanto al operativo como al administrativo), y mejorar los procesos existentes para evitar duplicar esfuerzos.
- El correcto manejo económico y deportivo del club dependen de un dirigente responsable y comprometido con el equipo; para ello debe cumplir sus obligaciones y evitar el sobreendeudamiento que genera mala imagen del club.
- Al existir un presupuesto coherentemente estructurado, finanzas gestionadas, autofinanciadas y autosustentables, no existiría desequilibrios económicos y la gestión del dirigente no debilitaría toda la estructura del equipo.
- Se debe organizar “la casa desde adentro”, donde los directivos prioricen sus proyectos, desde la parte técnica, táctica, física, estratégica y psicológica para apoyar al jugador y por ende generar mejor desempeño y lograr el desarrollo deportivo y económico del club.
- Las buenas prácticas de clubes extranjeros pueden servir para tomar correctivos en el fútbol ecuatoriano y lograr mejorar el desempeño deportivo. En este sentido se debe analizar el profesionalismo del fútbol, porque permite que el deporte crezca y sea un referente; por ejemplo se pueden incorporar aspectos a

las leyes regulatorias que permitan mejorar el tema de procesos y la estructura organizacional de cada club.

En resumen, el criterio de un experto en gestión deportiva confirmo que un club de futbol profesional en el Ecuador requiere de una organización, de un modelo de gestión que le muestre la ruta a seguir para alcanzar la sostenibilidad económica y deportiva y así permanecer en el mercado con indicadores estables, enfocados en las metas que se planteen y efectivicen su gestión.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. CONCLUSIONES

El presente estudio pretende identificar la mejor ruta a seguir para ajustar el modelo de gestión que se diseñó acorde a las necesidades de un club de fútbol profesional del Ecuador.

En relación a los datos encontrados y en función de los objetivos de la presente investigación, se concluye que:

- En la actualidad, el fútbol ya no es simplemente fútbol porque se ha transformado en un negocio, y en uno muy lucrativo, donde confluyen varios actores que buscan satisfacer sus necesidades y sacar el mayor provecho de la institución.
- La globalización genera nuevos escenarios que la gestión deportiva tiene que enfrentar. Es por ello que los clubes deben prepararse para la transición de un concepto amateur del deporte, hacia estructuras empresariales competitivas y enfocadas en trabajar de forma armoniosa y planificada, para lograr las metas propuestas.
- En el Ecuador, el manejo gerencial de los equipos de fútbol profesional se realiza de forma empírica y en ocasiones hasta irresponsable; sin embargo, las nuevas tendencias nos aproximan a realidades exitosas que están revolucionando la industria deportiva, donde se vincula el espectáculo del deporte, con el manejo responsable de los recursos, para lo cual se emplean herramientas de planificación estratégica como el BSC, que controla el desempeño de la organización a través de indicadores de gestión, en función de las metas que deseen alcanzar a corto, mediano y largo plazo.

- Varios equipos de futbol carecen de una planificación estratégica y aún conservan formas tradicionales y anacrónicas de administrar y organizar al talento humano y a los recursos que poseen.
- El diagnostico situacional evidenció que los clubes de futbol carecen de experiencia y especialización en temas relacionados a capacitación del personal, Marketing de los productos, aspectos administrativo-financieros y el factor más importante, que requieren la implementación de un Modelo de Gestión.
- El club de futbol profesional no dispone de un direccionamiento estratégico que le permita proyectarse al mercado objetivo de forma efectiva; en este sentido, se han planteado propuestas de valor para cada perspectiva de la institución y lograr así potenciar las oportunidades y fortalezas y disminuir las amenazas y debilidades.
- El “hincha” ecuatoriano es exigente en la obtención de resultados deportivos positivos para el club, lo que influye en la buena o mala percepción que tenga del equipo. Al existir “buenos resultados” demanda taquilla y se generan ingresos para el club; pero si pasa lo contrario, el “hincha” no es fiel y abandona esta práctica, desfinanciando el presupuesto de la organización deportiva.
- Para que un equipo de fútbol sea sostenible, no solamente debe tener buenos jugadores, un buen director técnico, o un buen estadio, debe gestionar de forma eficiente sus recursos, de tal manera que proyecte un valor agregado al cliente final y transparente su accionar económico con todos los interesados.

5.2. RECOMENDACIONES

- Poner especial énfasis en una adecuada administración de las escuelas formativas de futbol, que son el “semillero” de futuras estrellas deportivas, las cuales son el recurso más importante que tienen este tipo de organizaciones.

- Capacitar de forma permanente al talento humano que conforma el club, dotándolo de herramientas tecnológicas vanguardistas, y de metodologías que generen una ventaja competitiva frente a sus similares.
- Conocer las debilidades que tiene el club e identificar las amenazas del mercado, facilitará la toma de decisiones de los directivos, para que estén orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes/hinchas y mejoren su gestión deportiva.
- El levantamiento y consolidación de macro procesos, procesos, actividades y tareas deben realizarse por expertos en el tema, enmarcados en los objetivos institucionales y en función de lo que espera tener el cliente.
- La aplicación de un modelo de gestión diseñado acorde a la realidad del club de fútbol y enfocado en los stakeholders, permitirá identificar los productos y servicios con los que cuenta la organización y proponer el desarrollo de nuevos productos que mantengan una ventaja competitiva con otros clubes de igual categoría.
- La gestión del directivo es crucial al momento de contar con una infraestructura adecuada para la formación y práctica deportiva, ya que de ello dependerá la continuidad de las llamadas escuelas formativas, aspecto fundamental en el desarrollo y formación de jóvenes talentos.
- Fomentar el proyecto de remuneración variable, la cual se plantea en función de los logros alcanzados y del rendimiento deportivo de cada jugador y de todo el equipo que forma el club.
- Los clubes de fútbol debe constituirse en una estructura administrativa real, efectiva, que disponga de un plan estratégico a largo plazo, con un plan de acción que contenga programas, proyectos, beneficiarios y metas orientados a las líneas estratégicas de la organización.

- El modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard prueba ser una herramienta poderosa de control y gestión, que le permitirá a la empresa medir si sus objetivos estratégicos son cumplidos o no, con la ayuda de parámetros de desempeño de manera instantánea y eficiente.
- Mejorar la comunicación interna del club, a fin de que todos los involucrados manejen una misma fuente de información y puedan facilitar a la toma de decisiones por estar mejor informados y comprometidos con la organización.
- Implantar y difundir entre los miembros del club el Modelo de Gestión basado en Balanced Scorecard, y asegurar así que las exigencias de un mercado cambiante se traducen en oportunidades para una organización que está preparada en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a quienes se dirige.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la empresa, utilizando los indicadores descritos en este estudio, de manera que se pueda detectar tempranamente posibles variaciones y discrepancias entre el desempeño de la empresa y el direccionamiento estratégico propuesto.

BIBLIOGRAFIA

- Carrión, F., & Samaniego, P. (2014). La crisis del fútbol ecuatoriano. *Gestión*, 22. Obtenido de La crisis del fútbol ecuatoriano. Revista Gestión marzo / abril 2014, pág. 22
- Código Civil*. (9 de diciembre de 2014). Obtenido de <http://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/este-es-05-CODIGO-CIVIL-leyes-conexas.pdf>
- Colo-Colo. (20 de febrero de 2015). *Colo-Colo*. Obtenido de <http://www.colocolo.cl/institucion/byn-s-a/>
- Del Valle, E. (7 de enero de 2015). *Socialmediaycontenidos.com*. Obtenido de <http://www.socialmediaycontenidos.com/los-kpis-en-social-media-y-gestion-de-contenidos-medir-el-efecto-no-el-ruido>
- Deporte, M. d. (01 de marzo de 2015). *desarrollosocial.gob.ec*. Obtenido de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/ley-deporte.pdf>
- Ecuafutbol. (25 de agosto de 2014). *Ecuafutbol*. Obtenido de <http://www.ecuafutbol.org/institucion/historia.aspx>
- Ecuafutbol. (25 de enero de 2015). Obtenido de <http://ecuafutbol.org/web/estatuto.php>
- ElCiudadano. (21 de febrero de 2015). Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/el-sri-revela-situacion-tributaria-de-los-clubes-del-futbol-ecuatoriano-video/>
- Futbolin, E. (22 de agosto de 2014). *El Futbolin*. Obtenido de <http://www.elfutbolin.com/historiadelfutbol/>
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Fundamentos de la Gestión Empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Ibarra, K. H. (25 de agosto de 2014). *Monografías*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos91/futbol-su-historia-y-su-evolucion/futbol-su-historia-y-su-evolucion.shtml>
- Jaramillo, P. (21 de febrero de 2015). *USFQ*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1852/1/106490.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral*. Gestión 2000.

- Kearns, D. (8 de diciembre de 2014). *Centro de desarrollo y gestión de proyectos TI*. Obtenido de <http://cdgpti.inf.utfsm.cl/2014/03/12/workshop-benchmarking-aprendizaje-de-las-mejores-pmo/>
- Lezama, C. (29 de enero de 2015). *Monografías*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/indicadores-gestion.html>
- López, C. (2 de febrero de 2015). *Universidad de Palermo*. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/detalle_tp.php?id_docente=5499&id_blog=4967
- López, V., & Nevado, D. (2006). *Gestione y controle el valor integral de su empresa. Análisis integral: modelos, informes financieros y capital intelectual para rediseñar su estrategia*. Madrid: Díaz de Santos.
- Luna, A. (2008). *Proceso Administrativo*. México: Patria S.A.
- ManchesterUnited. (20 de febrero de 2015). *Manchester United*. Obtenido de <http://www.espanol.manutd.com/es-ES/Club/MunichRemembered.aspx>
- Murillo, W. (23 de noviembre de 2014). *La Investigación Científica*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>
- Paris, F. (2 de febrero de 2015). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=qYKvdeXgbjgC&printsec=frontcover&dq=LA+PLANIFICACION%3%93N+ESTRAT%3%89GICA+EN+LAS+ORGANIZACIONES+DEPORTIVAS.pdf&hl=es&sa=X&ei=EORxVeL_JerLsATkn6i4Cw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Salazar, F. (2013). *Estrategia... Todo lo que se debe conocer y aplicar*. Quito.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall, Inc.
- Supercias.gob.ec. (10 de febrero de 2015). *Supercias.gob.ec*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf
- Superempresarial. (9 de enero de 2015). *Decisión empresarial*. Obtenido de <http://decisionempresarial.com/co/index.php/recurso/admon-empresarial/84-inteligencia-empresarial/120-analisis-pest>
- Universidad Nacional de Colombia, s. M. (15 de enero de 2015). *Dirección nacional de innovación académica*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

- Banco Central del Ecuador (BCE)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
- Salario básico unificado (SBU)
- Tecnología de la información y comunicación (TIC)
- Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF)
- Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA)
- Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL)
- Comisión Nacional de Fútbol Aficionado (CONFA)
- Liga Deportiva Universitaria de Quito (LDUQ)
- Balanced Scorecard (BSC)
- Cuadro de Mando Integral (CMI)
- Key Performance Indicator (KPI)
- Key Performance Ratio (KPR)
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
- Plan operativo anual (POA)

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista realizada a experto en temas futbolísticos

DATOS GENERALES

Nombres completos: Edwin Marcelo Cozar Muñoz

Edad: 45 años

Profesión: Docente de “Técnica táctica y Estrategia de fútbol” en ITSFQ-FEF

Director Técnico de fútbol (equipos de la primera y segunda categoría de la liga ecuatoriana)

Experiencia: Entrenador de fútbol y preparador físico; desde hace un año, trabajo para la Federación Ecuatoriana de Fútbol en el instituto de entrenadores como director de carrera y docente de la materia Técnica, táctica, estrategia y preparación física. En el instituto del Consejo Provincial también me encuentro como Coordinador de carrera y Docente de deportes al último nivel en la formación de futuros entrenadores”.

La presente investigación es un tema poco difundido en nuestro entorno, razón por la cual se utilizó el método “Criterio de expertos”, para recabar información y sustentar la propuesta realizada. En este sentido, se efectuaron varias preguntas al señor Cozar, experto en el manejo deportivo y administrativo de un equipo profesional de fútbol.

En función de los objetivos que persigue este estudio, se obtuvo lo siguiente:

- **Según su criterio, cuáles son los factores de la crisis del fútbol ecuatoriano?**

“Existe una falta de planificación, falta de organización, un desconocimiento en el dirigente deportivo que actualmente maneja el fútbol profesional”.

“Los procesos de formación de los deportistas, de las estructuras que hacen las variables de entrenamiento para proyectar un deportista de alto rendimiento no existen y de existir, carecen de funcionalidad...”. “Además, el seguimiento que se debe hacer a los procesos deportivos de cada uno de los clubes no está fundamentado en una planificación a largo plazo, solo existe desorden económico y por ende un presupuesto insuficiente para poder cumplir con las obligaciones económicas”.

- **Qué modelo de gestión se puede aplicar en el fútbol ecuatoriano?**

“Antes que nada, debe exigirse que el dirigente del fútbol ecuatoriano tenga una capacitación afín a la carrera deportiva, complementada con un campo del eje comercial y conocimientos en el manejo de finanzas”.

- **Qué aspectos considera usted se deben aplicar para generar sostenibilidad deportiva en el fútbol ecuatoriano?**

“Se debe generar una capacitación permanente a los profesionales que están ligados al fútbol, mejorar los procesos de formación dentro del entrenamiento, mejorar las metodologías de entrenamiento dentro de los procesos básicos del fútbol base, del fútbol de especialización, del fútbol de tecnificación, para poder llegar al fútbol profesional, y creo que consecuentemente a ello mejoraría todo el proceso de rendimiento”.

- **Considera que actualmente la organización de la FEF impide que este tipo de procesos puedan fluir de manera correcta para que desde las bases puedan surgir jugadores de elite?**

“Yo pienso que la FE tiene muchas cosas buenas; los clubes son los que originan este tipo de problemas, por el desorden de las finanzas y por no tener un conocimiento claro y efectivo de los procesos de reclutamiento de las categorías formativas”.

“Al haber ofrecimientos que no cumplen con la efectividad de las obligaciones económicas, los conductores de las categorías formativas se ven imposibilitados y debilitados desde el manejo económico y luego deportivo, ya que cuando un entrenador, un deportista no es cumplido en sus obligaciones, automáticamente degenera su compromiso, su responsabilidad, porque todo fluye bajo esos aspectos”.

“Si el presupuesto esta coherentemente estructurado y las finanzas ya gestionadas, autofinanciadas y autosustentables, lógicamente no habría este tipo de desequilibrios y desordenes, en resumen el dirigente cuando ofrece más de lo que puede (tiene), debilita toda la estructura”.

“Para lograr todo esto se debe ordenar la casa desde adentro, donde cada club arme sus proyectos, desde la parte técnica, táctica, física, estratégica y psicológica de apoyar y crear más en los deportistas ecuatorianos, mejorar los niveles de estimulación para que generen su mejor desempeño y logren un desarrollo formativo y consecuente con la realidad del país”.

“Creo que el fútbol ecuatoriano debería reducir el número de extranjeros que se encuentran en cada uno de los equipos, porque en términos específicos cada equipo de primera división tiene la posibilidad de traer cuatro jugadores extranjeros, multiplique 12 por cuatro jugadores extranjeros, son 48 jugadores extranjeros de los cuales los que rinden significativamente a favor de los clubes no es ni el 30 %. Y el 70% restante es dinero desperdiciado, donde se deposita el valor en un saco sin fondo; cuando lo que se debería hacer es procesos de formación de las categorías formativas, y dar oportunidad a los jóvenes talentos para que lleguen al fútbol profesional”.

- **Considera que la profesionalización del fútbol ecuatoriano mejoraría las cosas?**

“Totalmente. Yo creo que el capacitar al ser humano que es el conductor de estos individuos, facilitaría mucho el proceso porque la jerarquización dentro de lo

que sería la capacitación de profesionales, daría como resultado inmediato deportistas mejor estructurados y formados y reduciría el gasto de recursos económicos”.

“Al hablar de profesionalización hablamos de las diferentes etapas como la iniciación, especialización, tecnificación para llegar al alto rendimiento, que sería el fútbol profesional o de selección”.

- **Qué papel juega el empresario, dueño o inversionista mayoritario del equipo?**

“Pienso que hoy por hoy los empresarios que actualmente están en el entorno del fútbol facilitan las gestiones mercantiles y descuidan las otras áreas que son igual de importantes.

“En algunos casos los que se benefician son los empresarios y no los clubes o el deportista; esto es como un producto, en el campo están los que generan la riqueza pero los intermediarios son los que muchas veces se benefician sin arriesgar ningún tipo de inversión y por ende sus resultados no quedan en quien generó esa riqueza sino en quien gestionó la riqueza, entonces al convertirse en intermediario en la mayoría de casos se convierten en facilitadores pero no pensando en la economía de los clubes, sino en el beneficio personal”. “A partir del 2015 la FIFA suspende la función de los representantes de los jugadores, porque los clubes van a encargarse directamente de la gestión y de los jugadores en el tema de traspasos y compras”.

- **Considera que los equipos nacionales de fútbol son organizaciones democráticas?**

“Un club independiente para mí es un club más por designación que por elección, por la característica que tiene el club y de la inversión que maneja; por ejemplo, el club El Nacional tiene otro modelo, no hay un solo inversionista que ponga un dólar, sino que gestiona los recursos en función de sus necesidades; pero

también hay el otro lado como son los representantes de las diferentes organizaciones como el Emelec, Macará, como la Liga, que es de un grupo de accionistas que manejan el club, en ese caso no hay democracia, democracia sería si de manera abierta se invitaría a una convocatoria a una nominación y sobre eso se hagan las elecciones de las autoridades del club”.

“Algunos clubes en el mundo fueron cayendo y tomaron correctivos, si esos procesos han servido de referencia y nuestro fútbol va teniendo ese concepto de mundial por sus participaciones en eventos mundiales, creo que hay que analizar el profesionalismo del futbol, porque ayudó a que el deporte crezca y sea un referente; por ejemplo se pueden incorporar aspectos que le pueden ayudar a regular la Ley del Deporte ecuatoriano y específicamente del fútbol, para mejorar en el tema de procesos; además es indispensable que exista formación en los dirigentes, para que tengan conocimiento sobre el manejo de una empresa exitosa”.