



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa la obtención del
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas.

TEMA

**Sistema administrativo – financiero y su incidencia en la
Operatividad de los clubes de fútbol Profesional del Cantón
Quevedo, Periodo 2013 – 2014. Modelo de gestión.**

AUTOR

ING. ÁNGEL JEOVANNY MARTÍNEZ TRÁVEZ

DIRECTOR

ECON. CARLOS EDISON ZAMBRANO, PhD.

QUEVEDO – ECUADOR

2016



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa la obtención del
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas.

TEMA:

**SISTEMA ADMINISTRATIVO – FINANCIERO Y SU
INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LOS CLUBES DE
FÚTBOL PROFESIONAL DEL CANTÓN QUEVEDO, PERIODO
2013 – 2014. MODELO DE GESTIÓN.**

AUTOR:

ING. ÁNGEL JEOVANNY MARTÍNEZ TRÁVEZ

ASESOR:

ECON. CARLOS EDISON ZAMBRANO, PhD.

QUEVEDO – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

El suscrito certifica que la tesis para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas, titulado **SISTEMA ADMINISTRATIVO – FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL DEL CANTÓN QUEVEDO, PERIODO 2013 – 2014. MODELO DE GESTIÓN.**

De autoría del Ing. **ÁNGEL JEOVANNY MARTÍNEZ TRÁVEZ**, ha sido revisado en todos sus componentes, por lo que autoriza su presentación formal ante el tribunal respectivo.

Quevedo, 07 de Junio del 2016

ECON. CARLOS EDISON ZAMBRANO, PhD.
DIRECTOR

AUTORÍA

Yo, ÁNGEL JEOVANNY MARTÍNEZ TRÁVEZ, autor de la Tesis denominada **“SISTEMA ADMINISTRATIVO – FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL DEL CANTÓN QUEVEDO, PERIODO 2013 – 2014. MODELO DE GESTIÓN.”**, expreso que los resultados y conclusiones de la misma, son de mi exclusiva responsabilidad, por ello extendiendo el contenido del presente documento a la UNIDAD DE POSGRADO DE LA U.T.E.Q., hacer uso del documento como material de consulta académica.

Quevedo, 07 de Junio del 2016

Ing. Ángel Jeovanny Martínez Trávez

DEDICATORIA

A Dios,

Por la infinita paciencia y guiarme por el buen sendero de la vida y los estudios, y así poder culminar con éxito ésta maestría.

A mi esposa,

Quien ha sido mi soporte y mi motor de progreso siempre.

A mis hijos,

Quienes son mi motivación para seguir adelante por la senda del progreso, y ser un ejemplo para ellos.

A todas aquellas personas que, contribuyeron para el logro y resultado de este gran objetivo.

Millón gracias por todo.

Ángel Martínez.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, a mi esposa, a mis hijos; por brindarme su confianza y apoyo cada día, por su cariño e inmensa comprensión para así poder lograr una meta más en mi vida.

Un enorme agradecimiento a mi director de tesis Econ. Carlos Zambrano, quién con su paciencia, su guía y su experiencia profesional contribuyó con mi objetivo.

Un agradecimiento especial a los catedráticos y representantes de ésta prestigiosa Universidad Técnica Estatal de Quevedo, quienes compartieron sus conocimientos muy generosos y los cuales contribuyeron para cumplir mi meta.

Quiero expresar mi agradecimiento eterno a todos quienes forman parte de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, también al presidente de la Asociación de Fútbol no Aficionado de Los Ríos, por facilitar información de vital importancia para el desarrollo y culminación de la investigación.

Ángel Martínez.

PRÓLOGO

La investigación titulada, Sistema Administrativo – Financiero y su incidencia en la operatividad de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, periodo 2013 – 2014, nace ante la necesidad que tienen los clubes de fútbol profesional de la ciudad, de contar con un modelo que los ayude en su administración institucional deportiva y así lograr conseguir sus objetivos trazados.

La investigación permitió conocer que en los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, existen varios recursos necesarios como el humano siendo éste uno de los más importantes dentro de la organización deportiva, también a lo largo del proceso investigativo se ve que el talento y vocación para desempeñar funciones acordes a lo administrativo como financiero, está muy apegado en sus directivos lo cual ayudó a documentar y llegar a evaluar la forma de operar dentro de éstas instituciones.

Se destaca de parte del autor de esta investigación, que existen varios recursos importantes dentro de las instituciones investigadas, lo que ha ayudado al desarrollo de la juventud del cantón como también fuera de ella, pero el trabajar sin una guía que los ayude a potenciar más sus recursos les llena de falencias al momento de concretar sus ideas y metas, también ha sido evidente que la no participación total de sus directivos ha sido un talón de Aquiles ya que es evidente dentro del estudio realizado que existen directivos muy valiosos los cuales tienen mucho que ofrecer a la organización y a la colectividad.

Entonces la importancia de la propuesta radicará en los directivos de los clubes, en asumir el modelo propuesto por el investigador ya que fortalecerá a todo el talento humano y financiero existentes dentro de las instituciones deportivas, se obtendrán las directrices que ayuden en la canalización para

conseguir el apoyo necesario así como también seguidores que son el eje motriz en el campo deportivo.

Ing. Alfonso Solórzano Moncada
PRESIDENTE DE A.F.N.L.R

RESUMEN EJECUTIVO

El deporte del fútbol es un fenómeno de masas en el que intervienen diversos actores, en el año 2015 los casos de corrupción de la FIFA constituyeron uno de los escándalos deportivos más significativos de los últimos años a nivel mundial. La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la incidencia del Sistema Administrativo – Financiero en la operatividad de los clubes de futbol profesional del cantón Quevedo, los mismos que pertenecen a la Asociación de Fútbol no Aficionado de la provincia de Los Ríos (A.F.N.L.R). Pese a los casos de corrupción internacional, a nivel local representa un espectáculo que atrae a muchos seguidores que están preocupados por la falta de sostenibilidad administrativa y financiera en los clubes. La recopilación de información se realizó a través de entrevistas a 22 directivos, 56 deportistas y 6 miembros del cuerpo técnico de los clubes. Mediante el uso de la estadística descriptiva se logró determinar que el grado de planeación, organización y control en los clubes Deportivo Quevedo y San Camilo tienen un rango de calificación mala a regular. En cuanto al ámbito financiero presentan déficit en los años estudiados lo cual dificulta la operatividad de deportistas, cuerpo técnico y de servicios. Para revertir ésta situación se sugiere un modelo de gestión que permita al club Deportivo Quevedo y San Camilo colocarse en un sitial de privilegio en el balompié nacional.

ABSTRACT

The game of football is a mass phenomenon in which various actors involved and in 2015 cases of corruption FIFA constituted one of the most significant sporting scandals of recent years worldwide. This research aimed to evaluate the incidence of Administrative System - Finance in the operation of professional football clubs Quevedo Canton, the same belonging to the Football Association not Aficionado province of Los Rios (A.F.N.L.R). Despite international corruption cases, local level represents a show that attracts many followers who are concerned about the lack of administrative and financial sustainability in clubs. The data collection was conducted through interviews with 22 managers, 56 athletes and 6 members of the coaching staff of the club. By using descriptive statistics and financial indicators it was determined that the degree of planning, organization and control in clubs Deportivo Quevedo and San Camilo have a range from average to negative rating. As for the financial sector have deficits in the years studied which hinders the operation of athletes, technical services and body. To reverse this situation a management model that allows the club Deportivo Quevedo and San Camilo placed in a privileged place in the national football is suggested.

ÍNDICE

	Pág.
PORTADA	i
HOJA EN BLANCO	ii
COPIA DE LA PORTADA	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
AUTORÍA.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
PRÓLOGO	viii
RESUMEN EJECUTIVO	x
ABSTRACT	xi
ÍNDICE	xii
INDICE DE CUADROS	xvi
INDICE DE GRÁFICOS	xix
INDICE DE ANEXOS.....	xxi
INTRODUCCIÓN.....	xxii
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA. ...	2
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	5
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.3.1. Problema General	6
1.3.2. Problemas Derivados	7
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.5. OBJETIVOS	8
1.5.1. Objetivo General:	8
1.5.2. Objetivos Específicos:	8
1.6. JUSTIFICACIÓN	8
1.7. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN.....	9

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	12
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	24
2.2.1. Caracterización del club de fútbol profesional.....	24
2.2.2. Socio de un club profesional	26
2.2.3. Jugador de un club de fútbol profesional	27
2.2.4. Aspectos económicos y sociales	27
2.2.5. El fútbol profesional	28
2.2.6. Club Cultural y Deportivo Quevedo.....	28
2.2.7. Club Cultural y Deportivo San Camilo	29
2.2.8. El club profesional.....	30
2.2.9. Constitución de un Club de Fútbol	31
2.2.10. Clubes que actuaron en la Copa Credife 2014 Serie A.....	31
2.2.11. La Operatividad Deportiva	32
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	33
2.3.1 Derechos de un club de fútbol	33
2.3.2 Cultura física y tiempo	34
2.3.3 Federación ecuatoriana de fútbol	34
2.3.4 Ley del deporte, educación física y recreación	35
2.3.5 Reglamento del comité ejecutivo de fútbol profesional.....	39
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.1. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	42
3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE	
INVESTIGACIÓN	43
3.3. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	45
3.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EMPÍRICA	45
3.4.1. Fuentes de Información.	45
3.4.2. Población y muestra	46
3.4.3. Instrumentos de investigación.....	47

3.4.4.	Procedimientos para la investigación	49
3.4.5.	Técnicas para la recolección de información	49
3.4.6.	Procesamiento y análisis de resultados	51
3.5.	DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA	51
3.6.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	51
3.7.	CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN	52
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.		
	EN RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	53
4.1.	ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS	54
4.2.	UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A LA HIPÓTESIS	54
4.2.1.	Sistema Administrativo – Financiero de los clubes de fútbol	
	profesional del cantón Quevedo	54
4.2.1.1.	Sistema Administrativo	54
4.2.1.2.	Sistema financiero	74
4.2.1.3.	Gestión Operativa	87
4.3.	DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS	96
4.3.1.	Análisis cualitativo	96
4.3.2.	Análisis cuantitativo	97
4.3.3.	Comprobación de la Hipótesis	98
4.4.	CONCLUSIONES PARCIALES	101
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		102
5.1.	CONCLUSIONES	103
5.2.	RECOMENDACIONES	104
CAPÍTULO VI PROPUESTA ALTERNATIVA		106
6.1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA	107
6.2.	JUSTIFICACIÓN	107
6.3.	FUNDAMENTACIÓN	107

6.4.	OBJETIVOS	109
6.4.1.	Objetivo General.....	109
6.4.2.	Objetivos Específicos	109
6.5.	IMPORTANCIA.....	109
6.6.	UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA.....	110
6.7.	FACTIBILIDAD	110
6.8.	PLAN DE TRABAJO.....	111
6.9.	ACTIVIDADES.....	120
6.10.	DESARROLLO / ACTUALIZACIÓN DE LOS ESTATUTOS PARA. LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL DEL CANTÓN..... QUEVEDO.	121
6.11.	RECURSOS.....	122
6.11.1.	Viabilidad de la propuesta	122
6.11.2.	Recursos humanos.....	137
6.12.	IMPACTO	139
6.13.	EVALUACIÓN.....	140
6.14.	INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO	140
	BIBLIOGRAFÍA.....	141
	ANEXOS	145

INDICE DE CUADROS

CUADROS	Pág.
1. Clubes de fútbol profesional del Cantón Quevedo.....	03
2. Clubes de la Asociación de Fútbol no Aficionado de la provincia de Los Ríos.	04
3. Clubes de Fútbol Profesional del Ecuador – 2014.....	32
4. Población de investigación.....	46
5. Muestra por estrato a encuestar.	47
6. Cuerpo técnico del club Deportivo Quevedo.....	54
7. Directiva del Club Social y Cultural Deportivo Quevedo.	55
8. Resultados absolutos de Planeación, club Deportivo Quevedo.....	56
9. Resultados absolutos de Organización, club Deportivo Quevedo.	57
10. Estructura orgánica funcional y niveles jerárquicos, club Deportivo Quevedo.....	58
11. Tiempo en la dirigencia deportiva, club Deportivo Quevedo.	59
12. Razones para estar en la dirigencia deportiva club Deportivo Quevedo	60
13. Tiempo que le dedica al club como dirigente, club Deportivo Quevedo.	61
14. Conocimiento de la aplicación de normativa legal en un club.....	62
15. Resultados absolutos de Control, club Deportivo Quevedo.....	63
16. Cuerpo técnico del Club Social y Cultural San Camilo.	64
17. Directiva del Club Social y Cultural San Camilo.....	65
18. Resultados absolutos de Planeación, club San Camilo.	66
19. Resultados absolutos de Organización, club San Camilo.....	67
20. Estructura orgánica funcional y los niveles jerárquicos, club San Camilo.	69
21. Tiempo como dirigente deportivo, club San Camilo.....	69
22. Razones para estar en la dirigencia deportiva, club San Camilo.	70
23. Tiempo que le dedica al club como dirigente, club San Camilo.	71
24. Conocimiento de la aplicación de la normativa legal	72
25. Resultados absolutos de Control, club San Camilo.	74

26. Ingresos del Club Deportivo Quevedo temporada 2013 y 2014.....	75
27. Gastos Club Deportivo Quevedo, temporada 2013.	77
28. Gastos Club Deportivo Quevedo, temporada 2014.	79
29. Gastos Club Deportivo Quevedo, 2013 - 2014.	81
30. Ingresos del Club San Camilo temporada 2013. (4 Meses).....	82
31. Ingresos del Club San Camilo temporada 2014. (4 Meses).....	83
32. Gastos del Club San Camilo temporada 2013. (4 Meses).	84
33. Gastos del club San Camilo temporada 2014. (4 meses).....	85
34. Patrimonio del club Deportivo Quevedo.....	86
35. Patrimonio del club San Camilo.	87
36. Gestión Operativa – Cuerpo Técnico, Club Deportivo Quevedo.....	88
37. Gestión Operativa – Deportistas, Club Deportivo Quevedo.....	89
38. Gestión Operativa – Utilería, Club Deportivo Quevedo.....	90
39. Gestión Operativa – Cuerpo técnico, club San Camilo.	92
40. Gestión Operativa – Deportistas, club San Camilo.	93
41. Gestión Operativa – Utilería, Club San Camilo.	94
42. Gestión administrativa de los clubes Deportivo Quevedo y San Camilo	96
43. Ingresos y gastos de los clubes Deportivo Quevedo y San Camilo	98
44. Resultados condensados de la variable Gestión Administrativa de los . clubes Deportivo Quevedo y San Camilo.	99
45. Agrupación de indicadores de gestión administrativa en los clubes Deportivo Quevedo y San Camilo.	100
46. Plan de trabajo que permitirá el desarrollo de la propuesta.....	111
47. Gestiones a efectuar para la socialización de la propuesta.	120
48. Inversión del club Deportivo Quevedo.	122
49. Financiamiento del club Deportivo Quevedo.....	123
50. Proyecciones de ingresos del club Deportivo Quevedo.....	123
51. Gastos del club deportivo Quevedo año 2015.	124
52. Proyecciones de los gastos del club deportivo Quevedo.....	125
53. Estado de pérdidas y ganancias del club Deportivo Quevedo.	126
54. Flujo de efectivo del club Deportivo Quevedo.....	127
55. La inversión del club San Camilo.....	129

56. El financiamiento del club San Camilo.....	130
57. Ingresos del Club San Camilo temporada 2015.....	131
58. Proyecciones de ingresos del club San Camilo.	131
59. Gastos del club San Camilo año 2015.....	132
60. Proyecciones de los gastos del club San Camilo.....	132
61. Estado de pérdidas y ganancias del club San Camilo.	134
62. Flujo de efectivo del club San Camilo.	135
63. Recursos humanos requeridos para la implementación de la propuesta del club Deportivo Quevedo.	137
64. Recursos humanos requeridos para la implementación de la propuesta para el club San Camilo.....	138

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	Pág.
1. Resultados relativos de Planeación, club Deportivo Quevedo.....	55
2. Resultados de Organización del club Deportivo Quevedo.....	58
3. Estructura orgánica funcional, club Deportivo Quevedo.	59
4. Tiempo en el ambiente deportivo, club Deportivo Quevedo.....	60
5. Motivos para seguir en la dirigencia deportiva, club Deportivo Quevedo.....	61
6. Tiempo en su rol como dirigente del club Deportivo Quevedo.....	62
7. Aplicación y conocimiento de normas legales, club Deportivo Quevedo	63
8. Resultados de control, club Deportivo Quevedo.	64
9. Resultados de Planeación, club San Camilo.	66
10. Resultados de Organización, club San Camilo.	68
11. Estructura orgánica funcional, club San Camilo.....	69
12. Tiempo en el ambiente deportivo, club San Camilo.	70
13. Motivos para estar en la dirigencia deportiva, club San Camilo.....	71
14. Tiempo en su rol como dirigente del club San Camilo.	72
15. Aplicación y conocimiento de normas legales, club San Camilo.....	73
16. Resultados absolutos de Control, club San Camilo.	73
17. Ingresos temporada 2013, club Deportivo Quevedo.....	76
18. Ingresos temporada 2014, club Deportivo Quevedo.....	76
19. Gasto del club Deportivo Quevedo temporada 2013.	78
20. Gasto del club Deportivo Quevedo, temporada 2014.	78
21. Estructura de gastos temporadas, 2013 - 2014.	80
22. Ingreso financiero temporada 2013.	82
23. Ingresos del Club San Camilo temporada 2014.....	83
24. Gastos del club San Camilo temporada 2013. (4 meses).....	84
25. Gasto del club San Camilo temporada 2014. (4 meses).....	86
26. Gestión operativa - Cuerpo técnico, club Deportivo Quevedo.	87
27. Gestión Operativa – Deportistas, club Deportivo Quevedo.....	88

28. Gestión operativa – Utilería, club Deportivo Quevedo.	90
29. Gestión operativa - Cuerpo técnico, club San Camilo.....	91
30. Gestión operativa – Deportistas, club San Camilo.....	92
31. Gestión Operativa – Utilería, club San Camilo.....	94
32. Organigrama estructural funcional para los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.	118

INDICE DE ANEXOS

ANEXOS	Pág.
1. Certificado Urkund.	¡Error! Marcador no definido.
2. Oficio emitido a la Asociación de Fútbol Profesional de la Provincia de Los Ríos, solicitando la debida autorización para realizar el trabajo ... investigativo en los clubes del cantón Quevedo.	147
3. Oficio de autorización para realizar el trabajo investigativo.	148
4. Oficio emitido al Club Deportivo Quevedo, solicitando la debida autorización para realizar el trabajo investigativo.	149
5. Oficio de contestación, mediante la cual autorizan realizar el trabajo .. investigativo en el club Deportivo Quevedo.....	150
6. Oficio emitido al Club San Camilo, solicitando la debida autorización . para realizar el trabajo investigativo.	151
7. Oficio de contestación, mediante la cual autorizan realizar el trabajo ... investigativo en el club San Camilo.	152
8. Convenio firmado entre la Liga deportiva Cantonal de Quevedo y el ... Club deportivo Quevedo.....	153
9. Convenio firmado entre el Municipio de Quevedo y el Club deportivo . Quevedo	155
10. Mapa de la provincia de Los Ríos con el respectivo cantón Quevedo,.. lugar de la investigación.	156
11. Encuestas realizadas a los dirigentes, cuerpo técnico, jugadores y utileros, de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.....	157
12. Fotografías del proceso de investigación realizado.	167

INTRODUCCIÓN

El deporte y en particular el fútbol mueve multitudes a nivel mundial, existen torneos deportivos muy importantes en varios continentes incluida América resaltando países como Italia, España, Argentina y el Ecuador también se hace presente con el torneo local donde existen clubes de renombre a nivel nacional e internacional, participantes como el club Deportivo Quevedo que en el 2013 actuó en la serie A y el club San Camilo en Segunda Categoría, hacen de la competencia muy vista y seguida. Se resalta que el club Deportivo Quevedo es el equipo con más seguidores en la ciudad y provincia, fue fundado en el año 1952, mientras tanto que el club San Camilo de menos seguidores pero de gran importancia en la parroquia más grande del cantón, el mismo que fue fundado en el año de 1961.

Uno de los objetivos de los clubes a través del tiempo ha sido difundir y promover que se practique el deporte en nuestro cantón y provincia.

Los clubes en estudio tienen sus respectivos logros, pero es el Deportivo Quevedo quien se lleva los mayores méritos ya que ha estado por tres ocasiones en la serie A del balompié ecuatoriano, siendo su meta principal ser campeón del torneo.

El fin de la investigación titulada, Sistema Administrativo – Financiero y su incidencia en la Operatividad de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo 2013 – 2014, es la de definir las principales falencias que no dejan desarrollar interna y externamente a los clubes en estudio. En fin éste será un documento que sirva de modelo de planificación, desarrollo, con la visión y misión organizada y participativa orientados en mejorar sus programas y proyectos deportivos a corto, mediano y largo plazo.

El objetivo principal de la investigación es evaluar la incidencia del sistema administrativo – financiero en la operatividad de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

Por medio de la presente investigación se generaron indicadores para mejorar en lo posible, tanto en lo administrativo, financiero y operativo a los clubes, lo que hará también sobresalir en sus respectivos torneos.

El atractivo análisis descrito en la investigación contempla varios principios, dada a su importancia ya que los componentes que inciden dentro del desarrollo administrativo de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo deben estar guiados, para el logro de los objetivos y así dar cumplimiento de los mismos, se deben contar con sistemas actualizados y eficientes que ayuden a cumplir las metas.

En una organización deportiva es importante, tener en cuenta la gestión administrativa en todos los aspectos que representa, por otro lado el factor financiero tiene su rol en el desarrollo empresarial.

La globalización y los múltiples avances administrativos y culturales hacen que las organizaciones estén pendientes de los desafíos institucionales y así poder prevenir el quedarse sin oportunidades dentro del desarrollo colectivo.

En la investigación de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, se proyecta de una manera idónea y sistemática los métodos eficaces para el adecuado manejo administrativo y financiero interno de estas instituciones deportivas, para así alcanzar y obtener resultados eficaces que mejoren su rendimiento en el torneo local de fútbol que año a año se va haciendo más atractivo y competitivo.

La presente labor de investigación se encuentra detallada con temas de análisis internos como externos de los clubes, estudiando sus fortalezas,

oportunidades, trabajando en las debilidades como en sus amenazas y está compuesto de seis capítulos:

El **capítulo I**, está compuesto por el marco contextual de la investigación, se conocerá su ubicación y su situación actual, se trazó el problema general y los derivados, también planteamos los objetivos y justificación de la investigación, detallamos también la justificación y los cambios esperados de la investigación.

En el **capítulo II**, se halla el marco teórico, el mismo que se compone de conceptos propios de las entidades deportivas que sirvieron para la culminación de la investigación, también se encuentra la fundamentación legal del presente estudio.

El **capítulo III**, está basado en la metodología de la investigación, técnicas, tipo y diseño de la misma, además define la muestra y su población, también la recolección de información, procesamiento y análisis de resultados.

El **capítulo IV**, se analiza e interpreta los resultados que se obtiene en la investigación, se representa el trabajo en cuadros estadísticos como también gráficamente, finalmente se obtiene la comprobación y disprobación de la hipótesis.

El **capítulo V**, se establece las respectivas conclusiones de la investigación y las debidas recomendaciones a los clubes inmersos en el presente estudio.

El **capítulo VI**, consta la propuesta alternativa al problema encontrado, cita el debido modelo de gestión administrativo - financiero que contribuya a la operatividad de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, también se difunde la importancia de recursos utilizados y el impacto de la propuesta.

Y por último se evidencia la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

*"Los días son costosos.
Cuando gastas uno, tienes un día menos para gastar.
Por lo tanto, debes estar seguro de que uses tu tiempo sabiamente."*

Jim Rohn

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

La presente investigación se realizó a los clubes de fútbol profesional que pertenecen a la Asociación de Fútbol no Amateur de Los Ríos (A.F.N.L.R), ente que se encuentra ubicada en la calle Quinta entre la J y la K de la Cooperativa Pro Mejoras, Parroquia San Camilo, del Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos, su teléfono de contacto es el 052 - 773819, ésta asociación fue fundada el 21 de abril de 1977 y es una de las 22 asociaciones del balompié ecuatoriano.

Son 14 los clubes que forman este gremio, el club Deportivo Quevedo estuvo en el 2014 en la primera B del balompié ecuatoriano y 13 clubes en la segunda categoría.

Cabe resaltar que la Asociación de fútbol no amateur de Los Ríos tiene las primordiales actividades que son la de organizar, planificar, normar, controlar y promulgar el futbol profesional en la provincia, realizando un trabajo mancomunado hasta donde este a su alcance dentro de cada uno de los organismos deportivos que lo conforman; siendo de gran aporte a este estudio realizado ya que refuerza en algunas falencias y fortalece otras para el buen desenvolvimiento interno de las instituciones deportivas investigadas.

Dos serán los clubes de investigación, el Deportivo Quevedo club que tiene su sede en el Condominio Simón Bolívar, 5to piso, oficina 2 y el Club San Camilo con sede en la parroquia San Camilo calle José Mejía 403 y Venezuela.

Los clubes que participan en esta investigación se los detalla a continuación en el cuadro número 1.

Cuadro 1. Clubes de fútbol profesional del Cantón Quevedo.

CLUB	CATEGORÍA
Club Social Cultural y Deportivo "Quevedo"	Primera B
Club Social Cultural y Deportivo "San Camilo"	Segunda

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: El autor

El Club Deportivo Quevedo fue fundado el 15 de junio de 1952, ha estado tres veces en la serie A del fútbol nacional (1970, 1985, 2013), el club es el ídolo deportivo de la ciudad y de la provincia de Los Ríos, es el único club de fútbol de la ASO que ha alcanzado estar en esta categoría del balompié ecuatoriano, dato trascendental de esta investigación. A esta entidad deportiva le rondan las falencias administrativas como también las financieras, motivo de inicio de la investigación.

El Club San Camilo se fundó el 27 de septiembre de 1961, aún no ha conseguido estar en la serie de privilegio del fútbol nacional, el club siempre ha participado en la segunda categoría del balompié ecuatoriano. El núcleo en importancia por lo que se decide analizar al club está en lo financiero como también lo administrativo, lo que se fusionan y son el motivo por lo que dificultan avanzar a esta entidad deportiva.

Los dos clubes constan con sus respectivos socios e hinchada, en el cantón el deporte que prima es el fútbol por lo que se debe tener muy en cuenta que hay que manejarlo de manera profesional de una forma equilibrada y eficaz haciendo que lo administrativo y financiero sea el punto de partida idóneo interna y externamente ya que siempre están observándolo tanto sus seguidores, prensa, autoridades y demás.

A continuación se citan todos los clubes de fútbol que son parte de la Asociación de Fútbol no Amateur de la provincia de Los Ríos.

Cuadro 2. Clubes de la Asociación de Fútbol no Aficionado de la provincia de Los Ríos.

N°	CLUBES	SEDE
1	Club Deportivo Social Santa Rita	Vinces
2	Club social Cultural y Deportivo El Guayacán	Buena Fe
3	Club Social Cultural y Deportivo Fiorentina	Vinces
4	Club Social Cultural y Deportivo Jóvenes Deportistas	Quinsaloma
5	Club Social Cultural y Deportivo Nápoli	Valencia
6	Club Social Cultural y Deportivo Patria	Buena Fe
7	Club Social Cultural y Deportivo San Camilo	Quevedo
8	Club Social y Cultural Deportivo Quevedo	Quevedo
9	Club Social y Deportivo Corinthians Futbol Club	El Empalme
10	Club Social y Deportivo Independiente de Babahoyo	Babahoyo
11	Club Social y Deportivo Mocache	Mocache
12	Club Social y Deportivo Río Babahoyo	Babahoyo
13	Club Social y Deportivo River Futbol Club	Ventanas
14	Club Sport Venecia	Babahoyo

Fuente: ASO - Los Ríos.

Elaboración: El Autor

Cabe recalcar que el cantón Quevedo lugar deportivo de la investigación fue fundado el 7 de Octubre de 1943, tiene una superficie de 303 km², su número de habitantes son 173.575 (2011), tiene 9 parroquias urbanas y 2 rurales, la parroquia San Camilo es la más extensa en territorio y habitantes (Wikimedia, 2015).

Como dato futbolístico se tiene gracias al diario La Hora (2014), donde el Deportivo quevedo jugó con la Liga de Portoviejo finalizando el encuentro

con marcador a favor del club quevedeño de 1 a 0, al estadio asistieron alrededor de 7000 hinchas de los dos equipos. No esta demas decir que la capacidad del estadio 7 de Octubre es de 15000 espectadores.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

Dada la crisis que vienen atravesando desde hace algunos años atrás las instituciones deportivas a nivel nacional e internacional, con referencia común en lo administrativo y financiero lo cual dificulta en la operatividad de los clubes, cabe destacar que este problema viene haciéndose presente en las instituciones deportivas por la deficiente manera de administrar a más de los exuberantes sueldos que acuerdan pagar los clubes a sus jugadores, sumado a ésta la crisis económica en todos los países, no es de asombrarse que clubes como el River Plate en Argentina o Cali en Colombia sufran las consecuencias de una incorrecta administración, siendo estos presa fácil del descenso como es el caso en el país del Deportivo Quito club muy mentado por sus problemas administrativos y financieros.

La Fédération Internationale de Football Association (FIFA) es la máxima autoridad rectora del fútbol a nivel mundial, la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) lo es en el territorio nacional, este organismo cuenta con veinte y dos Asociaciones, siendo una de ellas la Asociación de Fútbol no Aficionado de Los Ríos (AFNLR) la que regula el futbol profesional en el cantón Quevedo, donde existen clubes con dificultades administrativas y financieras que han venido apareciendo por la crisis y por factores determinantes no controlados a tiempo lo que afecta al deporte en la ciudad, provincia y en todo el país han sido presa fácil de este fenómeno, esta crisis que se ha estado viviendo llegó al país y afectó a los clubes de fútbol, sin importar si son de la costa o de la sierra si son ídolos o recién ascendidos, la crisis económica y administrativa que se ha venido palpando han sido una cadena de errores, tanto de directivos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol como de los mismos directivos de cada institución deportiva.

Dentro del contexto de la problemática deportiva que vienen atravesando los clubes Deportivo Quevedo y San Camilo, varios son los factores que opacan en el desarrollo interno del talento humano, por citar uno, la parte psicológica anímica causada por el apego seguidor de un deporte muy popular como lo es el fútbol.

Una de las causas han sido los presupuestos gigantescos que proyectan los clubes a más de los fichajes exuberantes que realizan, hace que los dirigentes pretendan emular lo que se ve en torneos internacionales sin darse cuenta que los pasos que dan no están acordes a la realidad de los clubes ecuatorianos, es más poco a poco se va alejando de lo que se debería realizar, que es trabajar con la realidad que existe en el país, con la economía cierta, con sus dirigentes, delegando a cada directivo los respectivos roles protagónicos dentro de cada organización.

Es muy notorio ver en los clubes locales como el Deportivo Quevedo y el club San Camilo, desatinos administrativos de parte del directorio, en el segmento financiero se puede probar que existen falencias ya que no ejecutan planes a largo plazo para el desarrollo de la institución y esto afecta en la operatividad de las instituciones de fútbol profesional del cantón Quevedo.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema General

- ✓ ¿Cómo incide el sistema Administrativo – Financiero en la operatividad de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo?

1.3.2. Problemas Derivados

- ✓ ¿Qué tipo de sistema administrativo utilizan los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo?
- ✓ ¿De qué manera el sistema financiero afecta al crecimiento de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo?
- ✓ ¿Cómo influye la situación operativa en el manejo de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación se realizó en la provincia de Los Ríos, a los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, para comprobar a través de la investigación como incide el sistema Administrativo – Financiero en la operatividad de los clubes

CAMPO: Ciencias Administrativas.

ÁREA: Operativa.

ASPECTO: La operatividad en el sistema administrativo – financiero.

TEMA: Sistema Administrativo – Financiero y su incidencia Operativa en los Clubes de Fútbol Profesional del Cantón Quevedo.

TIEMPO: Año 2015

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General:

Evaluar la incidencia del Sistema Administrativo – Financiero en la operatividad de los clubes de futbol profesional del cantón Quevedo.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Analizar el sistema Administrativo de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.
- ✓ Estudiar el sistema Financiero de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.
- ✓ Investigar la gestión operativa desarrollada por los clubes de fútbol del cantón Quevedo.
- ✓ Plantear un modelo de gestión Administrativo y Financiero para los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

1.6. JUSTIFICACIÓN

Dado que es un tema muy amplio y con muchas interrogantes por cubrir, el tema de la administración deportiva con muchos actores participativos siendo estos todos los que conforman la organización y los que de una u otra manera están siguiéndolos, se decide de una manera equilibrada y efectiva realizar este estudio como ayuda y guía para los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

Los múltiples problemas que viene atravesando el futbol profesional a nivel internacional y dentro del Ecuador hace que se decida estudiar de manera

particular la parte administrativa y financiera de los clubes de fútbol profesional que pertenecen al cantón Quevedo, donde se nota que existe una débil administración interna en la mayoría de los mismos, se puede enfatizar y decir que en el país los clubes carecen de un sistema interno bien definido tanto en la parte administrativa como en la financiera que ayude a su desenvolvimiento, el mismo que guie para cumplir las metas y objetivos que cada club se proponga a inicios de temporada.

Por tal motivo se considera de valiosa importancia el proponer el diseño de un sistema administrativo y financiero en la operatividad de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, la misma que le permitirá crecer como organización y por ende cumplir sus objetivos.

Esta propuesta de investigación para los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo que es sugerir un modelo de gestión, surgió por la evidente crisis administrativa y financiera evidenciada en los clubes deportivos de la ciudad, como también es el caso que vienen atravesando varias instituciones deportivas a nivel nacional y buscando un fortalecimiento en sus roles protagónicos dentro de cada club se realiza la presente investigación para que puedan hacer uso de tan valiosa herramienta.

1.7. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN

Los cambios esperados después de la investigación, el desarrollo y su aplicación de la propuesta son los siguientes:

- ✓ Sistema administrativo – financiero adecuado a la estructura organizacional de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.
- ✓ Gestión operativa idónea para los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

- ✓ Maximización de las fortalezas y oportunidades existentes en sus respectivas áreas administrativas - financieras.

- ✓ Mayor protagonismo en el desarrollo deportivo y en el entorno integral dentro del cantón Quevedo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

*“Cuando una puerta de felicidad se cierra, otra se abre.
Pero con frecuencia miramos tanto a la puerta cerrada, que no somos capaces,
de ver la puerta que se ha abierto frente a nosotros”*

Hellen Keller

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

La presente tesis considera los siguientes términos, de valiosa importancia dentro de esta investigación.

Administración

La administración se define como el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales (Cetro, 1992).

Para Gareth (2010), es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización.

A criterio personal, la administración es un proceso mediante el cual los administradores, gerentes y demás ejecutivos de las organizaciones, optimizan los recursos para así alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos propuestos.

Administración y Organizaciones

Para Gorbanev (2013), la administración es una ciencia social que estudia las organizaciones y la práctica gerencial. El concepto de administración fue propuesto por filósofos griegos antiguos. La disciplina que formulaba las leyes de la producción, intercambio y consumo de bienes recibió el nombre de economía (oikos nomos, que significa leyes de funcionamiento de la unidad productiva doméstica: oikos).

Sistema Administrativo

Según Cetro (1992), está formado por diversas partes que funcionan sobre una base de interdependencia para alcanzar un propósito. Las partes principales del sistema administrativo son el insumo organizacional, el proceso organizacional y el producto organizacional.

El sistema administrativo comprende a toda una organización relacionarla con el medio que la rodea. Radica en aplicar en la práctica la acción de planear, organizar, integrar recursos, dirigir, controlar y coordinar y para así alcanzar los objetivos de la organización.

Procedimientos Administrativos

Los procedimientos administrativos son los planes o la serie de actos donde se concreta la acción administrativa para la ejecución de los objetivos, los procedimientos tienen por intención esencial la demostración de un acto administrativo.

Para Schermeron (2005), un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas (Ponce, 2004).

Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar (Franklin, 2002).

Características de los procedimientos

Para Joubanc (1994), los procedimientos “en el desarrollo de una empresa el departamento de sistemas y procedimientos, puede ocupar distintos,

dependiendo del alcance que se quiera dar a los estudios realizados por éste. A mayor nivel, mayor será el área que cubrirá y viceversa”.

También es necesario mencionar y describir algunas características de los procedimientos:

- ✓ No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- ✓ Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- ✓ Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Cardona (2009), se enfoca en las siguientes características de los procedimientos.

- ✓ Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.
- ✓ Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
- ✓ Por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

Beneficios de los procedimientos

Para Joubanc (1994), los beneficios o el aumento del rendimiento laboral, permite adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

La operatividad

Según (Arroyo, 1994), la operatividad es una integración en un Cuerpo o Escala de Grupo Superior, el paralelismo con la técnica de la promoción interna sería evidente; estaríamos ante una promoción-integración, bien entendido que el campo de la operatividad de esta técnica sería mucho más amplio, ya que no se hace referencia aquí- a diferencia de lo que ocurre en el supuesto de la promoción- al grupo inmediato superior.

Sistemas de Administración

Para Chiavenato (2001), la acción administrativa toma características diferentes dependiendo de las condiciones externas e internas de la empresa. En otras palabras, la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, pues cambia de acuerdo con innumerables variables. No existen normas específicas de administración válidas para todas las situaciones y ocasiones posibles.

Existen cuatro sistemas administrativos que nos define Rensis Likert en el texto de Chiavenato (2001), que a continuación las ilustramos.

El sistema 1: autoritario – coercitivo, es un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y arbitrario que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la empresa.

El sistema 2: autoritario – benevolente, es un sistema administrativo autoritario, sin embargo más suave que el sistema 1. En el fondo, es un sistema 1 más condescendiente y menos rígido.

El sistema 3: consultivo, es el sistema que tiende más a la autocracia y la imposición. Representa una flexibilidad gradual de la arbitrariedad organizacional.

El sistema 4: participativo, es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas.

Visión

La visión representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial y se realiza formulando una imagen ideal del proyecto en el futuro y poniéndola por escrito, a fin de crear la ilusión de lo que debe ser en el futuro no lejano la organización. La visión es, pues, la narración de dicho sueño empresarial (Rodríguez, 2012).

Misión

Para Rodríguez (2012), la misión representa la razón de ser de la empresa, considerando sobre todo el atractivo del negocio en el entorno en el que la empresa opera. La misión de una empresa es un concepto ligado con la visión de la misma y representa una definición sobre la actividad a la que se dedica, cómo se lleva a cabo esta actividad y en qué se diferencia positivamente de la demás.

Objetivos

Una de las características de una organización es la de tener objetivos. Los objetivos son uno de los elementos que dan consistencia a una organización. Los objetivos generales de una organización deportiva se corresponden con lo que suelen ser los grandes objetivos de las empresas, que no siempre suelen ser los mismos a lo largo del tiempo y varían permanentemente en función de las circunstancias y de la época histórica (Roche, 2005).

Estrategias

Las estrategias nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número infinito de acciones posibles y la manera de implantar dichas acciones; por lo tanto, es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de las estrategias (Fred, 2003).

Para Gareth (2010), cada estrategia requiere el uso de estructuras y culturas organizacionales distintas. Una vez que los gerentes han optado por una estrategia deben escoger los medios correctos para implementarla.

Organizar

Para Munch (2010), la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

Modelo de gestión administrativa

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar. Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización (López, 2001).

El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

Los Manuales

Graham Kellog, el manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas (Franklin, 2002).

Mientras que Miguel (2011), define a los manuales como: "Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

Dicho de muchas maneras pero en sí, los manuales son la estructura escrita de toda organización donde estarán detallados todo lo referente al desarrollo y objetivos de la institución.

Manual de Funciones

Para Berghe (2012), un manual suministra los delineamientos básicos, principales funciones y requerimientos de cada cargo al comité encargado de estudios de personal y del capital humano, para que este lo elabore de acuerdo a las políticas y principios generales de la empresa.

Ventajas de los Manuales

Existen un sin número de ventajas gracias a los manuales, como:

La gestión administrativa y la toma de decisiones no permanecen subordinadas a improvisaciones, se las ejecuta a la brevedad;

Se las utilizan para ayudar a que la organización se acerque al cumplimiento de sus objetivos;

Son muy valiosos por su contenido ya que ayudan a guiar la empresa con el transcurso del tiempo;

Proporcionan el control y guía para los administradores para realizar tareas encomendadas.

Tipos de Manuales

Para Franklin (2002), el manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Los tipos de manuales son muy variados se constituyen de acuerdo a la organización como también a sus fines y podemos citar los siguientes manuales: de historia, de organización, de política, de contenido múltiple, de técnicas, de puestos, de personal, de producción o ingeniería, de finanzas, generales y de otras funciones.

Control

Para Gorbanev (2013), el control es un proceso que se implementa para supervisar las actividades, a fin de garantizar que se realicen según lo planeado y, si es necesario, corregir las desviaciones.

Mientras que Chiavenato (2001), entiende al control como:

- a. La función administrativa que hace parte del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- b. Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como ciertas tareas reguladoras que un controlador aplica en una

empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones.

- c. Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío.

Para Coulter (2010), es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral.

Según Hellriegel (2002), las cuatro fuentes principales de control de la mayor parte de las organizaciones son los participantes, la organización misma, los grupos y los individuos.

La planeación

La planeación consiste en definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes que permitan coordinar las actividades con el fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos (Mochón, 2014).

La gestión operativa

Diaz (2009), entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso

Gestión

Para Netbiblo (2003), existen dos primeras acepciones de la palabra gestión: acción y efectos de gestionar, acción y efecto de administrar. Por lo tanto identifica los conceptos de gestión y administración.

Para Cardona (2009), la palabra gestión significa, administrar; es decir, hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos.

También Pickett (2007), considera que la auditoria de gestión asciende de nivel para aplicarse a aquellas cuestiones de control que proceden de la gestión de una actividad. Esto incluye una evaluación de los puntos más delicados relacionados con los diferentes procesos de gestión que conducen a la empresa hacia sus objetivos.

Según estos entendidos en la materia el énfasis en la gestión comprende todas las actividades de una organización para conseguir sus metas y objetivos, como la evaluación de su desempeño, también el desarrollo de estrategias operativas que garantice la estabilidad de la misma.

Gestión administrativa

Para Cuartas (2008), la gestión administrativa es una acción humana y el hombre tiene la responsabilidad y la tarea de conseguir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y unas organizaciones más efectivas y competitivas es el reto de la gestión administrativa moderna.

La administración es un arte que desarrolla sus principios en el conocimiento para ser aplicado en situaciones específicas de una organización (Cuartas, 2008).

Para Wackman (1992), en la denominada teoría de la organización clásica, mientras que otros dirigían su atención hacia el trabajo que debía ser realizado, Fayol se centró en la organización general de los trabajadores en la empresa. Fayol definió la gestión empresarial partiendo de cinco funciones, que son bastante parecidas a la clasificación que utilizamos para los ejecutivos en las empresas informativas. Estas funciones son planificación, organización, capacidad de mando, coordinación y control.

Planificación estratégica

La planificación estratégica se identifica plenamente con el plan de marketing dentro del contexto de una política de revisión producto/mercado (Tejero, 2007).

Toma de decisiones

Para Gorbanev (2013), la toma de decisiones es un proceso que culmina con una elección entre dos o más opciones. Es una forma común de resolver problemas, pero no la única.

Liderazgo Personal

Para Berghe (2012), un líder siempre tiene carisma, sus opiniones son tomadas en cuenta y es seguido por varias personas; esa responsabilidad le da una gran satisfacción personal, generándole una mayor confianza en sí mismo y un alto grado de optimismo.

Motivación

La motivación es el deseo de la persona de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales. Es importante porque el empleado

motivado contagia con su entusiasmo a los clientes y les inspira confianza y hace bien su tare, incluso cuando no lo controlan (Gorbanev, 2013).

Innovación

Para Berghe (2012), es muy importante que en la empresa haya personal creativo e innovador que se complemente para lograr excelentes resultados. En una empresa hay más empleados creativos que innovadores, porque son visionarios, ven el cambio, pero por temor, por falta de tomar decisiones o por timidez, se lo guardan para sí, no lo comunican y por lo tanto no cristalizan e implementan sus ideas.

Administración de recursos humanos

En una organización el término “recursos humanos” comprende las personas que la integran, y también todo cuanto concierne a sus conocimientos, su capacidad y su estilo. En otras palabras, los recursos humanos son el inventario de las personas con las que cuenta la empresa (Mochón, 2014).

Proyecto Deportivo

Para la fundación de la Real Federación Española de Fútbol (2006), las organizaciones realizan trabajos con el fin de lograr un conjunto de objetivos. Por lo general, los trabajos se clasifican en proyectos y operaciones, aunque en algunos casos estos se superponen. Pueden compartir varias de las siguientes características: Realizados por personas, Restringidos por la limitación de los recursos, Planificados, ejecutados y controlados.

Necesidad de la evaluación de personal

Para Martínez (2013), el punto de partida para una correcta evaluación del personal de la empresa, es una completa descripción de los puestos de trabajo. Estos puestos, perfectamente analizados, descritos y valorados están ocupados por individuos cuya actuación dista mucho de ser igual en cuanto a la eficiencia y la eficacia.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Caracterización del club de fútbol profesional

Un club de fútbol es una empresa deportiva cuyos objetivos es promulgar el deporte a sus seguidores y pueblo en general, tienen un sinfín de componentes que lo conforman como el presidente, gerente, tesorero, por así decirlo, no es solo el afán de patear un balón y llegar a una final, es todo un arte de disciplina y lealtad consigo mismo y con su respectivo club, ya que como deporte profesional es un trabajo lo que les significa el sustento y forma de vida, que dicho de paso es muy lucrativa.

El fútbol profesional (derivado del inglés football), también conocido como, balompié o soccer, deporte que se desarrolla entre dos conjuntos de once jugadores cada uno debidamente habilitados, dirigidos por tres árbitros siendo el central el protagonista de ellos, el mismo que hace respetar las reglas que este deporte ha emanado a través de los tiempos, el tiempo reglamentario es de 90 minutos en su totalidad compartidos en 2 períodos de 45 minutos cada uno con receso de 15 minutos, la regla estelar dentro del juego es tratar de ingresar el balón en el arco contrario y el que hace el mayor número de goles es el ganador.

El dialogo que tengan los directivos y jugadores harán que se sumen los hinchas a los clubes, en los casos de los entes investigados, ídolos en su

respectiva localidad el club San Camilo por una parte y el club Deportivo Quevedo ídolo de la Provincia y con seguidores a nivel nacional, los dos con gran historia y décadas de creación con sus respectivos socios extintos ya sus fundadores, pero sí con socios honoríficos y aportantes, tienen el agrado de hacer eco en la buena práctica deportiva y muchos de los chicos llegan a estas entidades deportivos a practicar lo que a bien llevan marcados en sus genes que ha ido pasando de generación en generación y es la pasión por el futbol y que más que en su equipo de la ciudad.

Los equipos de fútbol vienen aplicando herramientas empresariales como por ejemplo lo que Quisigüiña y Terán (2011), mencionan como visión que el Club Social, Cultural y Deportivo Espoli, será una institución sólida, confiable y eficiente, con una estructura organizacional efectiva, que represente deportivamente a la Policía Nacional del Ecuador, sustentada sobre principios morales, éticos y jurídicos, a fin de crear una cultura en la cual todos sus simpatizantes se sientan identificados y comprometidos con los colores y los ideales del club y de la Policía Nacional del Ecuador, logrando así consolidarse como uno de los equipos representativos de la ciudad.

Igualmente, señalan como Misión que el Club Deportivo Espoli es una institución que representa a la Policía Nacional del Ecuador la misma que se encarga de organizar, promover y difundir la práctica deportiva con liderazgo y éxito, fortaleciendo su identidad y las relaciones con su afición y la población Ecuatoriana, basado en los ideales, metas y objetivos de la Institución (Quisigüiña y Terán, 2011).

Las categorías deportivas de la disciplina según la Federación Ecuatoriana de Fútbol (2014), que están tipificadas en los organismos rectores de los clubes de fútbol tanto en la serie A, como en segunda categoría del balompié nacional son las siguientes:

✓ Sub 12

- ✓ Sub 14
- ✓ Sub 16
- ✓ Sub 18
- ✓ Reserva (Serie A)
- ✓ Y el equipo profesional

Es opcional tener categorías deportivas más inferiores aunque es recomendable ya que son los semilleros y futuro de los clubes. Solo el club de primera categoría recibe valores económicos de parte de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), los equipos de segunda categoría deben buscar sus propios recursos para poner en marcha sus temporadas y conseguir alcanzar sus metas.

Los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo cuentan con una estructura con su máxima autoridad en la Asamblea General de socios, seguido por su directorio, sus debidos departamentos y comisiones según su estructura propia de cada club.

2.2.2. Socio de un club profesional

Para la Federación Ecuatoriana de Fútbol (2014), existen varios tipos y clases de socios en un club deportivo profesional tales como: Vitalicios, Honorarios, Activos, Junior y Deportistas.

Para ser socio de un club de fútbol profesional se debe tener los siguientes requisitos:

- ✓ Presentar la solicitud de ingreso al club.
- ✓ Cumplir puntualmente con las cuotas económicas.
- ✓ Tener el deseo de colaboración.

2.2.3. Jugador de un club de fútbol profesional

Para ser jugador de un club de fútbol profesional se debe tener en cuenta dos factores o requisitos imprescindibles (Federación, 2014).

Derechos de formación que se los obtiene un club por primera y única vez al momento de federar a un jugador a través de la Federación de Fútbol del Ecuador.

Derechos deportivos que los tiene el club después del proceso en el ítem anterior o por la carta pase que disponga el jugador a través de su persona y/o por los conocidos representantes deportivos.

2.2.4. Aspectos económicos y sociales

El desarrollo económico de Ecuador no ha generado diversificación en su matriz productiva y desde 1972 ha estado fuertemente ligado al sector petrolero. Incrementos en los precios del crudo y aumentos de la producción del petróleo causan un incremento del PIB y por ende un aumento del bienestar de la población. Pero así mismo como el mayor ingreso petrolero trae prosperidad una caída de este trae dificultades para la economía.

Es de vital importancia el análisis de la manera de vivir de los seguidores de los clubes de fútbol profesional del país y del cantón Quevedo puesto que dependiendo de factores como el nivel de ingreso su asistencia a eventos deportivos es frecuente. Según el INEC (2010), la población del cantón Quevedo, fue de 173.575 habitantes.

De los seguidores de los clubes de fútbol se estima que el 67% son mayores de 30 años, lo que da como resultado el trabajo administrativo y desarrollo de un plan para ganar adeptos para los clubes en los jóvenes

Existe la protección del seguro social (IESS) la misma que es limitada porque si no es afiliado de nada sirve este medio para el deportista, está la atención pública que pocas veces son visitadas por el faltar conocimiento en material médica deportiva, entonces hace falta un centro integral para el deporte en el cantón Quevedo.

2.2.5. El fútbol profesional

La historia del profesionalismo del fútbol data de los años de 1863, año en el cual se fundó The Football Association, no está demás acotar que este magnífico deporte ya se desarrollaba desde el siglo III A.C.

Sus inicios fueron de escasa organización como también de una violencia extrema, pero fue el calcio florentino que era un deporte practicado en equipos en Italia y fue quien insidioso positivamente en el fútbol como asociación o profesional.

Fue en el siglo XIX (1848), donde representantes ingleses se reunieron en la Universidad de Cambridge para crear las bases de lo que hoy se conoce como el fútbol profesional o moderno, deporte que tiene unos 270 millones de seguidores haciéndolo el deporte de mayor aceptación a nivel global. La fundación de la FIFA por el año de 1904 y la inicialización de la copa mundial de fútbol en el año 1930 hace de este el evento de mayor audiencia en el mundo.

Cabe destacar que en el Ecuador se funda el 23 de abril de 1899 el Guayaquil Sport Club.

2.2.6. Club Cultural y Deportivo Quevedo

Como parte de su historia la Fundación Wikimedia (2015), menciona que el club nace institucionalmente un 15 de junio de 1952, por datos estadísticos

se conoce que, presidió la reunión como socio fundador el señor, David Osorio Landines, junto con, Humberto Mora, Mauro Cevallos, José Ubillús, Manuel Vargas, Ángel Triviño, Luis Coello Obando, Enrique Mora, Ángel Caicedo. Desde sus inicios sus colores emblemáticos han sido el rojo y el azul.

Sus 62 años de historia y vida institucional son parte de este gran club, siendo siempre protagonista en todos los torneos que ha participado, pero es en el año 1978 cuando participa en el torneo que realiza la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo y luego de ganar a su rival de toda la vida el club San Camilo gana el zonal y podrá disputar el torneo de ascenso a la serie B y un cupo para estar en el fútbol profesional.

Durante los años 1985 a 1986 es cuando el club Deportivo Quevedo logra clasificar a la serie A del balompié ecuatoriano, donde es parte de los doce equipos más destacados del campeonato nacional.

Varios personajes muy conocidos del cantón Quevedo han sido parte de la dirigencia del club como son: Ángel Valenzuela, Olegario Orellana, Gonzalo Báez, Hugo Vélez M., Felipe Rivera, Carlos Kure, Hugo Silva H., Valentín Cheng, Patricio Mendoza, entre otros. Durante el desarrollo de la investigación el club está presidido por el ingeniero César Litardo.

2.2.7. Club Cultural y Deportivo San Camilo

El 10 de agosto de 1971 según reseña histórica brindada por el diario La Hora (2013), nace el Club Cultural y Deportivo San Camilo como una institución jurídica de derecho. Desde ese momento el club ha ido forjando su historia a través de sus participaciones deportivas. Este club en la década de su creación ha disputado encuentros con equipos como el Barcelona, Aucas, Liga Deportiva Universitaria de Quito, Técnico Universitario, y muchos más.

El club ha sabido estar de pie en el torneo de segunda categoría gracias al esfuerzo de dirigentes y ex futbolistas que han pasado por esta noble institución.

Se puede mencionar a varios dirigentes y ex futbolistas ya extintos como: Alfredo Venegas, Tito Moreira, Gonzalo Baez, Telmo Jiménez, Alfredo Sarabia, Segundo Liu-Ba Morán, Checho Meza Betancourt, Leonardo Granja y Eduardo Viteri.

El club cuenta con tres hectáreas de terreno en el sector el Pital Uno de la ciudad de Quevedo, al momento de la investigación la institución es presidida por el abogado Rover Manríquez.

2.2.8. El club profesional

Dependiendo de los países, los clubes de fútbol optan por ser parte de federaciones, asociaciones o ligas, organizando torneos locales con miras a competencias internacionales. Existen varios sistemas de juego y de torneos de acuerdo a sus tradiciones como a sus organizadores. Todos los países por lo general tienen dos torneos en su año deportivo, por citar unos en Italia tienen la serie A y la copa Italia, España tiene la Liga y la Copa del Rey, en el país se tiene el torneo de apertura y el de clausura con el nombre comercial de Copa Credife (Federación, 2014).

✓ Primera división

La Federación Ecuatoriana de Fútbol (2014), llama primera división a los clubes que integran la lista de los doce privilegiados que a base de esfuerzo y haber logrado completar los puntos necesarios logran sostenerse en esta categoría. En el país los reglamentos propios de la FEF y de los clubes permiten e invitan a que jugadores extranjeros militen en las filas del equipo

profesional, deben contar en cancha al inicio del juego con once jugadores uno debe ser juvenil, pudiendo ser reemplazado en el segundo tiempo, tienen un numero de seis jugadores en la banca.

✓ **Segunda categoría**

Llamado así a los clubes que por diferentes razones y motivos se encuentran disputando esta fase previo a la obtención de un boleto a la serie de privilegio, este torneo es muy duro y lo consideran como el infierno rumbo al ascenso que muchos clubes añoran en todo el país. La plantilla de jugadores debe ser netamente nacional o sea que está prohibida la participación de extranjeros en esta categoría, como en la serie A juegan con once jugadores en cancha, seis de reemplazo o banca y aquí deben jugar jugadores juveniles y de edades establecidas caso contrario perderá los puntos de ser el caso ganados en el encuentro.

2.2.9. Constitución de un Club de Fútbol

Para constituir legalmente un club de fútbol profesional se debe cumplir varios requisitos como lo dispone la Federación Ecuatoriana de Fútbol (2014).

- ✓ Obtener la aprobación del ministerio del deporte.
- ✓ Contar con el número de socios pertinentes para tal fin.
- ✓ Redactar su correspondiente Estatuto.
- ✓ Cumplir con los estatutos de la Asociación a la que va a pertenecer.

2.2.10. Clubes que actuaron en la Copa Credife 2014 Serie A

Doce son los clubes que participan en el torneo del balompié nacional siendo estos de diferentes asociaciones del país, a continuación se detalla en el siguiente cuadro los nombres y algunos datos importantes de los mismos.

Cuadro 3. Clubes de Fútbol Profesional del Ecuador – 2014

N°	Clubes	Sede
1	Barcelona Sporting Club	Guayaquil
2	Centro Deportivo Olmedo	Riobamba
3	Club Deportivo Cuenca	Cuenca
4	Club Deportivo El Nacional	Quito
5	Club Deportivo Universidad Católica	Quito
6	Club Social y Deportivo Independiente José Terán	Sangolquí
7	Club Sport Emelec	Guayaquil
8	Liga Deportiva Universitaria de Loja	Loja
9	Liga Deportiva Universitaria de Quito	Quito
10	Manta Fútbol Club	Manabí
11	Mushuc Runa Sporting Club	Tungurahua
12	Sociedad Deportivo Quito	Quito

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Autor

2.2.11. La Operatividad Deportiva

La operatividad en la administración de los clubes es el motor de la misma pues se controlan todas las actividades sin importar el tamaño de la empresa, se puede decir que es un elemento fundamental dentro del funcionamiento de los clubes deportivos.

Muchos autores y estudiosos de la administración recomiendan la parte operativa como una de las principales formas y maneras de conseguir los objetivos deseados dentro del plan de trabajo en sus respectivas empresas; en el presente tema de estudio como lo son los clubes de futbol profesional del cantón Quevedo, mucho más se debe poner en práctica en conjunto con el manual sugerido de procedimientos administrativos, ya que se trabaja con

deportistas y con varias áreas las que deben acoplarse a sus mismas metas y para que todo el sistema administrativo y financiero sea aprovechado al máximo.

La propuesta está encaminada a la mejora continua de la administración interna de los clubes de la asociación como también a la eliminación de gastos innecesarios y así mejorar el estado actual de varios de los asociados, se hace hincapié a la falta de controles internos y a la operatividad absoluta de sus recursos, para que poco a poco se vayan enmendando los graves errores que sin darse cuenta se ha venido cometiendo.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Los fundamentos legales que respaldan el desarrollo de esta investigación se contemplan en archivos de la FIFA, Constitución de la República, Ministerio del Deporte, FEF, Asociación de fútbol de Los Ríos.

2.3.1 Derechos de un club de fútbol

La FIFA (2013), referente al Reglamento de Aplicación de los Estatutos; de la Integridad Deportiva: Capítulo IV del Principio de promoción y descenso, en su artículo 9 nos dice que:

El derecho de un club a participar en un campeonato nacional se derivará en primer lugar de los resultados meramente deportivos. La clasificación por méritos deportivos para un determinado campeonato nacional se alcanzará regularmente por la permanencia, el ascenso o el descenso al final de una temporada deportiva.

Además de la clasificación por méritos deportivos, la participación de un club en un campeonato nacional puede depender del cumplimiento de otros

criterios en el marco de la tramitación de una licencia. En este sentido, tendrán prioridad los criterios deportivos, de infraestructura, administrativos, jurídicos y financieros. Las decisiones sobre la concesión de una licencia deberán poder ser examinadas por una instancia de apelación en el seno de la asociación miembro.

2.3.2 Cultura física y tiempo

Según la Constitución de la República del Ecuador (2012), Título VII: Régimen del buen vivir, Capítulo primero, Sección sexta fundamenta en los siguientes artículos que:

Artículo 381.- “El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación. Como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad”.

Art. 382.- Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo con la ley.

2.3.3 Federación ecuatoriana de fútbol

El Ministerio del Deporte con acuerdo ministerial número 1684, y por medio del Estatuto y Reglamento de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (2014), en su título I, señala como normas generales en su artículo 1, que:

La Federación Ecuatoriana de Fútbol (Federación o FEF), es un organismo deportivo autónomo, de derecho privado, sin fines de lucro, ajena a toda influencia o tendencia política y religiosa, racial, con personería jurídica concedida por el Estado, sujeta a las normas y principios de las leyes de la República, a los estatutos y reglamentos de los organismos nacionales e internacionales a los que es afiliada, y a su propio Estatuto y reglamentos; Federación Ecuatoriana de Fútbol (2014).

En el Estatuto y Reglamento de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (2014), Título IV, de las afiliaciones y de los afiliados, Capítulo II de los afiliados, artículo 9, contempla que son afiliados a la federación los siguientes organismos:

- ✓ Las asociaciones provinciales de fútbol profesional;
- ✓ Los clubes que practican fútbol en primera y segunda categoría, por intermedio de sus respectivas asociaciones provinciales;
- ✓ Los clubes que practican fútbol aficionado, por intermedio de la Comisión Nacional de Fútbol Aficionado –CONFA--

2.3.4 Ley del deporte, educación física y recreación

La Asamblea Nacional (2010), mediante resolución en el registro Oficial y específicamente en el TITULO I, de los PRECEPTOS FUNDAMENTALES señala en sus artículos que:

Art. 1.- Ámbito.- Las disposiciones de la presente Ley, fomentan, protegen y regulan al sistema deportivo, educación física y recreación, en el territorio nacional, regula técnica y administrativamente a las organizaciones deportivas en general y a sus dirigentes, la utilización de escenarios deportivos públicos o privados financiados con recursos del Estado.

Art. 2.- Objeto.- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público e interés social. Esta Ley regula el deporte, educación física y recreación; establece las normas a las que deben sujetarse estas actividades para mejorar la condición física de toda la población, contribuyendo así, a la consecución del Buen Vivir.

Art. 3.- De la práctica del deporte, educación física y recreación.- La práctica del deporte, educación física y recreación debe ser libre y voluntaria y constituye un derecho fundamental y parte de la formación integral de las personas. Serán protegidas por todas las Funciones del Estado

Art. 8.- Condición del deportista.- Se considera deportistas a las personas que practiquen actividades deportivas de manera regular, desarrollen habilidades y destrezas en cualquier disciplina deportiva individual o colectiva, en las condiciones establecidas en la presente ley, independientemente del carácter y objeto que persigan.

Art. 9.- De los derechos de las y los deportistas de nivel formativo y de alto rendimiento.- En esta Ley prevalece el interés prioritario de las y los deportistas, siendo sus derechos los siguientes:

- a) Recibir los beneficios que esta Ley prevé de manera personal en caso de no poder afiliarse a una organización deportiva;
- b) Ser obligatoriamente afiliado a la seguridad social; así como contar con seguro de salud, vida y contra accidentes, si participa en el deporte profesional;
- c) Los deportistas de nivel formativo gozarán obligatoriamente de un seguro de salud, vida y accidentes que cubra el período que comienza 30 días

antes y termina 30 días después de las competencias sociales nacionales y/o internacionales en las que participen;

- d) Acceder a preparación técnica de alto nivel, incluyendo dotación para entrenamientos, competencias y asesoría jurídica, de acuerdo al análisis técnico correspondiente;
- e) Acceder a los servicios gratuitos de salud integral y educación formal que garanticen su bienestar;
- f) Gozar de libre tránsito a nivel nacional entre cualquier organismo del sistema deportivo. Las y los deportistas podrán afiliarse en la Federación Deportiva Provincial de su lugar de domicilio o residencia; y, en la Federación Ecuatoriana que corresponda al deporte que practica, de acuerdo al reglamento que esta Ley prevea para tal efecto;
- g) Acceder de acuerdo a su condición socioeconómica a los planes y proyectos de vivienda del Ministerio Sectorial competente, y demás beneficios; y,
- h) Acceder a los programas de becas y estímulos económicos con base a los resultados obtenidos.

Art. 10.- Deberes.- Son deberes de las y los deportistas de nivel formativo y de alto rendimiento los siguientes:

- a) Estar prestos en cualquier momento a participar en representación de su provincia y/o del país;
- b) Entrenar con responsabilidad y mantenerse psicofísicamente bien y llevar una vida íntegra a nivel personal y profesional;

En el Título II del Ministerio sectorial se citan los siguientes articulados.

Art. 13.- Del Ministerio.- El Ministerio Sectorial es el órgano rector y planificador del deporte, educación física y recreación; le corresponde establecer, ejercer, garantizar y aplicar las políticas, directrices y planes aplicables en las áreas correspondientes para el desarrollo del sector de conformidad con lo dispuesto en la Constitución, las leyes, instrumentos internacionales y reglamentos aplicables.

Tendrá dos objetivos principales, la activación de la población para asegurar la salud de las y los ciudadanos y facilitar la consecución de logros deportivos a nivel nacional e internacional de las y los deportistas incluyendo, aquellos que tengan algún tipo de discapacidad.

La Asamblea Nacional (2010), mediante resolución escrita en el Registro Oficial y específicamente en el CAPITULO III, DEL DEPORTE PROFESIONAL nos dice en el siguiente articulado que:.

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.

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.

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.

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

2.3.5 Reglamento del comité ejecutivo de fútbol profesional

El Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional, es un organismo de la Federación Ecuatoriana de Fútbol que, conformado de acuerdo con su estatuto y reglamentos, se sujeta a las leyes del Ecuador, a los estatutos y reglamentos de las instituciones deportivas superiores, y a este reglamento; Federación Ecuatoriana de Fútbol (2014). Los artículos más importantes de los Estatutos de la Asociación de Fútbol No Aficionado de la Provincia de Los Ríos se citan a continuación.

Art. 1.- La Asociación de Fútbol No Aficionado de Los Ríos, tiene la sede en el cantón Quevedo, es un organismo de derecho privado y personería jurídica, tiene su patrimonio propio, y es indiferente con respecto a la política y religión, se regula por las leyes de la república, a la Ley de Educación Física, Deportes y Recreación, a los estatutos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, a los Reglamentos Internacionales, a los presentes Estatutos y sus propios reglamentos y se la denominará a la institución: ASO DE LOS RÍOS.

Art. 14.- Son organismos de funcionamiento de la ASO LOS RÍOS: La Asamblea General; El Directorio; La Comisión Jurídica y Las Comisiones Permanentes.

Art. 15.- La Asamblea General es el organismo máximo de la ASO LOS RÍOS y estará presidido por el Presidente de la Asociación o quien legalmente

le subroga; por los representantes de los clubes fundadores legalmente acreditados y con derecho a tres votos cada uno; por los clubes que se encuentran afiliados actualmente y los demás que se afiliaran en el futuro conforme a los presentes estatutos y reglamentos, cuyos representantes tendrán derecho a un voto. Todos los respectivos representantes tendrán un suplente.

Art. 16.- La Asamblea General de la Asociación, será ordinaria o extraordinaria; Ministerio de Educación y Cultura (1993).

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

*"La mejor estructura no garantizará los resultados,
ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada,
es una garantía de fracaso."*

Peter Drucker

3.1. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva: La investigación es descriptiva, porque se analizó la gestión administrativa de los equipos de fútbol en base a los extractos pertinentes. En la investigación analítica se incluyó tanto el análisis como la síntesis. El analizar significa desintegrar o descomponer una totalidad en todas sus partes. Mientras que síntesis significa reunir varias cosas de manera que conformen una totalidad coherente, dentro de una visión más amplia de la que se tenía a la hora de querer alcanzar el objetivo (Tamayo, 2008).

Implica también este tipo de investigación volver a interpretar lo analizado en función de algunos criterios específicos de los clubes del cantón Quevedo. La investigación analítica consiste en el análisis de todo su conjunto de definiciones en relación con lo estudiado y así tener una mayor comprensión.

De Campo: Siguiendo lo sugerido por Tamayo (2008), la investigación se apoyó en entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

La investigación de campo se fundamentó en la recolección de datos directamente de los directivos, cuerpo técnico, jugadores y el personal de utilería, como también de los propios sujetos investigados, a través del uso de varios instrumentos para recolectar la información.

Documental: En la investigación realizada cabe recalcar que también se empleó las fuentes documentales de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (2014), a partir de las cuales se construyó los fundamentos teóricos que dan sustento a éste estudio.

El análisis de la información escrita sobre el tema de la investigación, consiste en establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio (Bernal, 2010).

Siguiendo ésta técnica que permite la selección y análisis de aquellos escritos internos de los clubes que contienen datos de interés relacionados con un manual sugerido. Para ello se estudian muchos documentos tales como bases jurídico-administrativos, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para la investigación (Franklin, 2002).

3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en el cantón Quevedo, provincia de Los Ríos en el que se observó situaciones existentes, es decir, el surgimiento, crecimiento, estabilidad y desarrollo del club Deportivo Quevedo y el club San Camilo.

Con el fin de realizar la evaluación de la operatividad administrativa y financiera de los clubes, la investigación estará estructurada de la siguiente manera:

Fase 1. Diagnóstico del sistema administrativo financiero.

Familiarización y revisión del sistema administrativo - financiero existente en el club: para obtener una apreciación clara de su operatividad.

- a. Se acordó una entrevista con el presidente o gerente del club, para establecer el FODA del club, donde se identificará los posibles problemas que están perturbando el desarrollo administrativo y financiero.

- b.** Búsqueda de evidencias de la operatividad interna en cada club, familiarización con actividades administrativas e identificación de problemas que estén afectando a la organización, con la respectiva evaluación.
- c.** Las respectivas encuestas sobre la operatividad interna y externa del club, aplicados a, dirigentes, jugadores y todo el personal.

Fase 2: Sistema financiero.

- a.** Obtención y revisión de informes, balances, proyecciones entre otros, a los respectivos clubes de fútbol.
- b.** Descripción de las evidencias realizadas y resultados encontrados.
- c.** Evaluación de actividades operativas del sistema administrativo – financiero a través de la aplicación de las encuestas.

Existe relación de elementos en el desenvolvimiento de las averiguaciones y cabe recalcar que la operatividad en las organizaciones deportivas se la pudo conjugar con la relación entre personas y cosas o personas y personas.

Se hubo que tener en cuenta siempre el análisis de la situación en que se encontró la organización, las causas que originaron la situación e ir viendo que norma se le puede aplicar para dar solución a los efectos encontrados.

Fase 3. Gestión operativa.

Se relacionó los resultados de la situación en que se encontró el club y el grado de operatividad. Se generó información desde la óptica de los involucrados que operan permanentemente en los clubes, las mismas que

dieron la pauta para desarrollar recomendaciones a los directivos para la mejora de sus departamentos recalcando las causas y efectos en los análisis realizados. Siendo el momento donde se dispone a dar marcha el modelo de gestión a diseñar.

3.3. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

La información secundaria del marco teórico se respaldó en las Tics respecto al crecimiento, estabilidad y desarrollo de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo donde se realizó la investigación, sujetas a más de varias definiciones, indagaciones de tesis como también las respectivas leyes encontradas en el proceso de averiguación. Esto permitió la ubicación de los elementos administrativos y financieros con relación a sus subordinados en sus respectivos procesos de autoridad y trabajo.

3.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EMPÍRICA

3.4.1. Fuentes de Información.

Se utilizó las siguientes fuentes para el desarrollo y obtención de información:

Fuente Primaria.- Se obtuvo la información aplicando entrevistas al directorio, deportistas, cuerpo técnico y a los utileros de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo. Los ingresos y gastos del año 2013 están basados en el reporte de auditoría realizados al club Deportivo Quevedo (Olvera, 2014).

Fuentes Secundarias.- También se utilizaron libros, tesis, leyes, reglamentos, estatutos, instructivos, internet, revistas.

Ayudó de gran manera el observar la respectiva documentación del sistema administrativo y financiero de los clubes de fútbol.

Con la información obtenida y detallada se procedió al respectivo análisis y descripción de toda la investigación.

3.4.2. Población y muestra

Para investigar la gestión operativa desarrollada por los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, se tiene la siguiente población.

Población.- La población a estudiar en los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, están compuestos de la siguiente manera:

Cuadro 4. Población de investigación.

Clubes	Directorio	Deportistas	Cuerpo Téc.	Utilería	Sub Total
Deportivo Quevedo	14	36	4	2	56
San Camilo	14	34	4	2	54
Total de la Población					110

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: El autor

Muestra

La muestra que se seleccionó de la población para el estudio en los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo y para determinar la misma se consideró la siguiente fórmula. Ron (2013)

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población o universo

E = Error de muestreo 0.05 (5%)

$$n = \frac{110}{0,05^2 (110 - 1) + 1}$$

$$n = 88$$

- ✓ **Población:** 110 personas.
- ✓ **Muestra:** 88 personas son nuestra población de interés.

Del total de la población, con un grado de certeza del 95% de confiabilidad se obtuvo una muestra de 88 personas, distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 5. Muestra por estrato a encuestar.

ESTRATO	POBLACIÓN	MUESTRA
Directorio	28	22
Deportistas	70	56
Cuerpo Técnico	8	6
Utilería	4	4
TOTAL	110	88

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: El autor

3.4.3. Instrumentos de investigación

La entrevista: Se la realizó al presidente del club, con el afán de obtener información individual y actualizada de aspectos internos y externos para el desarrollo de la presente investigación

Este instrumento es la relación que se estableció entre el investigador de tesis y los sujetos de estudio como por ejemplo el directorio a través de una pequeña averiguación en la que se emplearon cuestionarios para conocer la opinión de los entrevistados. Donde consistió en la recolección de testimonios orales y escritos. Según Tamayo (2008), esta es una técnica muy utilizada cuando se necesita recabar información.

Cuestionarios: Este instrumento estuvo previamente diseñado, contenía preguntas respecto a cómo se lleva el manejo de la operatividad interna de cada club.

De acuerdo con Bernal (2010), el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

En las respuestas obtenidas existen respuestas afirmativas las que indicarán la existencia de un adecuado desarrollo de la parte operativa, mientras que en las respuestas negativas habrá un error administrativo en el sistema establecido en cada club.

La observación: Este tipo de investigación se la realizó al instante en que se visitó a cada uno de los clubes e involucrados en las entrevistas, para recoger y registrar información muy valiosa para el desarrollo de la investigación.

La observación fue la forma natural de examinar el mundo interno y externo de los clubes, y acercarse al conocimiento de los mismos. El objetivo que persiguió la observación es la de descubrir hechos. Fue una técnica de la investigación cualitativa que permitió recoger información de lo percibido por los sentidos.

3.4.4. Procedimientos para la investigación

Para realizar el presente proyecto investigativo se tuvo en cuenta lo siguiente:

- ✓ Definir los objetivos planteados en la investigación.
- ✓ Establecer las hipótesis con sus variables.
- ✓ Elegir la población o muestra, objeto de estudio.
- ✓ Puntualizar las técnicas de recolección de información.
- ✓ Procesar la información obtenida, el análisis posterior, las conclusiones y discusiones de los resultados obtenidos y relación con las hipótesis diseñadas.

3.4.5. Técnicas para la recolección de información

Para conseguir la información necesaria, se utilizó las siguientes técnicas de recolección de información:

Investigación documental:

Leyes de reglamentación ministerial y de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, estatutos de la ASO, estructura organizacional de los clubes, manuales administrativos existentes, políticas internas, plantilla de jugadores y empleados en general. La información se obtuvo de las oficinas de cada club a través de la secretaria previo consentimiento del presidente.

Siguiendo a Tamayo (2008), la investigación se apoyó en fuentes de carácter documental, los subtipos de investigación están la bibliográfica (consulta en libros), la hemerográfica (consulta en artículos de revistas o periódicos), y la archivística (consulta en archivos, como cartas, oficios, expedientes).

La entrevista:

Método eficaz y muy idóneo para obtener información de los clubes en la investigación realizada al presidente de cada club, para obtener la información necesaria que ayudó a aclarar e identificar las falencias y los riesgos que estén afectando alcanzar los objetivos de la institución deportiva.

Los cuestionarios:

Tanto la entrevista como el desarrollo de los cuestionarios se realizó a todo el personal existente en la institución y a la muestra de jugadores del club para tener la información deseada lo que ayudó a tener una clarificación de lo que se deseó en la investigación, estos cuestionarios estuvieron compuestos por una serie de preguntas de forma predefinidas, secuenciadas y también separadas por asunto.

Cabe recalcar lo que aclara Tamayo (2008), que el cuestionario fue el instrumento llenado por el encuestado; para la elaboración, el investigador debió delimitar los objetivos, operativizar las variables, determinar la unidad de observación, elegir el método de aplicación, preparar al personal recolector, y realizar una prueba piloto, para verificar su efectividad.

La observación:

Este método se ejecutó en las instalaciones de los clubes, sirvió de gran ayuda para la recolección de evidencias de las actividades sobre la operatividad en el desarrollo administrativo de los clubes, y se concientizó sobre las debilidades y las fortalezas de cada institución.

3.4.6. Procesamiento y análisis de resultados

La información que se obtuvo en las entrevistas se la digitó en una hoja electrónica de Word, conjuntamente con los datos de los cuestionarios. Cabe mencionar que dicha información documental también se la procesó en una hoja electrónica de Excel, con el afán de realizar gráficos y así poder obtener promedios y análisis que ayuden a entender mejor el estudio realizado.

3.5. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

La información se procesó y describió de acuerdo a la procedencia de la información.

La Información Primaria, basada en encuestas a los directivos, cuerpo técnico, jugadores y personal que laboran en cada uno de los clubes investigados, como también se acudió a la entrevista, a los dirigentes de la asociación de fútbol profesional de Los Ríos.

Con el afán de que la propuesta sea mayormente aceptada se organizó la información de las fuentes científicas actualizadas como: libros, tesis, leyes, reformas y reglamentos de la FIFA y de la Federación Ecuatoriana como también en información obtenida del internet.

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para conseguir la realización, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de las distintas fuentes como, las encuestas realizadas a los directivos de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo y toda la población inmersa en los mimos, se utilizó la hoja electrónica Excel, la que permitió elaborar los cuadros y gráficos para una mejor interpretación, seguido de las conclusiones y recomendaciones, concluyendo con el beneplácito o rechazo de la hipótesis de investigación.

3.7. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación la conforman seis capítulos, debidamente desarrollados en forma ordenada para obtener los objetivos e hipótesis específicas propuestas.

En el primer capítulo que es el marco contextual se exponen los antecedentes de los clubes que son el vehículo que llevará principalmente a encontrar la respuesta al problema de investigación. Seguido está el capítulo de Marco Teórico donde se detalló de manera objetiva la información de los dos clubes dando a conocer sobre el FODA en todo su andamiaje interno y externo como organización.

La Metodología de la investigación se basó en entrevistas a los directivos de los clubes como también las encuestas realizadas a todo el personal de las entidades deportivas. Sobre el capítulo de Análisis e interpretación de los resultados están los cuadros y gráficos con su descripción para una rápida interpretación del problema a investigar. Seguido está el capítulo de conclusiones y sugerencias pasando a la propuesta alternativa: Modelo de gestión administrativa – financiera para los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, con la intención de mejorar la manera y forma de administrar un club de fútbol.

CAPÍTULO IV

**4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS EN RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS
DE INVESTIGACIÓN**

*“El alma descansa cuando echa sus lágrimas;
y el dolor se satisface con su llanto.”*

Ovidio

4.1. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis general a demostrar con la presente investigación es: El sistema Administrativo – Financiero, dificulta la operatividad de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

Variable Independiente: Sistema Administrativo - Financiero.

Variable Dependiente: Operatividad de los clubes de fútbol profesional.

4.2. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A LA HIPÓTESIS

4.2.1. Sistema Administrativo – Financiero de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

4.2.1.1. Sistema Administrativo

A continuación se detalla la Directiva y el Cuerpo Técnico del Club social y cultural Deportivo Quevedo (año 2015).

Cuadro 6. Cuerpo técnico del club Deportivo Quevedo.

Director Técnico:	José Mora
Asistente Técnico:	Néstor Jácome
Preparador de Arqueros:	Erwin Ramírez
Preparador Físico:	José Sánchez

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: El autor

Cuadro 7. Directiva del Club Social y Cultural Deportivo Quevedo.

Presidente:	Ing. César Ernesto Litardo Caicedo
Vicepresidente:	Sr. Wilmer Senon Juan Bosco Loor Sabando
1 ° Vocal Principal:	Ing. Juan Carlos Troya Fuertes
2 ° Vocal Principal:	Ing. Edwards Stalin Cevallos Murillo
3 ° Vocal Principal:	Sr. Rene Fernando Chunga Velásquez
1 ° Vocal Suplente:	Sr. Máximo Abel Ramírez Chávez
2 ° Vocal Suplente:	Sr. Alfredo Jacinto Santillán Lucas
3 ° Vocal Suplente:	Sr. Patricio Eduardo Zambrano Vera
Tesorero:	Arq. Olger Oswaldo Zambrano Vera
Gerente:	Ab. Ángel Rodolfo Mora Salinas
Secretario:	Ab. Robert Lenin Alvarado Onofre

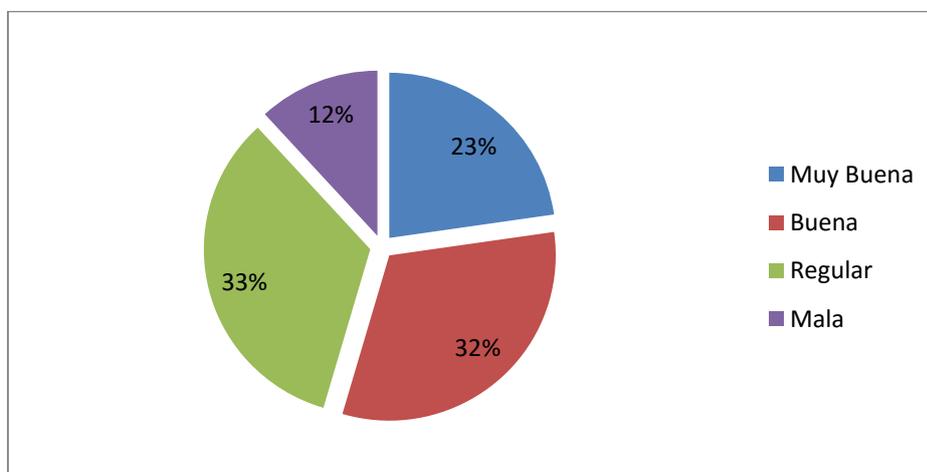
Fuente: Investigación realizada

Elaboración: El autor

En los siguientes cuadros se citan los resultados obtenidos respecto a las dimensiones de planeación, organización, dirección y control de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

Planeación - Club Deportivo Quevedo

Gráfico 1. Resultados relativos de Planeación, club Deportivo Quevedo.



Cuadro 8. Resultados absolutos de Planeación, club Deportivo Quevedo.

N°	PREGUNTAS DE PLANEACION	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Reuniones de planificación		3	8	
2	El plan operativo anual es		1	7	3
3	Metas preestablecidas	8	2	1	
4	La toma de decisiones es	5	2	4	
5	Seguimiento a las decisiones		3	5	3
6	Distribución de tareas	2	9		
7	Definición de objetivos		6	3	2
8	Convenios interinstitucionales	10	1		
9	Actividades para atraer aficionados		8	3	
10	Contratación de deportistas y cuerpo técnico			6	5
TOTALES		25	35	37	13

Fuente: Encuestas club Deportivo Quevedo.

Elaboración: El autor

Como se puede apreciar en el gráfico número 1 y cuadro número 8, los directivos han manifestado que el grado de aceptación de la planeación en el club es regular con el 33% especialmente por la contratación de los deportistas y el cuerpo técnico y el 32% califica como Buena debido a la distribución de tareas, actividades para atraer aficionados y definición de objetivos. El 23% de los entrevistados otorgan la calificación de Muy buena a la planeación, porcentaje influenciado por los convenios interinstitucionales mantenidos con la Prefectura de Los Ríos, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal y la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, finalmente, el 33% de las personas encuestadas califican de regular a la planeación.

Organización - Club Deportivo Quevedo

Cuadro 9. Resultados absolutos de Organización, club Deportivo Quevedo.

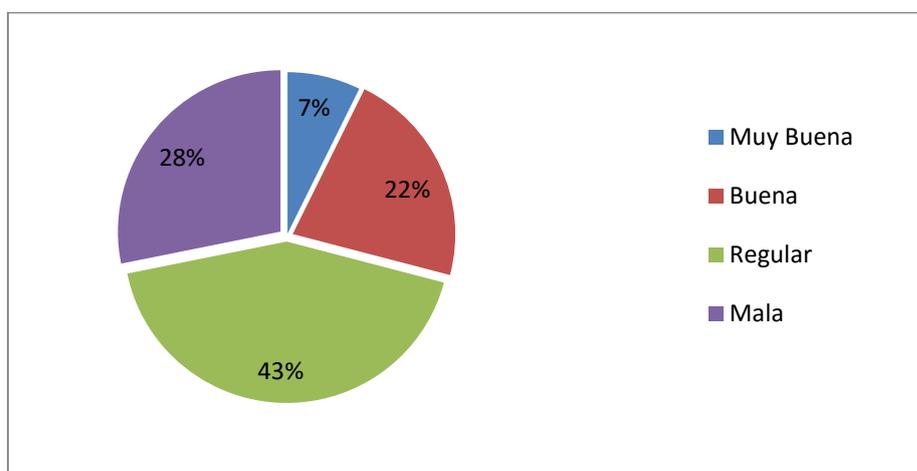
N°	PREGUNTAS DE ORGANIZACIÓN	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Estructura orgánica funcional		3	5	3
2	Reglamentos internos			5	6
3	Organigrama		2	5	4
4	Manual de funciones			5	6
5	Cargos en el Club	2	3	6	
6	Divisiones menores		1	3	7
7	Implementos deportivos	3	5	3	
8	Espacio físico-deportivo		2	5	4
9	Movilización de deportistas		5	5	1
10	Cuerpo técnico	3	3	5	
TOTALES		8	24	47	31

Fuente: Encuestas club Deportivo Quevedo.

Elaboración: El autor

Se puede evidenciar en el cuadro número 9 y el gráfico número 2, las respuestas de los directivos encuestados sobre el grado de aceptación de organización dentro del club es bueno con el 22% en especial con el tema de la movilización de los deportistas como también con los implementos deportivos. Mientras que el 7% de encuestas son de calificación de muy buena, en relación a los cargos en el club y el desempeño del cuerpo técnico, mientras que un 28% califica de mala la organización debido al desempeño y desarrollo con las divisiones menores por no contar con éstas categorías, así como también el club no cuenta con un reglamento interno para guiarse.

Gráfico 2. Resultados de Organización del club Deportivo Quevedo.



Por último se tiene que el 43% de los directivos encuestados consideran regular la organización en especial con el organigrama y la falta de espacios físicos deportivos dentro del club.

Dirección - Club Deportivo Quevedo

A continuación se detalla las preguntas realizadas al directorio con relación a la dirección.

Pregunta Nº 1.- ¿El club cuenta con una estructura orgánica funcional que describa los niveles jerárquicos con sus respectivas funciones?

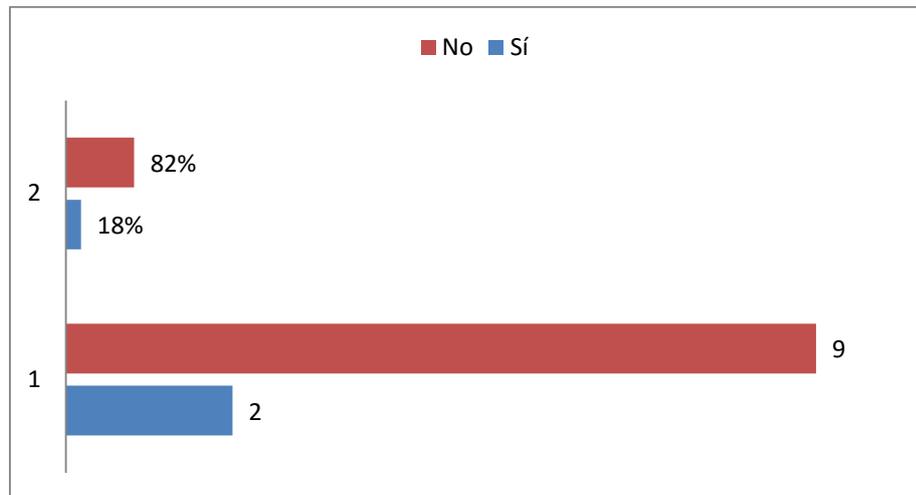
Cuadro 10. Estructura orgánica funcional y niveles jerárquicos, club Deportivo Quevedo.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	2	18%
No	9	82%
Total	11	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los miembros del directorio del club.

Elaborado por: El autor

Gráfico 3. Estructura orgánica funcional, club Deportivo Quevedo.



A la pregunta responden 2 directivos encuestados que sí, que el club cuenta con una estructura orgánica funcional lo que equivale un 18% de los encuestados, mientras que 9 personas lo que representa el 82% de la población dijeron que no, que el club no cuenta con una estructura orgánica funcional. Lo que deja ver y apreciar que la propuesta sea realizable.

Pregunta N° 2.- ¿Cuántos años tiene usted como dirigente deportivo?

Cuadro 11. Tiempo en la dirigencia deportiva, club Deportivo Quevedo.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
De 1 a 2 años	2	18%
De 3 a 4 años	2	18%
De 5 a 6 años	3	27%
Más de 6 años	4	36%
Total	11	100%

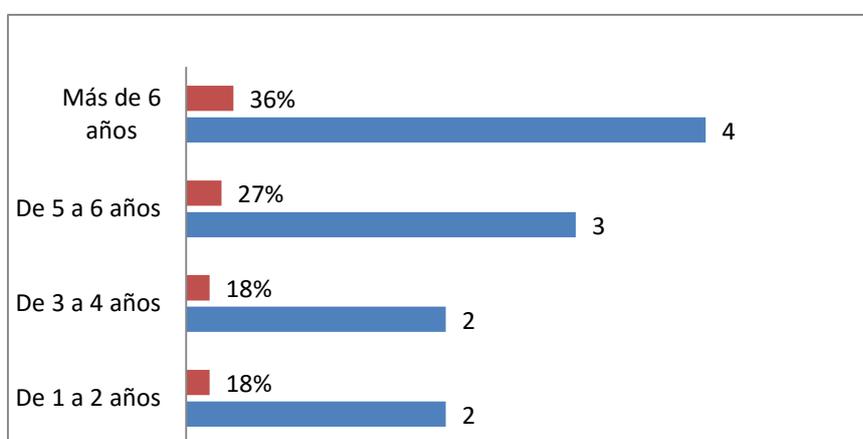
Fuente: Encuestas realizadas a los miembros del directorio de los clubes.

Elaborado por: Autor

De un total de 11 encuestas realizadas a los directivos del club, respondieron 2 personas que de 1 a 2 años han sido dirigentes deportivos, lo

que equivale el 18% de las encuestas, también dijeron 2 personas que han sido dirigentes de 3 a 4 años equivalente al 18% de la población encuestada, mientras que 3 dirigentes manifiestan que tienen un tiempo de 5 a 6 años como tal, lo que representa un 27% de las encuestas y por último manifestaron 4 personas ser más de 6 años dirigentes deportivos lo que representa un 36% de la investigación realizada. Lo que se logra apreciar que existe un apego enraizado con el club y con el deporte, destacando que la propuesta es realizable.

Gráfico 4. Tiempo en el ambiente deportivo, club Deportivo Quevedo.



Pregunta N° 3.- ¿Cuál es la razón por la que usted es dirigente deportivo?

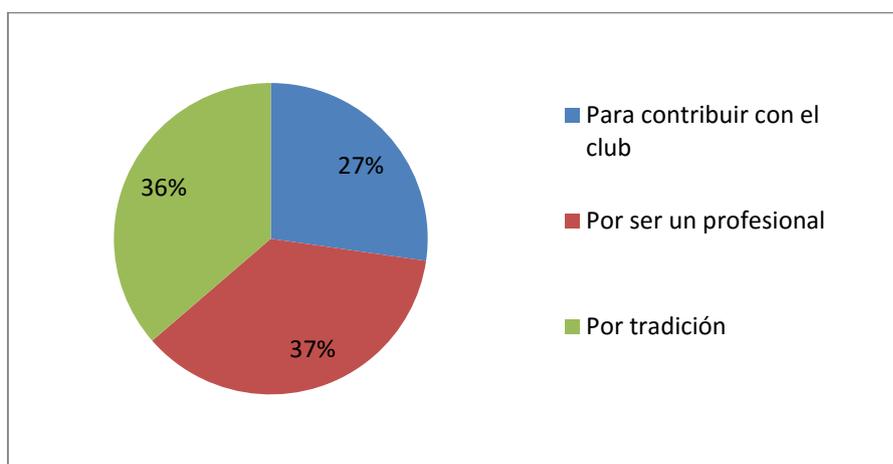
Cuadro 12. Razones para estar en la dirigencia deportiva, club Deportivo Quevedo.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Para contribuir con el club	3	27%
Por ser un profesional	4	37%
Por tradición	4	36%
Total	11	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los miembros del directorio de los clubes.

Elaborado por: Autor

Gráfico 5. Motivos para seguir en la dirigencia deportiva, club Deportivo Quevedo.



Los directivos encuestados se sienten identificados como dirigentes deportivos por querer contribuir con el club ya que a la pregunta respondieron 3 personas de aquella manera siendo el 27% del total de las encuestas, 4 dirigentes expresaron que están inmersos porque son profesionales en la rama administrativa siendo el 37%, y 4 directivos equivalente al 36% indicaron que por tradición están dentro de la dirigencia deportiva. Lo que deja ver un potencial directriz lo cual afianza la propuesta.

Pregunta Nº 4.- ¿Cuánto tiempo a la semana le dedica al club como dirigente?

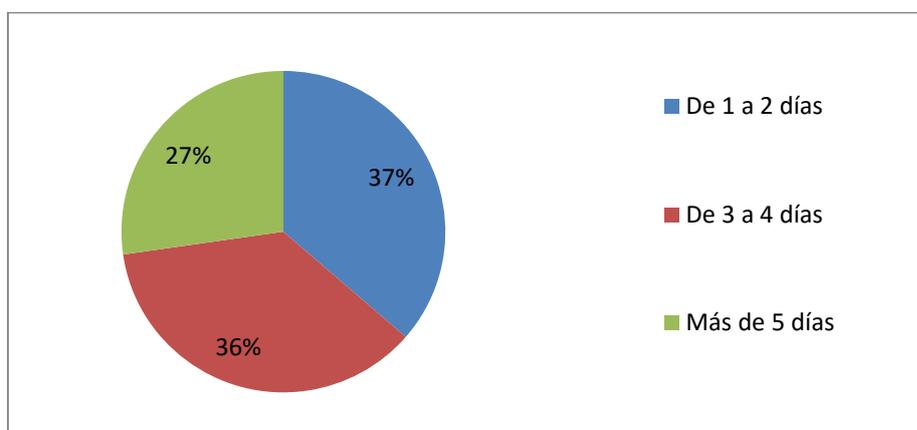
Cuadro 13. Tiempo que le dedica al club como dirigente, club Deportivo Quevedo.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
De 1 a 2 días	4	37%
De 3 a 4 días	4	36%
Más de 5 días	3	27%
Total	11	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los miembros del directorio de los clubes

Elaborado por: El autor

Gráfico 6. Tiempo en su rol como dirigente del club Deportivo Quevedo.



Al conocer los resultados de la encuesta, se aprecia que 4 directivos equivalente al 37% de los encuestados respondieron que de 1 a 2 días le dedican al club el tiempo como dirigentes, mientras que 4 personas que equivalen al 36% de la población encuestada exponen que de 3 a 4 días, y 3 personas equivalente al 27% de encuestados manifiestan que más de 5 días le dedican su tiempo a la dirigencia. Lo que deja ver claramente que no es un compromiso al 100% de las personas que actúan como dirigentes deportivos, lo que hace que la propuesta tenga eco en los clubes deportivos.

Pregunta N° 5.- ¿Conoce usted sobre la aplicación de la normativa legal dentro de un club deportivo?

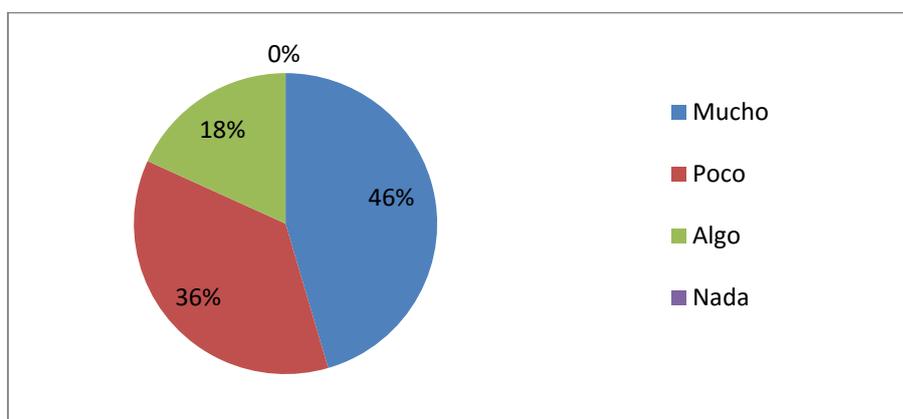
Cuadro 14. Conocimiento de la aplicación de normativa legal en un club.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Mucho	5	45%
Poco	4	36%
Algo	2	18%
Nada	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los miembros del directorio de los clubes.

Elaborado por: Autor

Gráfico 7. Aplicación y conocimiento de normas legales, club Deportivo Quevedo.



A la pregunta respondieron 5 dirigentes que conocen mucho sobre la aplicación de la normativa legal dentro de un club deportivo de fútbol lo que equivale al 45% de las encuestas, mientras que 4 personas expresaron conocer poco sobre el tema siendo el 36% de respuestas, 2 personas respondieron que conocen algo del tema que es el 18% de las encuestas.

Control - Club Deportivo Quevedo

Cuadro 15. Resultados absolutos de Control, club Deportivo Quevedo.

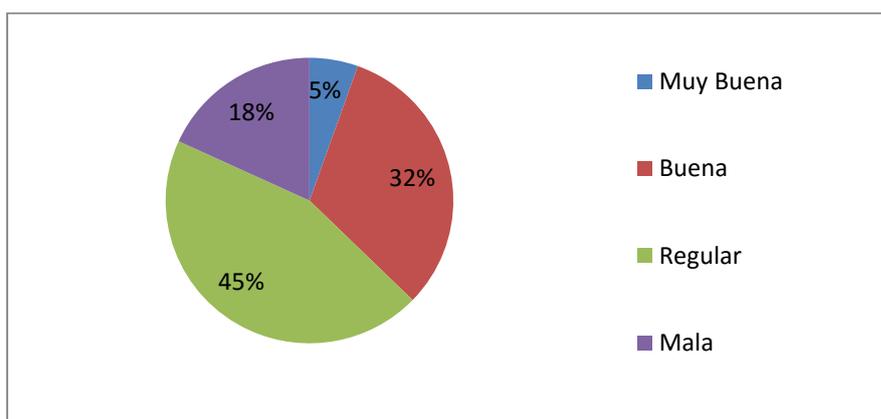
N°	CONTROL	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Cumplimiento Plan Operativo		2	6	3
2	Metas preestablecidas		1	5	5
3	Toma de decisiones	2	4	5	
4	Distribución de tareas		5	6	
5	Objetivos		4	4	3
6	Convenios interinstitucionales	2	5	4	
7	Actividades atraer aficionados	2	4	5	
8	Amonestaciones		2	5	4
9	Cuerpo Técnico		6	5	
10	Contratos		2	4	5
TOTALES		6	35	49	20

Fuente: Encuestas realizadas a los miembros del directorio de los clubes.

Elaborado por: Autor

Como se aprecia en el cuadro 15 y el gráfico 8, el grado de aceptación del control en el club es bueno con el 32%, especialmente en la distribución de tareas como también con los convenios interinstitucionales efectuados con el municipio de Quevedo y la Prefectura de Los Ríos, con un 5% califican los encuestados al control de muy bueno, especialmente en la toma de decisiones y las actividades para atraer a los aficionados, un 45% de los directivos encuestados califican de regular el control, específicamente con el cumplimiento del plan operativo como también en relación a los contratos. Y por último el 18% manifestaron que es malo el control especialmente en las metas preestablecidas y también en relación con los contratos.

Gráfico 8. Resultados de control, club Deportivo Quevedo.



A continuación se detalla la Directiva y Cuerpo Técnico (año 2015) del Club social y cultural San Camilo.

Cuadro 16. Cuerpo técnico del Club Social y Cultural San Camilo.

Director Técnico:	Sr. Richard Márquez
Asistente Técnico:	Sr. Virgilio Párraga
Preparador de Arqueros:	Sr. Leóvides Cedeño
Preparador Físico:	Sr. Juan Manuel Romero

Fuente: Investigación realizada al club San Camilo

Elaborado por: El autor

Cuadro 17. Directiva del Club Social y Cultural San Camilo.

Presidente:	Ab. Robert Porfirio Manrique Ordoñez
Vicepresidente:	Ab. Jenny Germania Cabezas Sánchez
1 ° Vocal Principal:	Ing. Ángel Jeovanny Martínez Trávez
2 ° Vocal Principal:	Sr. Vicente Isaías Rodríguez Macías
3 ° Vocal Principal:	Sr. Washington Nolberto Solís Martínez
1 ° Vocal Suplente:	Sr. Farid francisco Burgos Mayorga
2 ° Vocal Suplente:	Sr. Francisco Fernando Vega Contreras
3 ° Vocal Suplente:	Arq. Abdón Aparicio Nájera Moreira
Gerente:	Ing. Daniel Manobanda Cedeño
Secretario:	Ab. Carlos Alberto Ruíz Villavicencio

Fuente: Investigación realizada al club San Camilo

Elaborado por: El autor

En los cuadro 16 y 17 respectivamente citamos a la dirigencia del club Deportivo Quevedo que al momento de realizar la presente investigación estaban debidamente inscritos en la Federación Ecuatoriana de Fútbol. Así también su respectivo cuerpo técnico.

A continuación se citan los resultados obtenidos respecto a las dimensiones de planeación, organización, dirección y control del club de fútbol profesional San Camilo.

Se aprecia a continuación en el cuadro número 18 y el gráfico número 9, del grado de aceptación de la planeación en el club es buena con el 18%, especialmente en la definición de objetivos, como también en la distribución de tareas, el 7% de encuestados lo califican de muy buena a la planeación, con relación a la toma de decisiones y las metas preestablecidas. Se tiene un resultado de encuestas del 40% que califica de mala la planeación especialmente con el plan operativo anual así como también las actividades

para atraer aficionados, mientras que el 35% de los directivos califican de regular a la planeación, especialmente en las reuniones de planificación como también a la definición de objetivos.

Planeación - Club San Camilo.

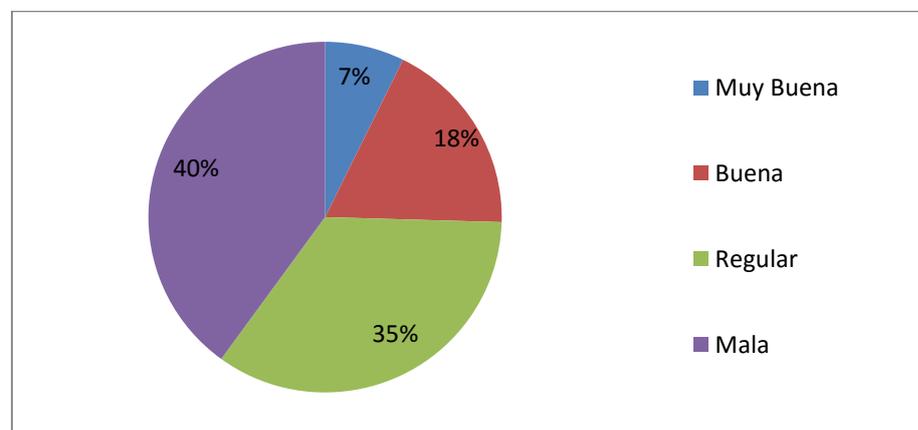
Cuadro 18. Resultados absolutos de Planeación, club San Camilo.

N°	PLANEACION	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Reuniones de planificación		4	5	2
2	El plan operativo anual es		2	4	5
3	Metas preestablecidas	4	3	2	2
4	La toma de decisiones es	3	2	5	1
5	Seguimiento a las decisiones		2	4	5
6	Distribución de tareas	1	2	5	3
7	Definición de objetivos		3	4	4
8	Convenios interinstitucionales		2	3	6
9	Actividades para atraer aficionados			2	9
10	Contratación deportistas y cuerpo técnico			4	7
TOTALES		8	20	38	44

Fuente: Encuesta realizada al directorio club San Camilo

Elaborado por: El autor

Gráfico 9. Resultados de Planeación, club San Camilo.



Las reuniones de planificación que se realizan al inicio de temporada dentro de la institución con los socios y varios seguidores son los que se registran con una calificación moderada (Buena) por lo que se encuentran con la euforia deportiva en la apertura del torneo futbolístico.

Organización - Club San Camilo

Cuadro 19. Resultados absolutos de Organización, club San Camilo.

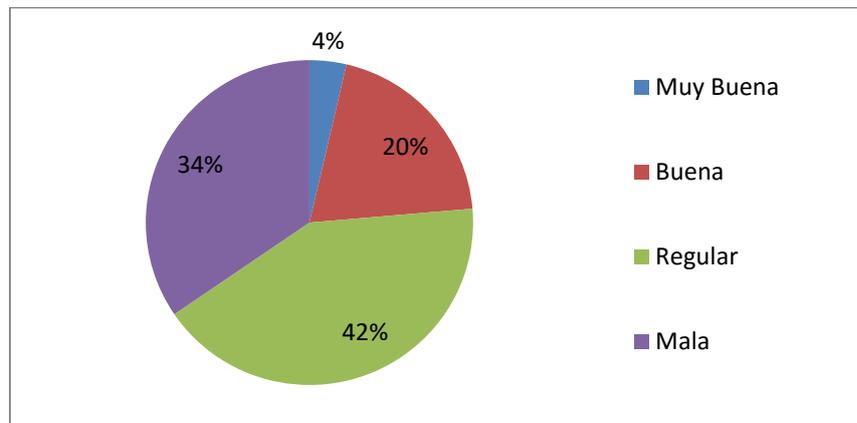
N°	ORGANIZACIÓN	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Estructura orgánica funcional			6	5
2	Reglamentos internos			4	7
3	Organigrama			5	6
4	Manual de funciones			4	7
5	Cargos en el Club		4	7	
6	Divisiones menores		6	3	2
7	Implementos deportivos		2	5	4
8	Espacio físico-deportivo	4	4	3	
9	Movilización de deportistas		2	4	5
10	Cuerpo técnico		4	5	2
TOTALES		4	22	46	38

Fuente: Encuesta realizada al directorio club San Camilo

Elaborado por: El autor

Como se puede notar en el cuadro 19 y el gráfico 10, el grado de aceptación de la organización es muy buena con el 4%, con relación al espacio físico deportivo dentro del club, se puede apreciar el 42% de encuestas que manifiestan que es regular la organización, especialmente con el organigrama así como también en lo que respecta con los cargos dentro del club.

Gráfico 10. Resultados de Organización, club San Camilo.



Se observa un 20% de las encuestas que califican de buena la organización, en relativo con las divisiones menores y también con referencia con el cuerpo técnico, y un considerable 34% considera de mala a la organización, principalmente por la falta de un organigrama institucional y la falta de los reglamentos internos propios de una institución deportiva.

Dirección - Club San Camilo

A continuación detallamos las preguntas realizadas al directorio con relación a la dirección.

Pregunta Nº 1.- ¿El club cuenta con una estructura orgánica funcional que describa los niveles jerárquicos con sus respectivas funciones?

A la pregunta número 1 con relación a la Dirección dentro del club San Camilo responde 1 directivo encuestado que sí, que el club cuenta con una estructura orgánica funcional lo que equivale al 9% de las encuestas, mientras que 10 personas lo que representa el 91% de la población expresaron que no, que el club no cuenta con una estructura orgánica funcional. Lo que deja ver y apreciar que la propuesta es realizable.

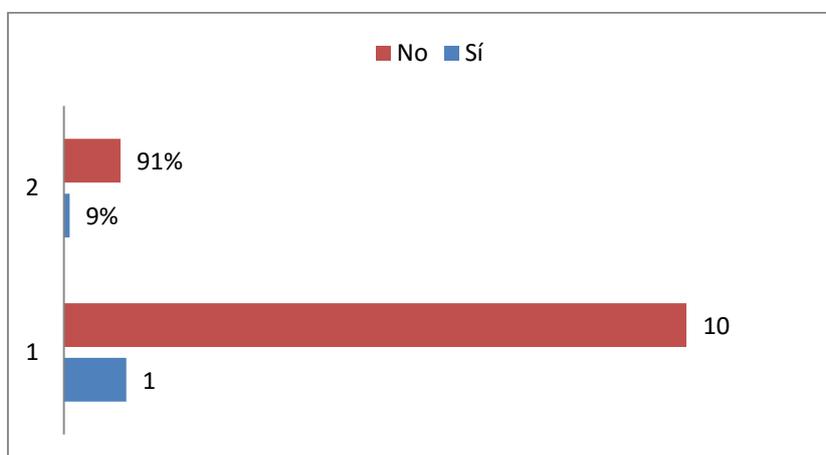
Cuadro 20. Estructura orgánica funcional y los niveles jerárquicos, club San Camilo.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	1	9%
No	10	91%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta realizada a los directivos del club.

Elaborado por: El autor

Gráfico 11. Estructura orgánica funcional, club San Camilo.



Pregunta N° 2.- ¿Cuántos años tiene usted como dirigente deportivo?

Cuadro 21. Tiempo como dirigente deportivo, club San Camilo.

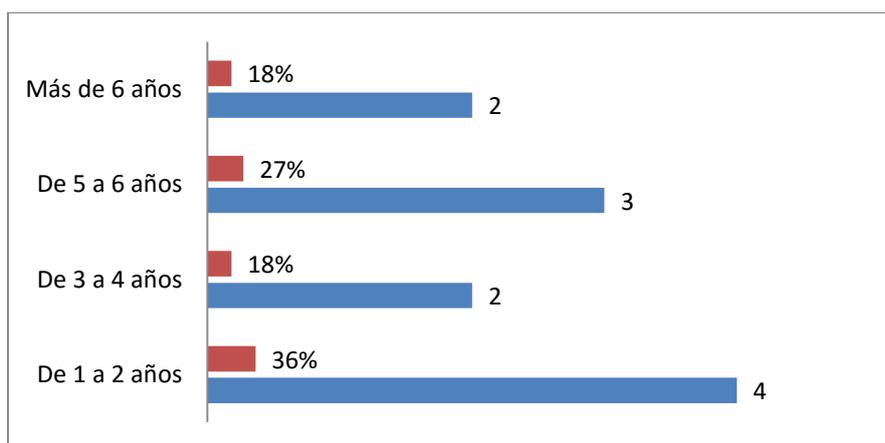
ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
De 1 a 2 años	4	36%
De 3 a 4 años	2	18%
De 5 a 6 años	3	27%
Más de 6 años	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta realizada a los directivos del club.

Elaborado por: Autor

De un total de 11 encuestas realizadas 4 directivos respondieron que de 1 a 2 años han sido dirigentes deportivos esto equivale al 36%, también indicaron 2 personas encuestadas que han sido dirigentes de 3 a 4 años equivalente al 18% de la población encuestada, mientras que 3 dirigentes expusieron que tienen un tiempo de 5 a 6 años como tal lo que representa un 27% de las encuestas.

Gráfico 12. Tiempo en el ambiente deportivo, club San Camilo.



Por último manifestaron 2 personas ser más de 6 años dirigentes deportivos lo que representa un 18% de las encuestas. Estimando en las respuestas que existe un apego especial por la dirigencia deportiva lo que deja percibir que la propuesta si es viable.

Pregunta N° 3.- ¿Por qué razón es usted dirigente deportivo?

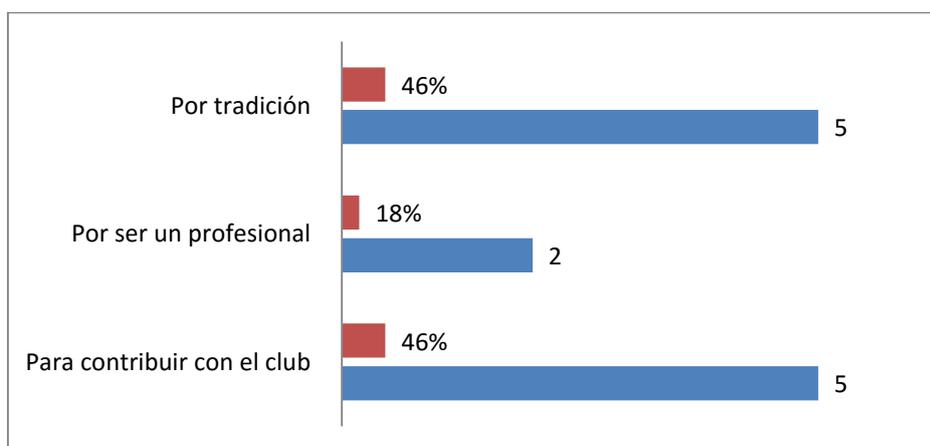
Cuadro 22. Razones para estar en la dirigencia deportiva, club San Camilo.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Para contribuir con el club	5	46%
Por ser un profesional	1	18%
Por tradición	5	46%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta realizada a los directivos del club.

Elaborado por: Autor

Gráfico 13. Motivos para estar en la dirigencia deportiva, club San Camilo.



A la encuesta respondieron 5 directivos, que el motivo por ser dirigente deportivo es por querer contribuir con el club siendo este el 46% de los encuestados, 1 directivo expresó que está inmerso porque es un profesional en la rama siendo el 18% de encuestas, y 5 directivos equivalente al 46% señalaron que por la tradición están dentro de la dirigencia deportiva. Lo que deja apreciar que los encuestados se sienten identificados como directivos deportivos y se considera que la propuesta si es ejecutable.

Pregunta Nº 4.- ¿Cuánto tiempo a la semana le dedica al club como dirigente?

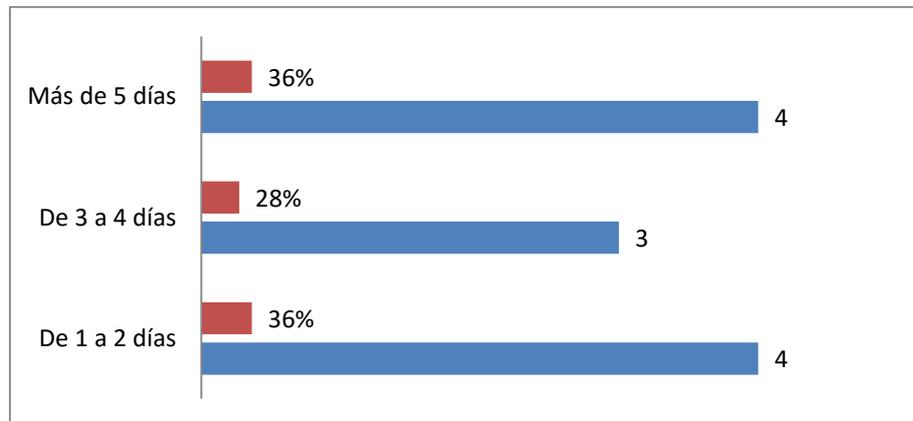
Cuadro 23. Tiempo que le dedica al club como dirigente, club San Camilo.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
De 1 a 2 días	4	36%
De 3 a 4 días	3	28%
Más de 5 días	4	36%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta realizada a los directivos del club.

Elaborado por: El autor

Gráfico 14. Tiempo en su rol como dirigente del club San Camilo.



Al ver los resultados de la encuesta, se nota que 4 directivos encuestados equivalente al 36% respondieron que de 1 a 2 días le dedican al club como dirigentes, mientras que 3 dirigentes que equivalen al 28% de la población encuestada expresan que de 3 a 4 días, y 4 personas equivalente al 36% de encuestados exponen que más de 5 días. Lo que deja ver claramente que no es un compromiso al 100% de las personas que actúan como dirigentes deportivos, lo que hace que la propuesta tenga eco en los clubes deportivos.

Pregunta N° 5.- ¿Conoce usted sobre la aplicación de la normativa legal dentro de un club deportivo?

Cuadro 24. Conocimiento de la aplicación de la normativa legal

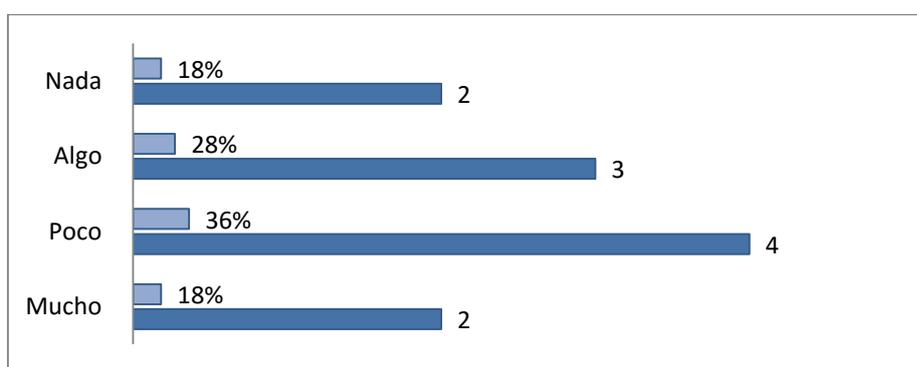
ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Mucho	2	18%
Poco	4	36%
Algo	3	28%
Nada	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta realizada a los directivos del club.

Elaborado por: Autor

A la pregunta respondieron 2 dirigentes conocer mucho sobre la aplicación de la normativa legal dentro de un club deportivo lo que equivale al 18% de encuestados, mientras que 4 personas encuestadas expresaron conocer poco sobre el tema que es el 36% de las respuestas, 3 directivos respondieron conocer algo, que es el 28% de las encuestas y 2 personas respondieron no conocer nada respecto al tema lo que equivale al 18%.

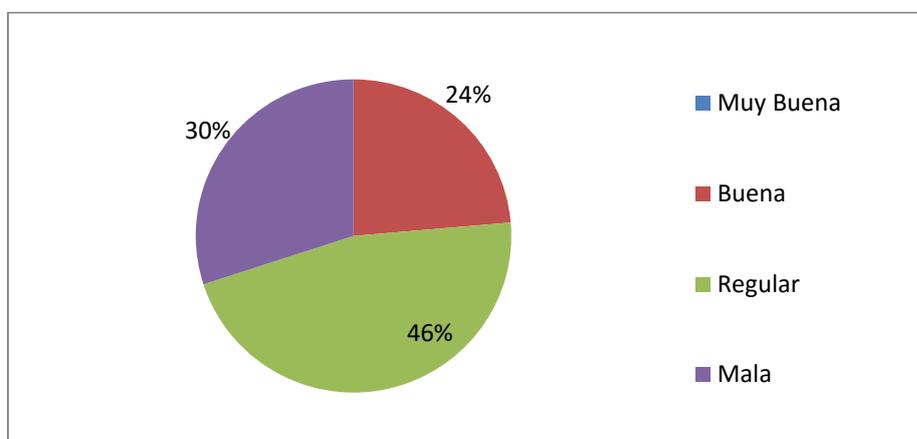
Gráfico 15. Aplicación y conocimiento de normas legales, club San Camilo.



Con estos resultados se nota que hay una gran labor por desempeñar respecto a la normativa legal dentro de los clubes de fútbol, por lo que se considera que la propuesta sí es viable.

Control - Club San Camilo

Gráfico 16. Resultados absolutos de Control, club San Camilo.



Cuadro 25. Resultados absolutos de Control, club San Camilo.

N°	CONTROL	Muy			
		Buena	Buena	Regular	Mala
1	Cumplimiento Plan operativo		1	5	5
2	Metas preestablecidas		3	5	3
3	Toma de decisiones		5	6	
4	Distribución de tareas		4	5	2
5	Objetivos		2	7	2
6	Convenios interinstitucionales		3	5	3
7	Actividades para atraer aficionados		3	4	4
8	Amonestaciones		1	5	5
9	Cuerpo Técnico		4	4	3
10	Contratos			5	6
TOTALES			26	51	33

Fuente: Encuesta realizada al directorio club San Camilo

Elaborado por: El autor

Se puede evidenciar en el gráfico número16 y el cuadro número 25, que el grado de aceptación con relación al control dentro del club es regular con el 46%, especialmente en la toma de decisiones dentro de la institución así como también con los contratos, mientras que un considerable 24% califica de bueno el control, relacionado a las metas preestablecidas y a la distribución de tareas. Finalmente un 46% de directivos encuestados expresan que es malo el control, refiriéndose a la forma y manera de atraer aficionados y las amonestaciones dentro del club.

4.2.1.2. Sistema financiero

El sistema financiero se establece en función del Presupuesto de ingresos y gastos efectivos de los clubes de fútbol Deportivo Quevedo y San Camilo para los años 2013 y 2014.

CLUB DEPORTIVO QUEVEDO

Cuadro 26. Ingresos del Club Deportivo Quevedo temporada 2013 y 2014.

DESCRIPCIÓN	AÑO	
	2013	2014
Aporte de la empresa Double Coin	25.000,00	5.000,00
Aporte de la empresa Ecuaquimica	10.000,00	5.000,00
Aporte de la Prefectura de Los Ríos	150.000,00	200.000,00
Aporte de Manobanda S.A	8.000,00	5.000,00
Aporte del Municipio de Buena Fe	9.000,00	7.000,00
Aporte del Municipio de Mocache	10.000,00	5.000,00
Aporte del Municipio de Quevedo	100.000,00	100.000,00
Aporte del Municipio de Valencia	50.000,00	50.000,00
Contribución de Fopeco	100.000,00	25.000,00
Derechos de Tv – FEF	700.000,00	150.000,00
Venta de boletos -- encuentros deportivos	560.073,50	402.500,00
Ventas de camisetas	11.543,00	7.800,00
TOTAL DE INGRESOS	1.733.616,50	962.300,00

Fuente: Informes Club Deportivo Quevedo.

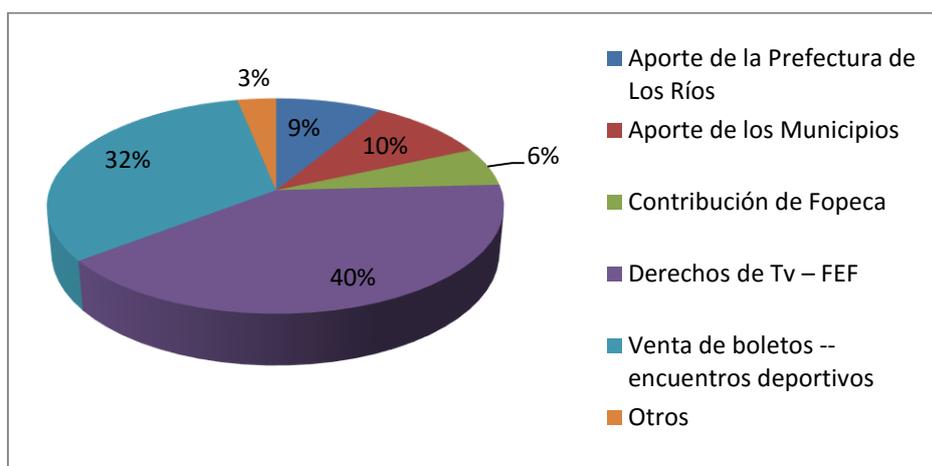
Elaboración: El autor

Como se puede apreciar en el cuadro número 26, el presupuesto del año 2014 es inferior al presupuesto del año 2013, posee una diferencia de USD 771.316,50 influenciados principalmente por la disminución en los derechos de televisión otorgados por medio de la FEF, es decir que se presentó una disminución presupuestaria del 44,5% en relación de los dos años. En el mismo cuadro se refleja que el presupuesto del año 2013 es de USD 1´733.616,50 y en el año 2014 de USD 962.300,00.

Se puede notar en el gráfico número 17, que es el reflejo del presupuesto de ingresos del año 2013, se nota un significativo 40% correspondiente al

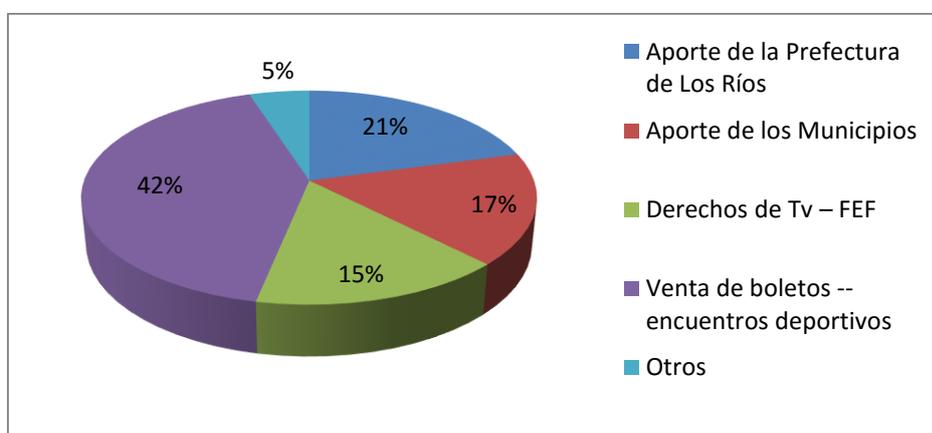
ingreso de parte de los derechos de televisión. Mientras que los municipios de Quevedo, Valencia, Buena Fe y Mocache aportan con el 10%, la empresa privada Fopeco aporta con el 6%, el aporte de la prefectura es el 9%, un porcentaje muy considerable es la venta de boletos que aporta con el 32% y por concepto de otros aportantes hay un 3% que forman parte del ingreso para esta temporada.

Gráfico 17. Ingresos temporada 2013, club Deportivo Quevedo.



Como se puede apreciar en el gráfico 18, que detalla el presupuesto del año 2014, el 15% correspondiente al ingreso de parte de los derechos de televisión, mientras que los municipios de Quevedo, Valencia, Buena Fe y Mocache contribuyen con el 17% del presupuesto.

Gráfico 18. Ingresos temporada 2014, club Deportivo Quevedo.



También el significativo aporte de la prefectura es del 21%, la venta de boletos a los escenarios deportivos es del 42% y por concepto de otros aportantes hay un 5% que forman parte del ingreso para esta temporada.

Se cita a continuación los gastos realizados por el club Deportivo Quevedo.

Cuadro 27. Gastos Club Deportivo Quevedo, temporada 2013.

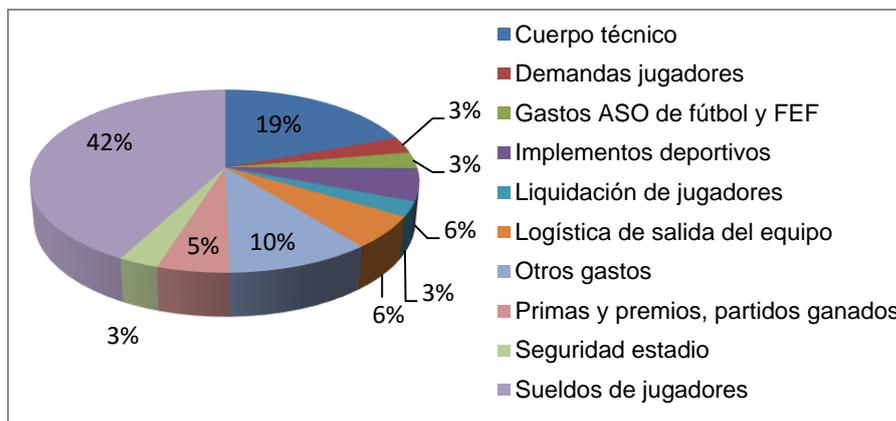
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V/U	V/M	MESES	SUB TOTAL
Arreglo del estadio 7 de Octubre	10	400	4000	10	40000
Cuerpo técnico	4	7000	28000	12	336000
Demandas jugadores	5	2500	12500	4	50000
Gastos de arbitraje	1	3000	3000	10	30000
IESS	1	11000	11000	4	44000
Implementos deportivos	1	10000	10000	10	100000
Liquidación de jugadores	5	3000	15000	3	45000
Logística de salida del equipo	10	1000	10000	10	100000
Multas por indisciplina	1	3000	3000	2	6000
Pago por pase de Patrick Quiñonez	1	20000	20000	1	20000
Premios por partidos ganados	5	1800	9000	10	90000
Publicidad	2	1000	2000	12	24000
Gastos ASO de fútbol y FEF	10	500	5000	10	50000
Seguridad estadio	2	2500	5000	10	50000
Sueldos jugadores	10	2500	25000	12	300000
Sueldos jugadores	10	1800	18000	12	216000
Sueldos jugadores	10	1400	14000	12	168000
Sueldos jugadores	2	800	1600	12	19200
Sueldos jugadores	4	600	2400	12	28800
Utileros	2	500	1000	12	12000
Otros gastos varios	1	4616,5	4616,5	1	4616,5
		TOTAL - GASTOS			1.733.616,50

Fuente: Informes Club Deportivo Quevedo

Elaborado por: El autor

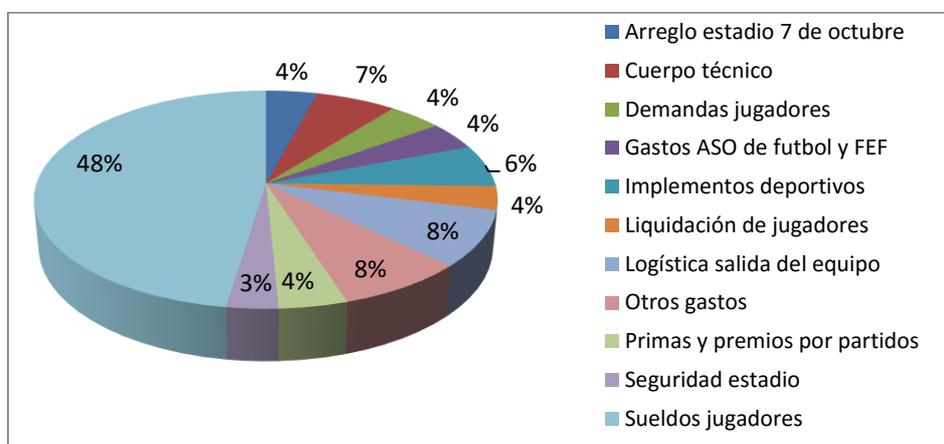
Como se puede apreciar en el cuadro 27, se refleja el mayor porcentaje que es el 42% del presupuesto en el rubro de los jugadores los mismos que tienen una escala de \$600 a \$2.500 cada uno.

Gráfico 19. Gasto del club Deportivo Quevedo temporada 2013.



Como se aprecia en el gráfico número 19, se nota al porcentaje del gasto que está en el cuerpo técnico con el 19% del presupuesto del año, los implementos deportivos tienen un 6%, también un rubro muy importante el de la logística con el 6%, se nota que existen varios gastos con el 10%, no es menos importante las primas y premios otorgados con el 5% del presupuesto y el considerable rubro de los sueldos de los jugadores con el 42% del total.

Gráfico 20. Gasto del club Deportivo Quevedo, temporada 2014.



Se puede evidenciar en el gráfico número 20, que el rubro del cuerpo técnico posee el 7% del gasto total, mientras que los implementos deportivos se encuentra con el 6%, la logística posee el 8% del gasto, también un rubro muy importante son las primas y premios con el 4% y el sueldo a los jugadores se encuentra con un significativo 48% del gasto total del club.

Cuadro 28. Gastos Club Deportivo Quevedo, temporada 2014.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V/U	V/M	MESES	SUB TOTAL
Arreglo del estadio 7 de octubre	10	400	4000	10	40000
Cuerpo técnico	4	1300	5200	12	62400
Demandas jugadores	7	2000	14000	3	42000
Gastos ASO de futbol y FEF	10	400	4000	10	40000
Gastos de arbitraje	1	1500	1500	10	15000
IESS	1	7000	7000	3	21000
Implementos deportivos	1	6000	6000	10	60000
Liquidación de jugadores	4	2800	11200	3	33600
Logística salida del equipo	10	800	8000	10	80000
Multas indisciplina FEF	1	2500	2500	2	5000
Primas y premios por partidos ganados	5	800	4000	10	40000
Publicidad	2	600	1200	12	14400
Seguridad estadio	2	1500	3000	10	30000
Sueldos jugadores	8	1400	11200	12	134400
Sueldos jugadores	8	1200	9600	12	115200
Sueldos jugadores	6	1200	7200	12	86400
Sueldos jugadores	4	1000	4000	12	48000
Sueldos jugadores	4	800	3200	12	38400
Sueldos jugadores	6	500	3000	12	36000
Utileros	2	350	700	12	8400
Otros gastos varios	1	12100	12100	1	12100
		TOTAL - GASTOS			962.300

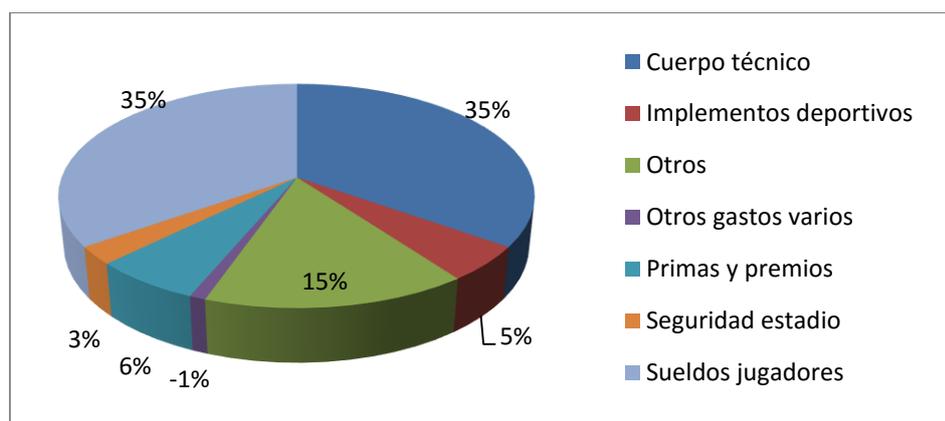
Fuente: Informes Club Deportivo Quevedo

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el cuadro 28, el mayor porcentaje y muy considerable lo tienen los jugadores con el 48% del presupuesto del año.

A continuación una comparación de los gastos de los años 2013 – 2014 del club Deportivo Quevedo.

Gráfico 21. Estructura de gastos temporadas, 2013 - 2014.



Como se nota en el gráfico número 21, la estructura promedio de los gastos del club Deportivo Quevedo está representado principalmente por: Cuerpo técnico 35%, sueldo de los jugadores el 35%, primas y premios 6%, implementos deportivos 5%, en gastos varios refleja el -1% de relación de los dos periodos y otros como aportes al IESS, demandas de jugadores, etc., con el 15%, de diferencia entre los gastos con relación de un año y otro.

Cuadro 29. Gastos Club Deportivo Quevedo, 2013 - 2014.

DESCRIPCIÓN	AÑO		DIFERENCIA
	2013	2014	
Arreglo del estadio 7 de Octubre	40000	40000	0,00
Cuerpo técnico	336000	62400	273600
Demandas jugadores	50000	42000	8000
Gastos ASO de fútbol y FEF	50000	40000	10000
Gastos de arbitraje	30000	15000	15000
IESS	44000	21000	23000
Implementos deportivos	100000	60000	40000
liquidación de jugadores	45000	33600	11400
Logística de salida	100000	80000	20000
Multas por indisciplina	6000	5000	1000
Primas y premios	90000	40000	50000
Publicidad	24000	14400	9600
Seguridad estadio	50000	30000	20000
Sueldos jugadores	732000	458400	273600
Utileros	12000	8400	3600
Otros gastos varios	4616,5	12100	7483,5
	1.733.616,5	962.300	771.316,5

Fuente: Informes Club Deportivo Quevedo

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el cuadro número 29, existe una disminución de \$771.316,50 en los gastos del año 2014 en relación al año 2013 dentro del club Deportivo Quevedo, el rubro del cuerpo técnico tiene una diferencia del 81,42% durante el periodo analizado.

CLUB SAN CAMILO

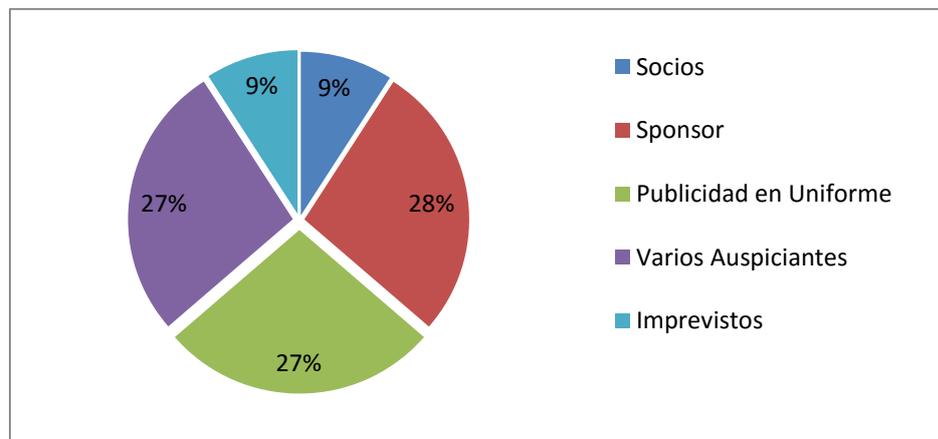
Cuadro 30. Ingresos del Club San Camilo temporada 2013. (4 Meses)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V/U	SUB TOTAL
Socios	50	100,00	5.000,00
Sponsor	3	5.000,00	15.000,00
Publicidad en Uniforme	1	15.000,00	15.000,00
Varios Auspiciantes	1	15.000,00	15.000,00
Imprevistos	1	5.000,00	5.000,00
TOTAL			55.000,00

Fuente: Informes Club San Camilo.

Elaborado por: El autor

Gráfico 22. Ingreso financiero temporada 2013.



Como se aprecia en el cuadro 30 y el gráfico 22, el apoyo de los socios es del 9% dentro del presupuesto de la temporada, los Sponsors aportan con el 28% del total requerido en el año, seguido por la publicidad en los uniformes que aporta con un 27%, mientras que varios auspiciantes apoyan con el 27%, y tomando en cuenta también los imprevistos (el 2% del presupuesto de temporada) que pueden aparecer en el transcurso de la temporada tenemos un 9% del presupuesto.

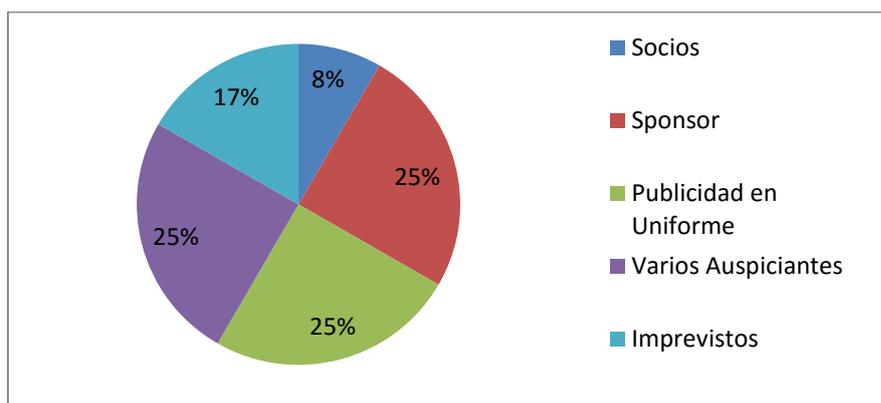
Cuadro 31. Ingresos del Club San Camilo temporada 2014. (4 Meses).

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V/U	SUB TOTAL
Socios	50	100,00	5.000,00
Sponsor	3	5.000,00	15.000,00
Publicidad en Uniforme	1	15.000,00	15.000,00
Varios Auspiciantes	1	15.000,00	15.000,00
Imprevistos	1	10.000,00	10.000,00
TOTAL			60.000,00

Fuente: Informes Club San Camilo.

Elaborado por: El autor

Gráfico 23. Ingresos del Club San Camilo temporada 2014.



Como se aprecia en el cuadro 31 y el gráfico 23, el apoyo de los socios para el desarrollo del torneo es el 8% del presupuesto, los Sponsors aportan con 25% del total requerido en el año, seguido por la publicidad en los uniformes que aportan con un 25% de los ingresos, mientras que varios auspiciantes apoyan con el 25%, se toma en cuenta también los imprevistos (el 5% del presupuesto de la temporada) que pueden aparecer en el transcurso de la temporada tenemos un 17% del presupuesto.

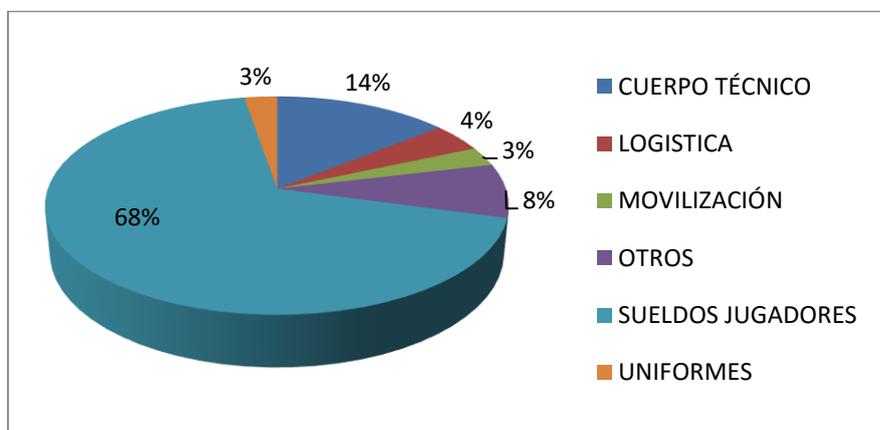
Cuadro 32. Gastos del Club San Camilo temporada 2013. (4 Meses).

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V/U	V/M	MESES	SUB TOTAL
CUERPO TÉCNICO	4	500,00	2000,00	4	8000,00
SUELDOS JUGADORES	2	500,00	1000,00	4	4000,00
SUELDOS JUGADORES	4	450,00	1800,00	4	7200,00
SUELDOS JUGADORES	8	350,00	2800,00	4	11200,00
SUELDOS JUGADORES	10	300,00	3000,00	4	12000,00
SUELDOS JUGADORES	10	100,00	1000,00	4	4000,00
UTILEROS	2	150,00	300,00	4	1200,00
IMPLEMENTOS DEPORTIVOS	1	1200,00	1200,00	1	1200,00
LOGISTICA	4	150,00	600,00	4	2400,00
MEDICINAS	2	150,00	300,00	4	1200,00
UNIFORMES	3	500,00	1500,00	1	1500,00
MULTAS INDICIPLINA FEF	2	300,00	600,00	1	600,00
PUBLICIDAD	1	150,00	150,00	2	300,00
MOVILIZACIÓN	2	200,00	400,00	4	1600,00
TOTAL - GASTOS					56.400,00

Fuente: Informes Club San Camilo.

Elaborado por: El autor

Gráfico 24. Gastos del club San Camilo temporada 2013. (4 meses).



Como se puede apreciar en el cuadro número 32 y el gráfico número 24 el porcentaje más significativo del gasto está en el rubro de los jugadores con el 68%, mientras que el cuerpo técnico posee el 14% de los gastos en la temporada, igualmente la movilización tiene el 3%, en el rubro de otros gastos el 8% dentro del club, también un 3% referente a los uniformes.

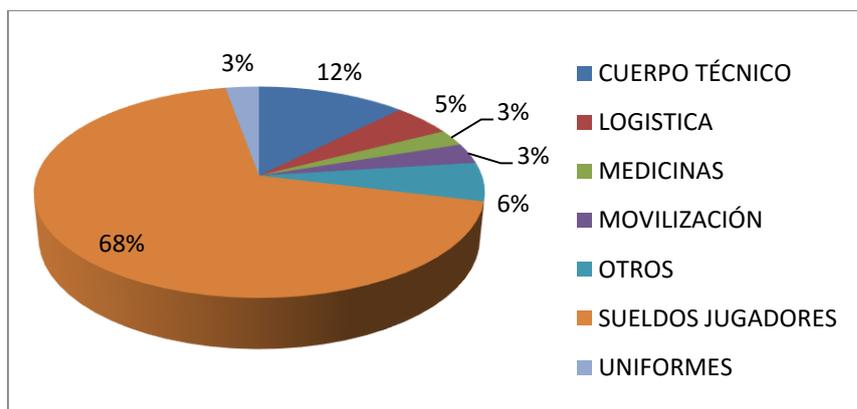
Cuadro 33. Gastos del club San Camilo temporada 2014. (4 meses)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V/U	V/M	MESES	SUB TOTAL
CUERPO TÉCNICO	4	500,00	2000,00	4	8000,00
SUELDOS JUGADORES	2	500,00	1000,00	4	4000,00
SUELDOS JUGADORES	6	450,00	2700,00	4	10800,00
SUELDOS JUGADORES	6	350,00	2100,00	4	8400,00
SUELDOS JUGADORES	12	300,00	3600,00	4	14400,00
SUELDOS JUGADORES	8	200,00	1600,00	4	6400,00
UTILEROS	2	150,00	300,00	4	1200,00
IMPLEMENTOS DEPORTIVOS	1	1500,00	1500,00	1	1500,00
LOGISTICA	4	200,00	800,00	4	3200,00
MEDICINAS	2	200,00	400,00	4	1600,00
UNIFORMES	3	600,00	1800,00	1	1800,00
MULTAS INDICIPLINA FEF	2	400,00	800	1	800,00
PUBLICIDAD	1	150,00	150	2	300,00
MOVILIZACIÓN	2	250,00	500	4	2000,00
TOTAL - GASTOS					64.400,00

Fuente: Informes Club San Camilo.

Elaborado por: El autor

Gráfico 25. Gasto del club San Camilo temporada 2014. (4 meses)



Como se puede apreciar en el cuadro 33 y el gráfico 25, el mayor y significativo porcentaje del gasto está en el segmento de los jugadores con el 68% del presupuesto de temporada teniendo jugadores de \$200 como mínimo y máximo de \$500, el cuerpo técnico tienen un 12% de los gastos, también la logística se hace presente con el 5%, se cita al rubro de otros con el 6%, los uniformes se encuentran con el 3% y la movilización también con el 3% del presupuesto.

Se cita a continuación el patrimonio del Club social y cultural Deportivo Quevedo.

Cuadro 34. Patrimonio del club Deportivo Quevedo.

DETALLE	DIRECCION	VALOR
Una Oficina	Condominio Simón Bolívar, 5to piso. Calle Bolívar y la 4ta	120.000,00
TOTAL		120.000,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Como se nota en el cuadro 34, el club Deportivo Quevedo posee un patrimonio de \$120.000,00, fruto de tener el título de propietario de una oficina ubicada en el condómino Simón Bolívar en la ciudad de Quevedo.

A continuación se cita el patrimonio del Club social y cultural San Camilo.

Cuadro 35. Patrimonio del club San Camilo.

DETALLE	DIRECCION	VALOR
3 hectáreas de terreno	Pital número 1	120.000,00
TOTAL		120.000,00

Fuente: Investigación realizada

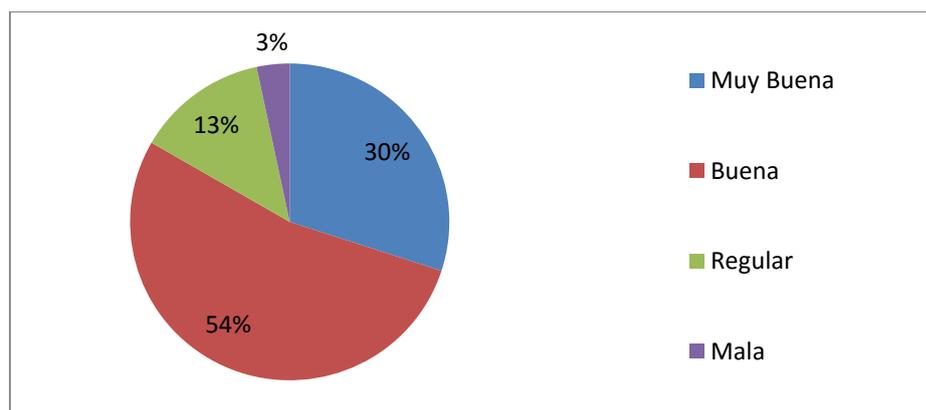
Elaborado por: El autor

Se puede apreciar en el cuadro número 35, que el club San Camilo es propietario de 3 hectáreas de tierra ubicado en el sector el Pital de la ciudad de Quevedo, fruto de una donación que le realizaron hace varios años atrás.

4.2.1.3. Gestión Operativa

Para una mejor comprensión se señala los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al cuerpo técnico y a los deportistas sobre la investigación referente a la gestión operativa en el club Deportivo Quevedo.

Gráfico 26. Gestión operativa - Cuerpo técnico, club Deportivo Quevedo.



El 13% de los encuestados expresan que es regular la gestión operativa, en relación a reuniones con los directivos y los premios deportivos, mientras que el 3% indican que la gestión operativa es mala, principalmente con la relación del espacio físico deportivo.

Cuadro 36. Gestión Operativa – Cuerpo Técnico, Club Deportivo Quevedo.

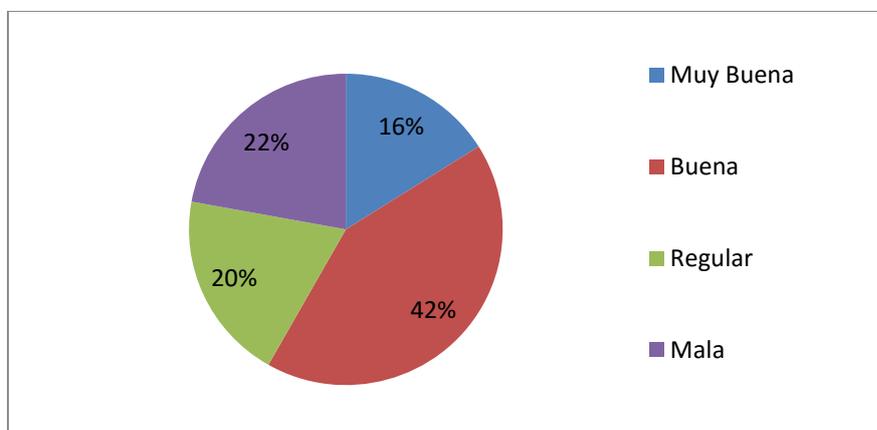
N°	ASPECTOS OPERATIVOS	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Reuniones con directivos	1	1	1	
2	Contratación	1	2		
3	Salarios	2	1		
4	Políticas		2	1	
5	Socialización	2	1		
6	Planificación deportiva	2	1		
7	Espacio físico-deportivo		1	1	1
8	Instrumentos deportivos		3		
9	Logística y transporte	1	2		
10	Premios deportivos		2	1	
TOTALES		9	16	4	1

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el cuadro número 36 y el gráfico número 26, en relación a la gestión operativa dentro del club el 54% dice que es buena, especialmente con respecto a las políticas y los instrumentos deportivos, mientras que un 30% califica de muy buena la gestión operativa, con especial énfasis en los salarios y la socialización.

Gráfico 27. Gestión Operativa – Deportistas, club Deportivo Quevedo.



Cuadro 37. Gestión Operativa – Deportistas, Club Deportivo Quevedo.

N°	ASPECTOS OPERATIVOS	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Reuniones con directivos		10	8	10
2	Contratación	3	8	6	11
3	Salarios	2	6	12	8
4	Implementos deportivos	10	14	4	
5	Alimentación	12	13	3	
6	Chequeos médicos	5	11	2	10
7	Espacio físico-deportivo		12	8	8
8	Movilización de deportistas	5	17	6	
9	Cuerpo técnico	5	20	3	
10	Premios deportivos	3	7	3	15
TOTALES		45	118	55	62

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el cuadro 37 y el gráfico 27, en correspondencia a la gestión operativa del club con relación con los deportistas el 20% expresa que es regular especialmente con respecto a los salarios y la movilización de los mismos, mientras que un 22% califica de mala la gestión operativa del club con los deportistas especialmente con referencia en la contratación y los chequeos médicos, el 42% de encuestados explica que la gestión operativa del club con relación con los deportistas indica que es buena, en especial con los implementos deportivos y con el cuerpo técnico, y el 16% de los deportistas señalan que la gestión operativa del club con los deportistas es muy buena, en especial con relación con los implementos deportivos y como también con la alimentación.

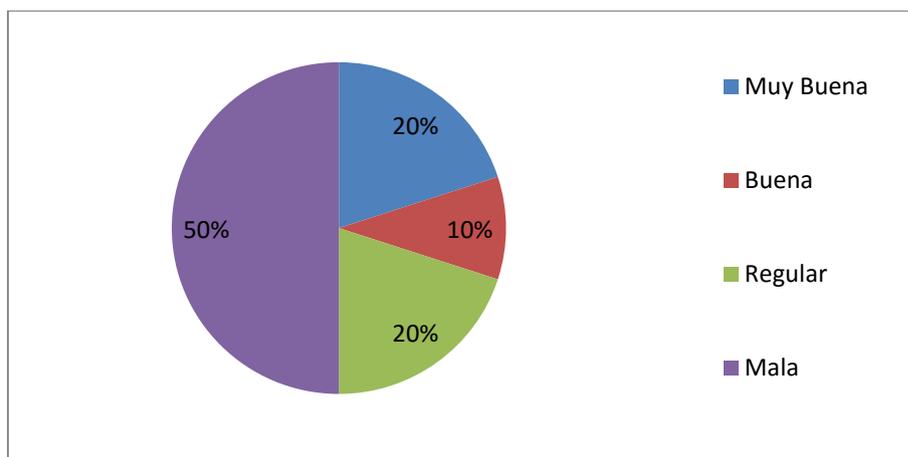
Cuadro 38. Gestión Operativa – Utilería, Club Deportivo Quevedo.

N°	ASPECTOS OPERATIVOS	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Contratación				2
2	Departamento de talento humano				2
3	Salarios			2	
4	Responsabilidad con implementos deportivos	2			
5	IESS				2
6	Beneficios de ley				2
7	Desempeño de las funciones		2		
8	Alimentación				2
9	Chequeos médicos			2	
10	Afinidad en el club	2			
TOTALES		4	2	4	10

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Gráfico 28. Gestión operativa – Utilería, club Deportivo Quevedo.

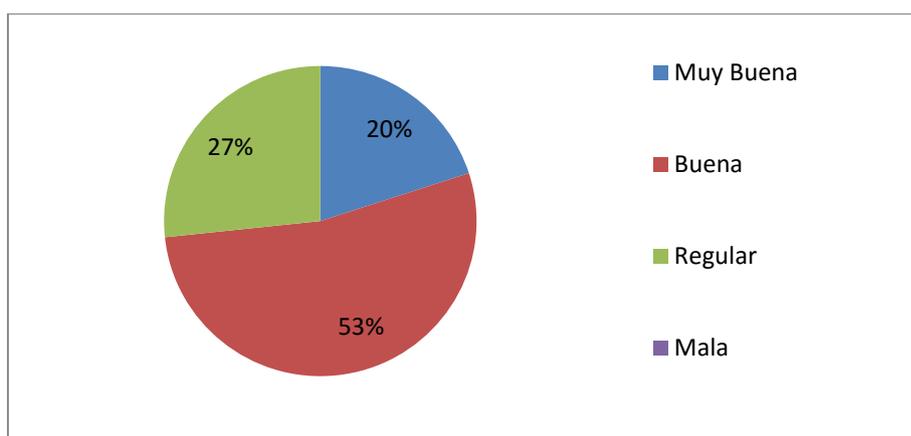


Como se puede apreciar en el cuadro 38 y el gráfico 28, en relación a la gestión operativa con respecto a la utilería dentro club, el 50% de encuestados exponen que es mala, especialmente con respecto a los

beneficios de ley y la alimentación, mientras que un 10% califica de buena la gestión operativa con relación al desempeño de las funciones, un 20% de encuestados manifiestan que la gestión operativa con respecto a la utilería dentro club es muy buena en especial a la responsabilidad laboral como a su afinidad con el club, y un 20% responde que la gestión operativa con respecto a la utilería dentro club es regular, en especial referente a los salarios y con los chequeos médicos.

Para una mejor comprensión se señala los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al cuerpo técnico, deportistas y utilería sobre la investigación referente a la gestión operativa en el club San Camilo.

Gráfico 29. Gestión operativa - Cuerpo técnico, club San Camilo.



Como se puede apreciar en el gráfico número 29 y el cuadro número 39, en relación a la gestión operativa dentro del club y en concordancia con el cuerpo técnico el 53% de encuestados responde que es buena, especialmente con relación a la planificación deportiva y los salarios. Mientras que un 27% califica de regular la gestión operativa dentro del club especialmente con la logística y el transporte, y el 20% de encuestados manifiestan que es muy buena la gestión operativa, especialmente con referencia a la contratación y a reuniones con directivos.

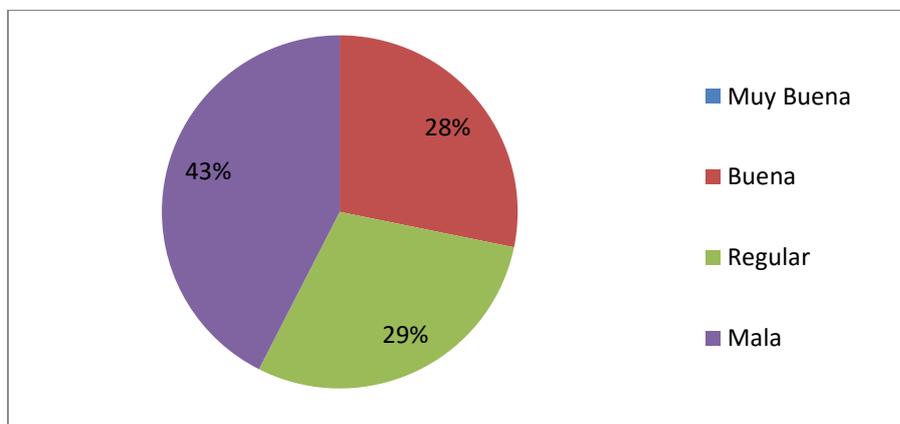
Cuadro 39. Gestión Operativa – Cuerpo técnico, club San Camilo.

N°	ASPECTOS OPERATIVOS	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Reuniones con directivos	2	1		
2	Contratación	2	1		
3	Salarios		3		
4	Políticas		1	2	
5	Socialización		2	1	
6	Planificación deportiva	1	2		
7	Espacio físico-deportivo	1	2		
8	Instrumentos deportivos		2	1	
9	Logística y transporte		1	2	
10	Premios deportivos		1	2	
TOTALES		6	16	8	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Gráfico 30. Gestión operativa – Deportistas, club San Camilo.



Se puede apreciar en el gráfico número 30 y el cuadro número 40, en relación a la gestión operativa el 29% de encuestados responde que es regular, especialmente relacionado a la alimentación y también al cuerpo técnico.

El 28% de encuestados califica de buena la gestión operativa, especialmente con relación al espacio físico y deportivo, y el 43% respondieron que es mala la gestión operativa, en especial en relación con la contratación y los premios deportivos.

Cuadro 40. Gestión Operativa – Deportistas, club San Camilo.

N°	ASPECTOS OPERATIVOS	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Reuniones con directivos		4	6	18
2	Contratación			6	22
3	Salarios		8	8	12
4	Implementos deportivos		10	11	7
5	Alimentación		3	13	12
6	Chequeos médicos		5	2	21
7	Espacio físico-deportivo		18	8	2
8	Movilización de deportistas		8	9	11
9	Cuerpo técnico		15	13	
10	Premios deportivos		8	6	14
TOTALES			79	82	119

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

A continuación se puede notar en el cuadro número 41 y el gráfico número 31, relacionado a la gestión operativa del club el 20% manifiesta que es buena, con relación al desempeño de sus funciones y la responsabilidad con los implementos deportivos, mientras que un 60% de encuestados califica de mala la gestión operativa, especialmente en lo que respecta a contratación laboral y los chequeos médicos, mientras que un 20% responden que es regular la gestión operativa, en especial referente al IESS y la contratación.

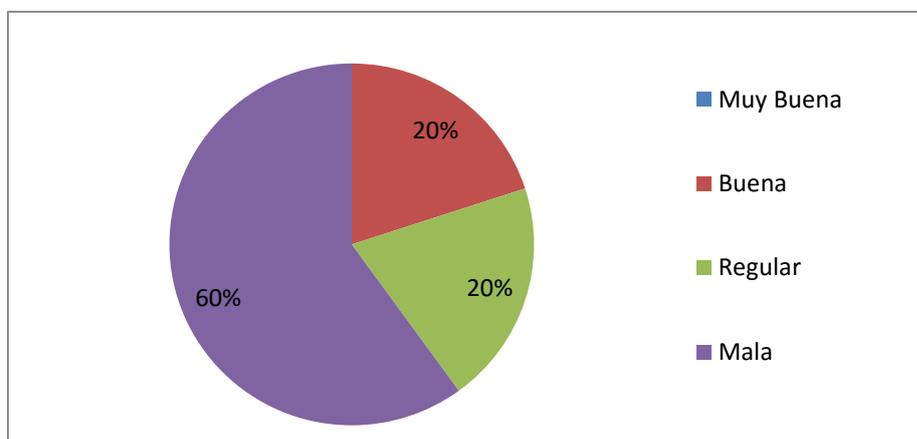
Cuadro 41. Gestión Operativa – Utilería, Club San Camilo.

N°	ASPECTOS OPERATIVOS	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Contratación				2
2	Departamento de talento humano				2
3	Salarios			2	
4	Responsabilidad con implementos		2		
5	IESS				2
6	Beneficios de ley				2
7	Desempeño de las funciones		2		
8	Alimentación				2
9	Chequeos médicos				2
10	Afinidad en el club			2	
TOTALES			4	4	12

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Gráfico 31. Gestión Operativa – Utilería, club San Camilo.



Los clubes de fútbol profesional realizaron múltiples actividades en el periodo 2014, en consecuencia de su gestión recorrieron varios entes públicos y privados para amalgamar el inicio de sus actividades deportivas y obtener los resultados fijados de sus objetivos, el deporte y en particular el fútbol es una actividad de todas las edades que lo hace por ende un tanto

desafiante al momento de administrar una organización que sea ya profesional, lo que hace que sus representantes busque recursos en distintas entidades como son:

La prefectura: Este es un brazo muy fuerte e importante en las provincia de nuestro país, en este caso hacemos referencia a la prefectura de la provincia de Los Ríos, quien ha estado presto a colaborar con varios recursos como logísticos, transporte, económico, entre otros, lo cual hace que los clubes que representan a la ciudad se sienta con un apoyo incondicional al momento de acudir a ella, cabe resaltar que no solo al fútbol ni a las entidades profesionales ha brindado su ayuda sino a una variedad de deportes e instituciones lo que hace de esta dependencia gubernamental una amiga de todos.

Los municipios: No está demás citar a las alcaldías de la ciudad de Quevedo, Buena Fe, Mocache y Valencia, como los padrinos en especial del club que lleva el nombre como lo es el Deportivo Quevedo, tampoco es ajeno al conocimiento de todos que este organismo colabore con algunos recursos en beneficio de los clubes y deportes que se practican en la ciudad, por eso hacemos un paréntesis en la investigación para mencionar a la municipalidad por el apoyo brindado desde hace varios años en beneficio del deporte quevedeño.

La empresa privada: Con la investigación realizada y con las encuestas ejecutadas nos damos cuenta que existe mucho compromiso de parte del comercio local con el deporte en nuestro cantón y en particular con los clubes involucrados en esta travesía, pero son los resultados de malas prácticas administrativas y financieras lo que constatamos que hacen que piensen varias veces para colaborar con los clubes de fútbol profesional en nuestro cantón.

4.3. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS

4.3.1. Análisis cualitativo

En la presente investigación se realizaron encuestas a los directivos, cuerpo técnico y jugadores de los clubes de fútbol profesional de la ciudad de Quevedo, para evaluar los efectos administrativos y financieros en la gestión operativa.

En el cuadro número 38, se presentan los porcentajes obtenidos por los clubes Deportivo Quevedo y San Camilo relacionados a los elementos de la gestión administrativa.

Cuadro 42. Gestión administrativa de los clubes Deportivo Quevedo y San Camilo

GESTION ADMINISTRATIVA	DEPORTIVO QUEVEDO		SAN CAMILO	
	%	<i>Calificación</i>	%	<i>Calificación</i>
Planeación	33	Regular	40	Mala
Organización	22	Buena	42	Regular
Dirección	27	Buena	46	Buena
Control	45	Regular	46	Regular

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Tomando los valores más representativos de las encuestas se tiene que al Club San Camilo el 40% califica de mala la planeación, mientras que en el Club Deportivo Quevedo el 33% lo considera regular.

- ✓ Con referencia a la Organización se tiene que al club Deportivo Quevedo el 22% lo califica de buena, y dentro del club San Camilo un 42% se manifiesta con regular.
- ✓ En cuanto a la Dirección, con relación a las razones por estar en la dirigencia deportiva dentro del club Deportivo Quevedo se obtiene el 27% que están por desear contribuir con el club, mientras que en el club San Camilo existe un 46% por idéntica razón.
- ✓ Se nota una estrecha relación con referencia al Control, ya que dentro del club Deportivo Quevedo el 45% lo califican de regular y dentro del club San Camilo el 46% también lo consideran regular con relación al Control.
- ✓ Existiendo una gran ausencia de una verdadera gestión administrativa y financiera en todas las áreas, dentro de los clubes de fútbol profesional como son el Deportivo Quevedo y el club San Camilo, gracias a los indicadores en las respuestas brindadas por los directivos, cuerpo técnico y jugadores, se nota claramente que se requieren estrategias de gestión.

4.3.2. Análisis cuantitativo

La información proveniente de los estados presupuestarios y gastos de los clubes de fútbol profesional de la ciudad de Quevedo son comparados a continuación.

Cuadro 43. Ingresos y gastos de los clubes Deportivo Quevedo y San Camilo

CLUB	AÑO 2013		AÑO 2014	
	<i>Ingresos</i>	<i>Gastos</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Gastos</i>
Deportivo Quevedo	1'733.616,50	1'733.616,50	962.300	962.300
San Camilo	55.000,00	56.400,00	60.000,00	64.400,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Al comparar los ingresos y gastos de los dos clubes investigados se nota claramente una brecha muy considerable, siendo que en el año 2013 el club Deportivo Quevedo necesito de su presupuesto muy considerable ya que se encontraba en la serie A del fútbol ecuatoriano no es así la realidad del club San Camilo su presupuesto no tiene ni punto de comparación, resaltando que éste club se encontraba en segunda categoría, los gastos de los clubes sobrepasaron sus presupuestos en sus distintas realidades, ya en el 2014 el Deportivo Quevedo descendió a la Serie B del balompié ecuatoriano, y su presupuesto vario de forma considerable en relación al año 2013, con el club San Camilo su presupuesto fue casi similar al del año 2013, y sus gastos sobrepasaron también en un 7.5% de su presupuesto original.

4.3.3. Comprobación de la Hipótesis

Luego de analizar el sistema Administrativo – Financiero de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, se aprecia claramente que existen muchas falencias, lo que les dificulta el buen manejo y desarrollo operativo de las entidades deportivas. En los cuadros 40 y 41 se presentan los indicadores consolidados para la prueba de hipótesis empleando la distribución normal. Se decide entre:

H0: $\mu_1 = \mu_2$ (No hay diferencias significativas entre las opciones muy buena + buena y; regular + mala).

Empleando una prueba unilateral con un nivel de significación del 0,002 (99,8%) de confianza, la regla de decisión es:

- a) Si el valor del estadígrafo Z observado es mayor que 2,88; los resultados son significativos a un nivel del 0,002 y H0 es rechazada.
- b) De lo contrario, H0 es aceptada.

Cuadro 44. Resultados condensados de la variable Gestión Administrativa de los clubes Deportivo Quevedo y San Camilo.

INDICADOR	Muy buena	Buena	Regular	Mala	TOTAL
Planeación Club Deportivo Quevedo.	25	35	37	13	110
Organización Club Deportivo Quevedo.	8	24	47	31	110
Control Club Deportivo Quevedo.	6	35	49	20	110
Planeación Club San Camilo.	8	20	38	44	110
Organización Club San Camilo.	4	22	46	38	110
Control Club San Camilo.	0	26	51	33	110
TOTAL	51	162	268	179	660
Muy buena + Buena	213				
Regular + Mala			447		

Cuadro 45. Agrupación de indicadores de gestión administrativa en los clubes Deportivo Quevedo y San Camilo.

AGRUPACIÓN DE INDICADORES	FRECUENCIA	MEDIA	DESV. ESTÁND.
Muy buena + Buena	213	17,75	6,63
Regular + Mala	447	37,25	6,63

Bajo la hipótesis de que H_0 es verdadera, se tiene:

$$\mu_{X_{media\ 1} - X_{media\ 2}} = 0 \quad y \quad \sigma_{X_{media\ 1} - X_{media\ 2}} = \sqrt{\sigma_1^2 / N_1 + \sigma_2^2 / N_2}$$

$$\sigma_{X_{media\ 1} - X_{media\ 2}} = \sqrt{6,63^2 / 660 + 6,63^2 / 660} = 0,36$$

Aplicando las desviaciones estándar maestras como estimaciones de σ_1 y σ_2 .

$$\text{Entonces } Z = \frac{X_{media\ 1} - X_{media\ 2}}{\sigma_{X_{media\ 1} - X_{media\ 2}}} = \frac{213 - 447}{0,36} = -650$$

El resultado negativo obtenido permite con absoluta confianza aceptar H_0 como altamente significativa a favor de la tesis de que los indicadores considerados de la variable gestión administrativa son de regular a mala en los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

La hipótesis planteada en la investigación fue que el sistema Administrativo – Financiero, dificulta la operatividad de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, con los argumentos presentados anteriormente se acepta la hipótesis por lo que los clubes de fútbol profesional de Quevedo requieren urgentemente potenciar su accionar en el ámbito administrativo y financiero.

4.4. CONCLUSIONES PARCIALES

Es una gran ventaja ser un club de renombre y por ende ídolo deportivo del cantón y de la provincia de Los Ríos, es el caso del club Deportivo Quevedo el mismo que a inicios del año 2013 se encontraba por tercera ocasión en la serie A del balompié nacional, esto significaba un aumento del 100% tanto para el turismo y la pequeña empresa del cantón, en ingresos por distintos derechos deportivos por haber obtenido este privilegio, no es el caso del club San Camilo ya que éste es un ente de segunda categoría dentro del escalafón futbolístico y no obtiene más que una modesta ayuda de sus hinchas y seguidores. Por lo tanto resaltamos lo siguiente:

- ✓ Después de la investigación realizada se observó que la manera de administrar los clubes de fútbol en el cantón Quevedo no es la adecuada ya que se evidencia la escasa o nula forma de administrar, lo que determina la urgente necesidad de trabajar con un modelo de gestión.
- ✓ Del análisis financiero se obtuvo resultados sorprendentes de desigualdad por parte de la Federación Ecuatoriana de Fútbol para con los clubes, lo cual lleva a tomar la decisión de tomarlo más en serio e implementar un sistema acorde a su realidad.
- ✓ Es necesario implementar una propuesta para contribuir a la mejora y desarrollo tanto en la parte administrativa, financiera y operativa de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

*"Todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar,
sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige,
se puede mejorar"*

Dr. Pedro Mendoza A.

5.1. CONCLUSIONES

- ✓ El grado de planeación en el club Deportivo Quevedo tiene un rango de calificación del 12% como mala a un 33% como regular.
- ✓ Con respecto al grado de organización dentro del club Deportivo Quevedo posee una calificación de 43% que es bueno frente a un 28% de calificación mala.
- ✓ Por su parte el control dentro del club Deportivo Quevedo posee un rango del 5% de muy bueno, frente al 45% como regular.
- ✓ La gestión operativa dentro del club Deportivo Quevedo tiene un rango de calificación del 54% como buena, frente a un 30% de muy buena.
- ✓ Existe un aporte que realiza la FEF al club Deportivo Quevedo que es del 52% del presupuesto total requerido en el año, frente al 0% de ayuda económica que no se lo hace al club San Camilo.
- ✓ En el club Deportivo Quevedo durante el año 2014 existe una disminución en los gastos de \$ 771.316,50 frente al año 2013.
- ✓ Con un rango del 18% de bueno, es el grado de la planeación dentro del club San camilo, frente a un 35% de regular.
- ✓ El grado de organización dentro del club San camilo, tiene el rango del 42% de regular frente al 34% de mala.
- ✓ Con respecto al grado de control dentro del club San camilo existe una calificación del 46% de regular, frente al 24% de bueno.

- ✓ La gestión operativa dentro del club San camilo tiene un rango de calificación del 29% como regular, frente a un 28% de buena.
- ✓ Se acepta la hipótesis de que el sistema Administrativo – Financiero, dificulta la operatividad de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ El club Deportivo Quevedo debe implementar un proceso de planeación participativa con los socios, auspiciantes y deportistas.
- ✓ En términos organizativos el club Deportivo Quevedo debe regirse bajo normativas internas que clarifiquen las funciones y tareas de los diferentes directivos.
- ✓ En el club Deportivo Quevedo las tareas de control deben ejecutarse con los directivos pero adicionalmente implementar procesos de auditoría interna.
- ✓ Es necesario realizar gestiones permanentes para la sostenibilidad del aporte financiero de la FEF en el club Deportivo Quevedo así como la búsqueda de nuevos auspiciantes de la empresa privada.
- ✓ En el club San camilo con referencia de la planeación, realizar los procesos apegados más a su realidad en la que se desenvuelve la institución.
- ✓ De la organización dentro del club San camilo se recomienda hacer los cambios urgentes para así afianzarse dentro de sus respectivas funciones con cada miembro directriz del club.

- ✓ En el club San camilo con referencia al control, debe deshacerse de lo que no le ayuda y centrarse más apegado al desenvolvimiento del fútbol dentro de su categoría, con ayuda de profesionales en sus respectivas áreas.

- ✓ Finalmente se recomienda al club San camilo una mayor integración entre los socios del club y la empresa privada para así lograr alcanzar el objetivo de ascender a la serie de privilegio del balompié nacional.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA ALTERNATIVA

*“Nunca es demasiado tarde para ser
la persona que podrías haber sido”.*

George Eliot

6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA - FINANCIERA PARA LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL DEL CANTÓN QUEVEDO.

6.2. JUSTIFICACIÓN

Un modelo de gestión administrativa – financiera constituye un documento de trabajo comprometido por la razón de su creación, lo primordial es guiar y dirigir las acciones y actividades del lugar donde se implemente y ejecute esta valiosa herramienta logrando así tener la armonía dentro de la administración.

El modelo propuesto obtendrá su acogida después de que se explique a los directivos de cómo se venía desarrollando la administración interna de los clubes; los pasos que se den serán para empezar a trabajar en las necesidades y carencias en cuanto a la operatividad interna deportiva.

La propuesta tendrá los procedimientos útiles y prácticos para administrar de una mejor manera los recursos, como también encontrarán elementos eficaces para la toma de decisiones al momento de administrar las entidades, ya que los manuales representan una herramienta indispensable y muy valorada en toda institución deportiva.

Por lo tanto, los clubes deben contar con un modelo de gestión administrativo – financiero que contribuyan al buen manejo y desarrollo deportivo que beneficie a sus socios, seguidores, jugadores y demás personas involucradas dentro del club de fútbol profesional.

.

6.3. FUNDAMENTACIÓN

Los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo tienen como misión promover y practicar el deporte como profesión y salud con la sociedad, está

controlada y regulada por organismos como: la Constitución del Ecuador, FIFA, Federación Ecuatoriana de Fútbol, Asociación de Fútbol no Aficionado de Los Ríos.

La asamblea general de socios es la máxima autoridad de la organización deportiva, la misma que pone la autoridad y responsabilidad en su principal él presidente del club quien con su respectivo directorio es responsable de buscar las mejores alternativas en beneficio del club, la administración y búsqueda financiera más idóneas harán que tengan una buena operatividad dentro del club.

El diseño del modelo de gestión administrativa –financiera para las actividades cotidianas de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, tiene sus bases en las necesidades que estos presentan, el diagnóstico operativo interno de los clubes y los requerimientos de sus administradores como por ejemplo del presidente, mejoraran su gestión administrativa – financiera de la empresa deportiva.

Para Pickett (2007), en aquellas empresas en las que se presenten riesgos que afecten a la consecución de los objetivos, lo que significa que el fracaso sea una posibilidad muy factible, deberán introducirse controles para analizar esos riesgos.

Será necesario procurar dar una mejor imagen y propuesta del club, a la empresa pública como también privada, a sus seguidores y dirigentes, que la prensa confíe en la institucionalidad de ésta y promulgue sus proyectos y aspiraciones con la ciudadanía.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión Administrativo y Financiero para los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

6.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar las herramientas administrativas útiles, para el mejoramiento en su desarrollo operativo de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.
- ✓ Proporcionar los procedimientos financieros guías, para el mejor desenvolvimiento interno de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.
- ✓ Sugerir el buen uso de los recursos, que ayuden al desarrollo en su gestión operativa de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

6.5. IMPORTANCIA

La considerable historia que tienen los clubes y el ahínco propio de quienes optan por estar al frente de ellos, hace que sea de vital importancia poner en práctica esta propuesta que es la de, diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros para los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, que contribuya al mejoramiento de su sistema operativo, la misma que permitirá a los directivos tomar las mejores decisiones dentro del club, su imagen deportiva, administrativa y financiera estará a la vista de sus seguidores lo que brindará aceptación y confianza dentro del ámbito deportivo.

Será mucho más factible y confiable el acercamiento de empresas que deseen invertir y ser parte de los clubes. Ayudará a la economía del cantón puesto que existirá visita e inversión de clubes de renombre en el país.

6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

Este modelo de gestión esta direccionado para los directivos y todo el personal administrativo - operativo de los clubes que se encuentran inmersos en el ámbito del fútbol profesional del cantón Quevedo.

El club Deportivo Quevedo tiene su sede en el condominio Simón Bolívar, 5to piso, oficina N° 2, del cantón Quevedo, mientras que el club San Camilo se encuentra en la calle José Mejía N° 403 y Venezuela en la parroquia San Camilo, cantón Quevedo, de la provincia de Los Ríos.

El ente regulador de los catorce clubes así como también de las estadias de los jugadores en cada institución, es la Asociación de Futbol no Amateur de la provincia de Los Ríos, su sede se encuentra ubicada en la calle Quinta entre la J y la K de la cooperativa Pro Mejoras, parroquia San Camilo, del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, la misma que se encarga de organizar, planificar, controlar, vigilar y coadyuvar con la administración de los entes deportivos pertenecientes a esta organización.

6.7. FACTIBILIDAD

La propuesta es realizable ya que previo dialogo con los administradores de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, ofrecen todo lo humanamente necesario para el desarrollo y realización de la investigación ya que es de valiosa ayuda para el buen desenvolvimiento administrativo de sus respectivas organizaciones, así también les dará una luz para decidir sobre algunas interrogantes que tengan en sus administraciones operativas.

6.8. PLAN DE TRABAJO

Cuadro 46. Plan de trabajo que permitirá el desarrollo de la propuesta.

OBJETIVOS	RECURSOS Y ESTRATEGIAS	FECHA	RESPONSABLES
ADMINISTRATIVO Implementar las bases administrativas propias del control y desarrollo en las diferentes áreas de una empresa deportiva.	Humano y financiero e implementando a los debidos Departamentos con sus adecuadas tecnologías.	diciembre - enero	Autor de la investigación, presidente y tesorero de los clubes profesional del cantón Quevedo.
CRECIMIENTO DEPORTIVO - EMPRESARIAL Desarrollar planes de capacitación.	Capacitando periódicamente todas las áreas involucradas en los clubes.	diciembre - enero	
IMAGEN CORPORATIVA Captación de socios con beneficio personal.	Dar protagonismo y hacerlos parte activa de las decisiones y logros del club.	diciembre - enero	
FINANCIERA Hacer más eficiente la búsqueda económica y disminuir gastos innecesarios.	Obteniendo la base de datos de socios y conociendo las empresas aportantes y conociendo la respectiva necesidad del club	diciembre - enero	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El autor

Desarrollo de la propuesta

Se detalla el plan de trabajo en el cuadro número 46, el mismo que permitirá desarrollar la propuesta que es, diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera para los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, que contribuya al mejoramiento de su sistema operativo.

Propósitos

Se señala a continuación los propósitos de la propuesta.

- ✓ Un modelo de gestión es un documento guía de consulta y capacitación a disposición de sus empleados y directivos de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, constan de las principales formas administrativas y financieras que ayudará de manera eficiente y eficaz a administrar y desarrollar sus múltiples actividades.
- ✓ El modelo consta de información que ayudará a regular los distintos vínculos laborales – administrativos entre la institución deportiva y sus colaboradores, los cuales son uno de los recursos pilares e importantes de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.
- ✓ Este modelo que ha sido elaborado para los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, aportará con varios procedimientos y procesos desarrollados en base a la realidad deportiva institucional con las metas puestas en alcanzar favorablemente los objetivos de la organización consagrada a la difusión y práctica del deporte en el cantón.
- ✓ El modelo desarrollado para los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, tiene como objetivo también facilitar al momento de

la rendición de cuentas a los organismos competentes de control ya sean internos o externos.

Plan estratégico institucional

Los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, tendrán los siguientes elementos institucionales: Visión, Misión, Valores, Políticas y Objetivos.

Visión del club Deportivo Quevedo

Llegar a ser una de las Instituciones Deportivas más sólidas a nivel nacional, tanto en el ámbito de Fútbol Profesional como a nivel Administrativo y Financiero (Olvera, 2015).

Visión del club San Camilo

El Club Social, Cultural y Deportivo San Camilo, será una institución eficiente y eficaz que trabajará guiada por estructura orgánica funcional, ofrecerá una cultura deportiva abierta para que todos sus seguidores se sientan parte del club.

Misión del club Deportivo Quevedo

Llegar a ser Campeón en la primera categoría del fútbol profesional del Ecuador, con una adecuada administración de los recursos, que permita poseer bases sólidas en el ámbito futbolístico, administrativo y financieros, aportando al crecimiento y fortalecimiento institucional (Olvera, 2015).

Misión del club San Camilo

El Club Social, Cultural y Deportivo San Camilo, tiene a bien dedicarse a ser la organización emblema deportiva de la ciudad, organizando prácticas deportivas con liderazgo y orientado por sus bases y sus políticas del club.

VALORES

RESPECTO

- ✓ Respetar la variedad de opiniones, doctrinas e ideas dentro de la institución deportiva.
- ✓ Promover permanentemente las relaciones humanas dentro del marco de la cordialidad.
- ✓ Apreciar la solidaridad, reconocer el talento del personal de trabajo dentro del club, haciéndolas resaltar como las mejores estrategias de relación laboral.

DISCIPLINA

- ✓ Ser una institución deportiva con orden y dedicada a la práctica y promoción futbolera en la cual se valore el comportamiento y destrezas de los deportistas dentro y fuera de un campo de juego.
- ✓ Los socios y personas naturales como jurídicas parte del club cumplirán con todos los requisitos necesarios para ser parte de la organización.

HONESTIDAD

- ✓ La virtud de la honradez y la rectitud en todas las actividades dentro y fuera del club.
- ✓ La sinceridad de las acciones, tomando en cuenta la transparencia de las tareas confiadas para la realización del trabajo.

LEALTAD

- ✓ Demostrar a la institución de la cual se es parte, que es leal y dedicado a la contribución para el desarrollo, mediante el trabajo en equipo y bien organizado.
- ✓ Expresar el respeto y compromiso a los valores de la institución.

EQUIDAD

- ✓ La igualdad de género, ámbito social o discapacidad, serán pilares indiscutibles porque todos tienen derecho a la práctica de una actividad deportiva, física o recreativa.
- ✓ Distribuir de forma honesta todos los recursos existentes dentro del club como los materiales y económicos.

CREDIBILIDAD

- ✓ Trabajo honesto y con la apertura para todos los que deseen ser parte de una actividad deportiva, como también pueden ser parte del desarrollo administrativo de la institución.
- ✓ La transparencia y acceso para los órganos de control que visiten los libros e instalaciones del club.

POLÍTICAS

EL TALENTO HUMANO

- ✓ Efectuar reuniones mensuales donde participen los empleados del club profesional de fútbol del cantón Quevedo, para resaltar algún

acontecimiento de importancia y exponer necesidades y falencias y dar las debidas sugerencias de solución.

- ✓ Establecer públicamente las funciones y el desenvolvimiento que correspondan a cada puesto de trabajo para definir su respectivo alcance dentro del club deportivo.
- ✓ Las funciones y las responsabilidades serán entregadas por escrito a los empleados de la institución.
- ✓ Todo empleado tendrá su contrato de trabajo debidamente legalizado.

LOS DEPORTISTAS

- ✓ Tener el presupuesto necesario para desarrollar las actividades deportivas del plantel.
- ✓ Se apoyará a deportistas que se hayan destacado en el club de fútbol profesional del cantón Quevedo.
- ✓ Contar con el debido seguro (IESS) para los deportistas y así precautelar cualquier mala práctica deportiva.

LOS SEGUIDORES (HINCHAS)

Cuando se habla de este importante sector, parte de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, se refiere a los clientes finales de estos organismos, porque son ellos quienes compran las entradas a los encuentros deportivos, valores con resultados en beneficio financiero para la institución, a más de esto consumirán todos los productos que comercialice el club, tales como camisetas, afiches o indumentaria completa del club.

LOS INVENTARIOS

- ✓ Comprobar la existencia física de implementos deportivos y demás partes que formen parte del club así como también su estado y su ubicación, y agrupar toda la implementación encontrada, una vez al año de ser pertinente.
- ✓ Dar de baja la respectiva implementación deportiva encontrada en malas condiciones por no cumplir ningún beneficio ni dar las respectivas garantías en la disciplina deportiva.

OBJETIVOS

- ✓ Diseñar un modelo de procedimientos administrativos y financieros para los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo, que contribuya al mejoramiento de su sistema operativo.
- ✓ Determinar las herramientas administrativas útiles, para el mejoramiento en su desarrollo operativo de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.
- ✓ Proporcionar los procedimientos financieros guías, para el mejor desenvolvimiento interno de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.
- ✓ Sugerir el buen uso de los recursos existentes, que ayuden al desarrollo en su gestión operativa de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

ORGANIGRAMA

A continuación se propone el organigrama estructural funcional de las instituciones deportivas donde se muestran los niveles jerárquicos y su respectiva ubicación de la directiva y parte Operativa de la misma.

Gráfico 32. Organigrama estructural funcional para los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: El autor

LOS NIVELES JERÁRQUICOS

En el organigrama propuesto observamos los siguientes niveles jerárquicos de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo:

EN EL NIVEL DIRECTIVO SE TIENE

- ✓ A la Asamblea
- ✓ El directorio
- ✓ La presidencia
- ✓ La vicepresidencia
- ✓ Los vocales

EL NIVEL APOYO

- ✓ Comisión financiera
- ✓ Comisión jurídica

EN EL NIVEL OPERATIVO

- ✓ El gerente
- ✓ La secretaría
- ✓ Departamento de contabilidad
- ✓ La tesorería
- ✓ El relacionista público
- ✓ Departamento de talento humano
- ✓ Departamento de planificación
- ✓ Departamento de marketing y publicidad
- ✓ Departamento médico

6.9. ACTIVIDADES

Desarrollados y definidos en el plan de trabajo el mismo que se detallará a los dirigentes en su debida exposición de la investigación.

Cuadro 47. Gestiones a efectuar para la socialización de la propuesta.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES		
	Autor de Tesis	Segmentos	Niveles
Visita a los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo para socializar propuesta.	X	Directorio	Directivo
Coordinación con las diferentes áreas para dar marcha al objetivo.	X	Directorio	Operativo
Recolección de la información para el desarrollo de propuesta.	X	Todas las áreas	Los dos niveles
Preparación de las herramientas y actividades para la exposición de la propuesta.	X	Todas las áreas	Operativo
Inicio de actividades	X	Directorio	Directivo
Desarrollo de la propuesta	X	Todas la áreas	Los dos niveles
Clausura de la propuesta	X	Todas las áreas	Los dos niveles

Fuente: Clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

Elaborado por: El autor

6.10. DESARROLLO / ACTUALIZACIÓN DE LOS ESTATUTOS PARA LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL DEL CANTÓN QUEVEDO.

Para la actualización de los respectivos estatutos de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo hay que dar cumplimiento a lo que dispone la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, en el artículo.14, literal I, que fue publicada el 11 de Agosto del 2010, en el Registro Oficial N° 255, a más de eso existen varios pasos a seguir dispuestos por los organismos competentes para dicho fin como por ejemplo, el Ministerio del Deporte y la Federación Ecuatoriana de Fútbol, por lo que a continuación se desarrolla el siguiente texto en base al formato y petición de dichos organismos de ley.

Se debe realizar convocatorias de asamblea general ordinaria y extraordinaria para incluir en el orden del día, la actualización de los estatutos propios de los clubes, especialmente en:

Art.2.- Revisar el mínimo de socios activos, excluyendo a quienes firmaron el Acta de Constitución pero no asisten a las reuniones convocadas por el Directorio.

Art.4.- Priorizar la formación de divisiones inferiores con apadrinamiento de empresas privadas del cantón Quevedo.

Art.5.- En el cumplimiento de fines, los clubes establecerán los procesos de control y seguimiento a convenios de generación de recursos.

Art.9.- Para ser socio activo se requiere participar en las reuniones convocadas y estar al día en su contribución económica.

Art.12.- Especificar los derechos y deberes de los socios honorarios.

Art.16.- SUSPENSIÓN DE LA CALIDAD DE SOCIO.- Incluir un literal g con lo siguiente: A quien invada el terreno de juego o realice actos que conlleven a multas o sanciones de club.

Art.24.- Son atribuciones de la Asamblea: Se incorpore un literal j con la siguiente denominación: Realizar el control permanente de ingresos y gastos de los clubes

Art.43.- En deberes y atribuciones del Tesorero, se incorpore el literal g con: Implementar procesos de auditorías de control interno y externo antes de la culminación del período de la directiva en funciones.

6.11. RECURSOS

Los recursos humanos, administrativos, financieros, materiales y tecnológicos, que se necesitará para la realización de la propuesta son detallados a continuación.

6.11.1. Viabilidad de la propuesta

Club Deportivo Quevedo

Cuadro 48. Inversión del club Deportivo Quevedo.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR
INVERSIÓN FIJA (MES)	1	9.400,00
TERRENOS	1	100.000,00
EDIFICIOS	2	500.000,00
GASTOS PRE OPERATIVOS	1	5.000,00
ESTUDIOS TÉCNICOS	1	10.000,00
MUEBLES DE OFICINA	3	5.000,00
EQUIPOS DE COMPUTO	3	4.000,00
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	3	3.000,00
TOTAL DE LA INVERSIÓN		636.400,00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

La inversión fija que se refleja en el cuadro número 48, es por el espacio de tiempo mensual y por el concepto de la necesidad de contar con lo que se detalla en el cuadro número 63.

Cuadro 49. Financiamiento del club Deportivo Quevedo.

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
PRÉSTAMO A LARGO PLAZO	476.400,00	75%
APOORTE SOCIOS	160.000,00	25%
TOTAL FINANCIAMIENTO	636.400,00	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el cuadro número 49 con referencia al financiamiento para hacer realidad la propuesta dirigida al club Deportivo Quevedo, el 25% del mismo será financiado con el aporte de los socios que equivalente a 160.000,00 dólares, mientras que el 75% que es la suma de 476.400,00 dólares será obtenido por la vía de préstamos a largo plazo. Lo que deja ver un camino para la viabilidad de la propuesta.

Cuadro 50. Proyecciones de ingresos del club Deportivo Quevedo.

AÑO	VALOR
2015	1.010.415,00
2016	1.060.935,75
2017	1.113.982,54
2018	1.169.681,66
2019	1.228.165,74

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

El club deportivo Quevedo obtiene sus ingresos anuales por medio de la aportación de instituciones privadas y públicas, con la cual puede cubrir sus gastos, además en el año 2014 tuvo un ingreso de \$ 962.300,00 dólares, es por ello que se realizó las proyecciones futuras a 5 años con tasa de proyección del 5%.

Cuadro 51. Gastos del club deportivo Quevedo año 2015.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V/U	V/M	MESES	SUB TOTAL
Amortización	1		10.239.69	60	122876.28
Arreglo del estadio 7 de octubre	10	400	4000	10	40000
Cuerpo técnico	4	1300	5200	12	62400
Demandas jugadores	7	2000	14000	3	42000
Gastos ASO de futbol y FEF	10	400	4000	10	40000
Gastos de arbitraje	1	1500	1500	10	15000
IESS	1	7000	7000	3	21000
Implementos deportivos	1	6000	6000	10	60000
Liquidación de jugadores	4	2800	11200	3	33600
Logística salida del equipo	10	800	8000	10	80000
Multas indisciplina FEF	1	2500	2500	2	5000
Primas y premios por partidos ganados	5	800	4000	10	40000
Publicidad	2	600	1200	12	14400
Seguridad estadio	2	1500	3000	10	30000
Sueldos jugadores	8	1000	8000	12	96000
Sueldos jugadores	6	800	4800	12	57600
Sueldos jugadores	4	600	2400	12	28800
Sueldos jugadores	10	500	5000	12	60000
Utileros	2	350	700	12	8400
Otros gastos varios	1	12100	12100	1	12100
		TOTAL - GASTOS			869.176.28

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el cuadro número 51 los gastos que reflejan en comparación de los ingresos del año 2015 se disminuye en un 14%.

Cuadro 52. Proyecciones de los gastos del club deportivo Quevedo

AÑO	VALOR
2015	869.176.28
2016	912.635.09
2017	958.266.85
2018	1.006.180.19
2019	1.056.489.20

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el cuadro número 52 se nota la proyección de gastos para el club Deportivo Quevedo para los próximos 5 años y se aprecia una reducción del 10% en relación al año anterior, dando como resultado la factibilidad de la propuesta.

De acuerdo al cuadro número 53 el de estado de pérdidas y ganancias proyectado durante los 5 primeros años del proyecto para el club Deportivo Quevedo se demuestra que se obtendrá para el primer año una utilidad neta del 10% de sus ingresos obtenidos y va teniendo un incremento gradual durante los siguientes años.

Estado de pérdidas y ganancias del club Deportivo Quevedo.

Cuadro 53. Estado de pérdidas y ganancias del club Deportivo Quevedo.

DESCRIPCIÓN	AÑOS DEL PROYECTO				
	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	1.010.415,00	1.060.935,75	1.113.982,54	1.169.681,66	1.228.165,74
Gastos	862.300,00	905.415,00	950.685,75	998.220,04	1.048.131,04
UTILIDAD NETA	148.115,00	1555.520,75	163.296,79	171.461,63	180.034,71
Utilidad antes de 15% participación empleados	22.217,25	23.328,11	24.494,52	25.719,24	27.005,21
Utilidad antes de impuesto	125.897,75	132.192,64	136.802,27	145.742,36	153.029,50
25% del Impuesto a la renta	31.474,44	33.046,16	34.700,57	36.435,60	38.257,38
UTILIDAD NETA	94.423,31	999.144,48	104.101,70	109.306,79	114.772,13

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

Flujo de efectivo del club Deportivo Quevedo.

Cuadro 54. Flujo de efectivo del club Deportivo Quevedo

DESCRIPCIÓN	AÑOS DEL PROYECTO					
	0	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas		1.010.415.00	1.060.935.75	1.113.982.54	1.169.681.66	1.228.165,74
Ventas totales		1.010.415.00	1.060.935.75	1.113.982.54	1.169.681.66	1.228.165,74
Inversión total	- 636.400,00					
Depreciación		4.822,10	4.822,10	4.822,10	4.822,10	4.822,10
Gastos administrativos		334.200.00	334.200.00	334.200.00	334.200.00	334.200.00
Gastos financieros		122.876.28	122.876.28	122.876.28	122.876.28	122.876.28
Total de egresos	- 636.400,00	461.898.38	478.608.38	496.153.88	514.576.66	533.920.57
FLUJO DE EFECTIVO	- 636.400,00	548.516.,62	910.540,93	963.585,72	1.019.282,84	1.077.764,93

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

De acuerdo al estado que refleja el cuadro número 54 y luego de los movimientos contables dentro del club Deportivo Quevedo se puede apreciar la factibilidad de la propuesta.

Valor actual neto (VAN)

$$\text{VAN} = \$ 2.657.758,52$$

Como se puede apreciar una vez calculado el VAN, esto equivale decir que el proyecto es rentable ya que durante los 5 años del proyecto genera ingresos de \$ 2.657.758,52 dólares.

Tasa interna de retorno (TIR)

$$\text{TIR} = 75\%$$

Como se puede apreciar la TIR es del 75% lo que equivale a que el proyecto es viable debido que la TIR es mayor que la tasa del interés del préstamo y del mercado.

Relación beneficio – costo (B/C)

VAN DE INGRESOS

$$\text{VAN} = \$ 3.502.576,49$$

VAN DE EGRESOS

$$\text{VAN} = \$ 2.895.851,04$$

BENEFICIO / COSTO

$$\text{B/C} = \frac{\text{VAN INGRESOS}}{\text{VAN EGRESOS}}$$

$$B/C = \frac{3.502.576,49}{2.895.851,04}$$

$$B/C = 1,21$$

Como se puede apreciar que el B/C es de 1,21, esto quiere decir que por cada dólar invertido se obtendrá 0.21 centavos de utilidad por lo tanto es viable la propuesta.

Inversión y financiamiento del club San Camilo

Cuadro 55. La inversión del club San Camilo.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR
INVERSIÓN FIJA (MES)	1	6.200,00
EDIFICIOS	2	500.000,00
GASTOS PRE OPERATIVOS	1	5.000,00
ESTUDIOS TÉCNICOS	1	10.000,00
MUEBLES DE OFICINA	3	5.000,00
EQUIPOS DE COMPUTO	3	4.000,00
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	3	3.000,00
TOTAL DE LA INVERSIÓN		533.200,00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

La inversión fija que se detalla en el cuadro número 55, es por el espacio de tiempo mensual y por el concepto de la necesidad de contar con lo que se especifica en el cuadro número 64.

Como se puede apreciar de acuerdo al cuadro número 55 se nota que la mayor cantidad de presupuesto lo tienen la estructura y edificación del complejo deportivo ya que es que se posea uno adecuado para la institución, los gastos pre operativos, los estudios técnicos, los muebles de oficina, los equipos de cómputo, los equipos de comunicación, la inversión fija cabe

destacar que se la realizará tan solo hasta dar inicio y cumplimiento del proyecto.

Es muy importante destacar que no se menciona la compra de un terreno porque el club cuenta con 3 hectáreas fruto de una donación hace varios años atrás.

Cuadro 56. El financiamiento del club San Camilo.

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
PRÉSTAMO A LARGO PLAZO	400.000,00	75%
APORTE SOCIOS	133.200,00	25%
TOTAL FINANCIAMIENTO	533.200,00	100%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el cuadro número 56 con referencia al financiamiento para hacer realidad la propuesta dirigida al club San Camilo, el 25% del mismo será financiado con el aporte de los socios que es equivalente a 133.200,00 dólares americanos, mientras que el 75% que es la suma de 400.000,00 dólares americanos será obtenido por la vía de préstamos a largo plazo de entidades financieras. Lo que deja un camino abierto para la viabilidad de la propuesta.

Cuadro 57. Ingresos del Club San Camilo temporada 2015

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V/U	SUB TOTAL
Socios	50	1000,00	50.000,00
Sponsor	3	15.000,00	75.000,00
Publicidad en Uniforme	1	15.000,00	15.000,00
Varios Auspiciantes	2	20.000,00	40.000,00
Imprevistos	1	5.000,00	5.000,00
TOTAL			185.000,00

Para el año 2015 se determinó que el club San camilo tendrá un ingreso de \$ 185.000,00 dólares para poder cubrir sus gastos durante ese año, esto se obtuvo mediante el incremento de las aportaciones de los socios como de los valores sponsor y publicidad.

Cuadro 58. Proyecciones de ingresos del club San Camilo.

AÑO	VALOR
2015	185.000.00
2016	194.250.00
2017	203.962.50
2018	214.160.62
2019	224.868.66

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el cuadro número 58 se nota la proyección de ingresos para los próximos 5 años.

Cuadro 59. Gastos del club San Camilo año 2015.

DESCRIPCIÓN	CANT.	V/U	V/M	MESES	SUB TOTAL
AMORTIZACIÓN	1		8.597.56	12	103.170.72
CUERPO TÉCNICO	4	500,00	2000,00	4	8000,00
SUELDOS JUGADORES	2	500,00	1000,00	4	4000,00
SUELDOS JUGADORES	6	350,00	2100,00	4	8400,00
SUELDOS JUGADORES	12	300,00	3600,00	4	14400,00
SUELDOS JUGADORES	8	200,00	1600,00	4	6400,00
UTILEROS	2	150,00	300,00	4	1200,00
IMPLEMENTOS DEPORTIVOS	1	1500,00	1500,00	1	1500,00
LOGISTICA	4	200,00	800,00	4	3200,00
MEDICINAS	2	200,00	400,00	4	1600,00
UNIFORMES	3	600,00	1800,00	1	1800,00
MULTAS INDICIPLINA FEF	2	400,00	800	1	800,00
PUBLICIDAD	1	150,00	150	2	300,00
MOVILIZACIÓN	2	250,00	500	4	2000,00
TOTAL - GASTOS					156.770.72

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el cuadro número 59 los gastos que reflejan en comparación de los ingresos del año 2015 se disminuye en un 15%.

Cuadro 60. Proyecciones de los gastos del club San Camilo.

AÑO	VALOR
2015	156.770.72
2016	164.609.26
2017	172.839.72
2018	181.481.70
2019	190.555.79

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en el cuadro número 60 se nota la proyección de gastos para el club San Camilo para los próximos 5 años y se aprecia una reducción del 15% en relación al ingreso del año 2015.

De acuerdo al cuadro número 61 de estado de pérdidas y ganancias proyectado durante los 5 primeros años del proyecto para el club San Camilo se demuestra que se obtendrá para el primer año una utilidad neta del 9.5% de sus ingresos obtenidos y va teniendo un incremento gradual durante los siguientes años.

Estado de pérdidas y ganancias del club San Camilo

Cuadro 61. Estado de pérdidas y ganancias del club San Camilo.

DESCRIPCIÓN	AÑOS DEL PROYECTO				
	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	185.000.00	194.250.00	203.962.50	214.160.63	224.868.66
Gastos	156.770.72	164.609.26	172.839.72	181.481.70	190.555.79
UTILIDAD NETA	28.229.28	29.640.74	31.122.78	32.678.92	34.312.87
Utilidad antes de 15% participación empleados	4.234.39	4.446.11	4.668.42	4.901.84	5.146.93
Utilidad antes de impuesto	23.994.89	25.194.63	26.454.36	27.777.08	29.165.94
Impuesto a la renta	5.9998.72	6.298.66	6.613.59	6.944.27	7.291.48
UTILIDAD NETA	17.996.17	18.895.97	19.840.77	20.832.81	21.874.45

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

Flujo de efectivo del club San Camilo

Cuadro 62. Flujo de efectivo del club San Camilo.

DESCRIPCIÓN	AÑOS DEL PROYECTO					
	0	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas		185.000.00	194.250.00	203.962.50	214.160.63	224.868.66
Ventas totales		185.000.00	194.250.00	203.962.50	214.160.63	224.868.66
Inversión total	- 533.200,00					
Depreciación		4.822,10	4.822,10	4.822,10	4.822,10	4.822,10
Gastos administrativos		42.400.00	42.400.00	42.400.00	42.400.00	42.400.00
Gastos financieros		103.170.72	103.170.72	103.170.72	103.170.72	103.170.72
Total de egresos	- 533.200,00	150.392.82	150.394.82	150.396.82	150.398.82	150.400.82
FLUJO DE EFECTIVO	- 533.200,00	34.607.18	43.855.18	53.565.68	63.761.81	74.467.84

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

De acuerdo al estado que refleja el cuadro 62 y luego de los movimientos contables dentro del club San Camilo se puede apreciar los valores de ingresos, esto hace que se tenga muy en cuenta este estado para la factibilidad de la propuesta.

Valor actual neto (VAN)

$$\text{VAN} = -338.294.51$$

Como se puede apreciar una vez calculado el VAN, esto equivale decir que el proyecto no es rentable ya que durante los 5 años del proyecto no genera ingresos sino que obtendrá pérdidas equivalente \$ 338.294,51 dólares.

Tasa interna de retorno (TIR)

$$\text{TIR} = 8\%$$

Como se puede apreciar la TIR es del 8% lo que equivale a que el proyecto no es viable debido que la TIR es menor que la tasa del interés del préstamo y del mercado

Relación beneficio – costo (B/C)

VAN DE INGRESOS

$$\text{VAN} = 224.617.98$$

VAN DE EGRESOS

$$\text{VAN} = 108.982.00$$

BENEFICIO / COSTO

$$B/C = \frac{VAN \text{ INGRESOS}}{VAN \text{ EGRESOS}}$$

$$B/C = \frac{224.617.98}{108.982.00}$$

$$B/C = 2,06$$

Como se puede apreciar el B/C es de 2,06, esto quiere decir que por cada dos dólares invertido se obtendrá 0.06 centavos de utilidad, por lo siguiente no es factible el proyecto.

6.11.2. Recursos humanos.

Cuadro 63. Recursos humanos requeridos para la implementación de la propuesta del club Deportivo Quevedo.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
Abogado	1	500,00
Secretaria	1	400,00
Gerente	1	500,00
Contador	1	500,00
Tesorero	1	400,00
Relacionista público	1	400,00
Responsable de planificación	1	500,00
Ing. Marketing y publicidad	1	500,00
Cuerpo técnico	1	5.200,00
Médico	1	500,00
TOTAL - RECURSOS HUMANOS		9.400,00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

Los recursos que se necesitarán para dar inicio con la propuesta son como se aprecia en el cuadro número 63; 1 médico, el cuerpo técnico que dará el inicio a las actividades deportivas dentro del club, un experto en marketing y publicidad, el relacionista público, 1 tesorero, el contador, el gerente, la o el secretario y para la parte jurídica un abogado, con estos recursos se dará la iniciación del objetivo.

Como se nota que son alcanzables todos los recursos para la cristalización de la propuesta entonces se aprecia que si es viable la misma.

Cuadro 64. Recursos humanos requeridos para la implementación de la propuesta para el club San Camilo.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
Abogado	1	500,00
Secretaria	1	400,00
Gerente	1	500,00
Contador	1	500,00
Tesorero	1	400,00
Relacionista público	1	400,00
Responsable de planificación	1	500,00
Ing. Marketing y publicidad	1	500,00
Cuerpo técnico	1	2.000,00
Médico	1	500,00
TOTAL - RECURSOS HUMANOS		6.200,00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor

Los recursos que se necesitarán para dar inicio con la propuesta son como se aprecia en el cuadro número 63; 1 médico, el cuerpo técnico que dará el inicio a las actividades deportivas dentro del club, un experto en marketing y publicidad, el relacionista público, 1 tesorero, el contador, el gerente, la o el

secretario y para la parte jurídica un abogado, con estos recursos se cristalizará la iniciación del objetivo. Como se aprecia que son alcanzables los recursos para la propuesta entonces se considera que si es viable la misma.

6.12. IMPACTO

En los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo y en la asociación administradora de los mismos:

Con la ejecución de este manual de procedimientos administrativos y financiero se logrará instaurar un ambiente en el que los directivos, todo su personal y deportistas dialoguen un mismo idioma en el comportamiento adecuado ante las actividades operativas y en busca de sus propios objetivos.

Conjugar la frase que a menudo se utiliza, abrir el abanico en la administración, sin olvidar claro está la jerarquización interna propia de cada club, sino más bien distinguir como una añadidura hacia un cambio adecuado para el buen manejo de las entidades.

De los clubes

El aspirar el logro de la concientización de instaurar y laborar bajo la intervención de un modelo de procedimientos administrativos y financieros, luego de haber estudiado el FODA propio de cada club y haciendo hincapié en el análisis de sus debilidades, ayudando así a la adquisición de sus objetivos y maximización de sus recursos administrativos.

6.13. EVALUACIÓN

La evaluación de la aplicación y funcionamiento del manual de funciones dentro de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo estará en manos del directorio y se verá reflejado a través de su principal el presidente del club, el mismo que evaluará y concluirá lo siguiente:

- ✓ Su directorio será su fuerza y motor de avance en la gestión para el cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ Excelente comunicación en sus diferentes áreas y con todo el personal inmerso en el club.
- ✓ Que obtendrá mejores resultados deportivos dentro y fuera de su localidad.

6.14. INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO

El instructivo que se pone en marcha incluye aspectos legales, económicos y especialmente el buscar el rol activo de los socios y dirigentes para enrumbar a los primeros sitaliaes a los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.

BIBLIOGRAFÍA

Anaya Tejero, J. J. (2007). Logística Integral. Madrid: Esic.

Arroyo, L. M. (1994). La carrera administrativa de los funcionarios públicos. España: Tirant Lo Blanch.

Asamblea, N. (4 de Agosto de 2010). <http://www.deporte.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del -Deporte.pdf>

Benjamín Franklin, G. G. (2002). Organización y Métodos. México: McGraw - Hill.

Berghe, E. V. (2012). Diseñe y administre su empresa. Bogota: Ecoe.

Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. Colombia: Pearson Educación .

Cardona, C. R. (2009). Fundamentos de Administración . Bogotá : Ecoe.

Catacora, F. (1997). Sistemas y Procedimientos Contables. Caracas: McGraw - Hill.

Cetro, S. (1992). Administración Moderna. México: McGraw - Hill.

Chiavenato, I. (2001). Administración Proceso Administrativo. Bogota: McGraw - Hill.

Coulter, R. (2010). Administración. México: Pearson Educación.

Cuartas, D. H. (2008). Principios de Administración. Medellin - Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano .

Ecuador, C. d. (2012). Constitución del Ecuador. Quito: El Forum.

Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha y de la fundación de la Real Federación Española de Fútbol. (2006). Futuras claves en la Gestión de Organizaciones Deportivas. España : UCLM.

FIFA, E. d. (Julio de 2013). www.fifa.com. Recuperado el Viernes de Enero de 2015, de http://www.fifa.com/mm/document/AFFederation/Generic/02/14/97/88/FIFASTatuten2013_S_Spanish.pdf

Fred R., D. (2003). Conceptos de Administratración Estratégica. México: Pearson.

Wikimedia, I. (05 de 11 de 2015). Wikipedia. Recuperado el 15 de 02 de 2016, de <https://www.wikipedia.org>

Futbol, F. E. (2014). Estatuto y Reglamentos 2014. Guayaquil: Unigraf.

Gareth, R. J. (2010). Administración Contemporanea. Monterrey: McGraw-Hill.

Gorbanev, I. (2013). Administración general en ejercicios . México: Cengage Learning.

Hellriegel, J. S. (2002). Administración. Colombia: Thomson Editores.

Joublanc, J. L. (1994). Sistemas y Procedimientos Administrativos. México: Universidad Iberoamericana .

Martínez Guillen, M. d. (2013). La Gestión Empresarial. Madrid: Díaz de Santos.

Miguel, D. K. (19 de Abril de 2011). google. Obtenido de <http://historiadelbloqueocomercial.blogspot.com/>

- Ministerio, d. E. (1993). Estatuto de la Asociación de Fútbol no Aficionado de Los Ríos. Quito: Presidencia del Consejo Nacional de Deportes.
- Mochón, M. S. (2014). Administración, Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos. México: Alfaomega .
- Munch, L. (2010). Administracion gestion y organizacion , enfoques y proceso administrativo. México: Pearson.
- Netbiblo. (2003). Gestión Científica Empresarial. Cristina Seco : Cristina seco.
- Olvera, J. (26 de 10 de 2015). Proyecto de Titulación Especial. Quevedo, Los Ríos, Ecuador.
- París Roche, F. (2005). La Planificación Estratégica en la Organizaciones Deportivas. Badalona (España): Paidotribo.
- Pickett, K. H. (2007). Manual Básico de Auditoria Interna . Barcelona: Gestión 2000.
- Ponce, A. R. (2004). Administración de Empresas . México: Limusa.
- Rodríguez, J. A. (2012). Cómo preparar El pla de empresa. Colombia: Alfaomega.
- Ron, C. J. (2013). Sistema crediticio y su incidencia en el desarrollo económico de los clientes de Credife Banco del Pichincha. Ventanas: Tesis.
- Schermeron, J. (2005). Administración. España: Limusa.
- Tamayo, C. (2008). Metodología de la Investigación. Ecuador: Codeu.

Wackman, J. M.-D. (1992). Gestión de Empresas Informáticas. Madrid, España: Rialp.

WordPress. (2015). Definición de procedimiento.

ANEXOS

Anexo 1. Certificado Urkund.

Quevedo, 14 de junio del 2016

Ingeniero M.S.C.

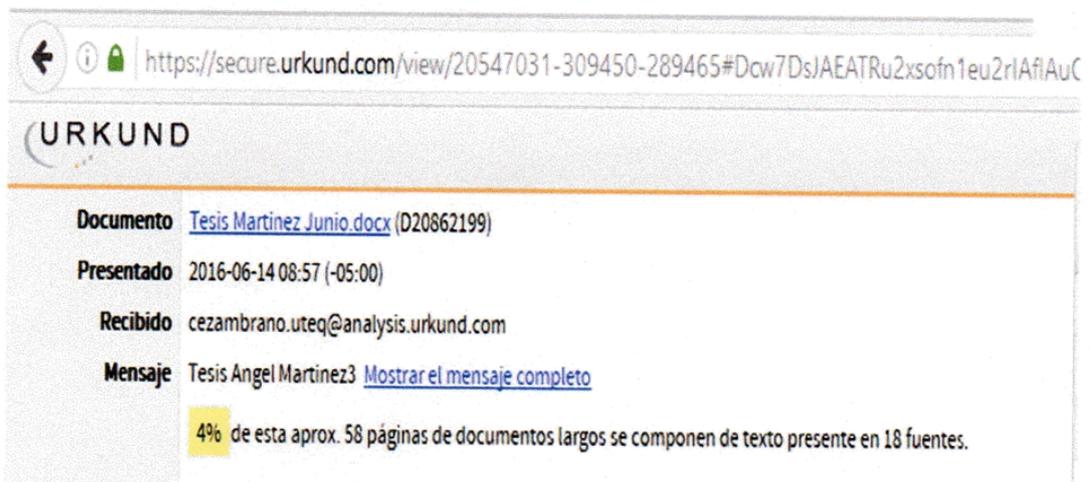
Roque Vivas Moreira

DIRECTOR UNIDAD DE POSGRADO UTEQ.

En su despacho.

De mi consideración:

Informo a usted que la Tesis del Ing. **Ángel Jeovanny Martínez Trávez**, Postgradista de la Maestría en Administración de Empresas cuyo tema es: SISTEMA ADMINISTRATIVO – FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL DEL CANTÓN QUEVEDO, PERIODO 2013 – 2014. MODELO DE GESTIÓN, fue analizada mediante la herramienta antiplagio URKUND, la misma que emitió un porcentaje del 4% por lo que a continuación se presenta captura de imagen de resultados.



The screenshot shows a web browser window with the URL <https://secure.orkund.com/view/20547031-309450-289465#Dcw7DsJAEATRu2xsofn1eu2rlAflAuC>. Below the browser window is the Urkund logo and a table of document details:

Documento	Tesis Martinez Junio.docx (D20862199)
Presentado	2016-06-14 08:57 (-05:00)
Recibido	cezambrano.uteq@analysis.orkund.com
Mensaje	Tesis Angel Martinez3 Mostrar el mensaje completo

Below the table, a yellow box highlights the text: 4% de esta aprox. 58 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 18 fuentes.

Atentamente,



Dr. Carlos Edison Zambrano
DIRECTOR DE TESIS

Anexo 1. Oficio emitido a la Asociación de Fútbol Profesional de la Provincia de Los Ríos, solicitando la debida autorización para realizar el trabajo investigativo en los clubes del cantón Quevedo.

Quevedo, 17 de Febrero del 2015

AJMT – OF.001

Ing.

Alfonso Solórzano Moncada

PRESIDENTE DE A.F.N.L.R

Ciudad.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente Yo, Ing. Ángel Jeovanny Martínez Trávez con cedula de ciudadanía 050213087-5 y como estudiante de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo de la Unidad de Posgrado de la Maestría MBA, le saluda y le desea éxitos en su actual administración como Presidente de tan prestigiosa asociación. Entidad en la cual realizo mi petición muy cordialmente se me permita realizar el trabajo investigativo de mi tesis de grado previa la obtención de Titulo de Magister por lo cual necesito me autorice el ingreso a las oficinas de la asociación, para poder recabar información de sus archivos, dialogo con sus colaboradores y la entrevista que realizaré a usted, a más de tomar fotografías de las instalaciones y lo más necesario que complementa mi trabajo de tesis de grado.

Agradeciendo por la atención a la presente me suscribo de usted.

Atentamente

MARTÍNEZ
Trávez

Ing. Ángel Jeovanny Martínez Trávez.

Estudiante - Unidad de Posgrado UTEQ



Anexo 2. Oficio de autorización para realizar el trabajo investigativo.

Quevedo, 20 de Febrero del 2015

ASO - OF.0035

Ing. Ángel Jeovanny Martínez Trávez.

ESTUDIANTE - POSGRADO DE LA UTEQ

Presente.-

De nuestras consideraciones:

De acuerdo al oficio recibido con fecha 17 de febrero del 2015, se le saluda y a la vez se le agradece por hacer partícipe a la ASO de Los Ríos por la investigación que desea realizar a nivel de Magister de la UTEQ.

Se le informa por este medio que es muy grato que se realice su investigación en nuestra institución, además se le informa que debe anticipar su visita para colaborar de la manera más comedida para el desarrollo de su trabajo.

Es importante indicar que toda la información de archivos y demás, la solicitará únicamente al secretario de la asociación. Sin más que mencionar estamos a sus órdenes para colaborar en lo que podamos. Deseándole éxitos en su trabajo investigativo.

Atentamente


Ing. Alfonso Solórzano Moncada
PRESIDENTE DE A.F.N.L.R



Anexo 3. Oficio emitido al Club Deportivo Quevedo, solicitando la debida autorización para realizar el trabajo investigativo.

Quevedo, 17 de Febrero del 2015

AJMT – OF.002

Ing. Bosco Loor Sabando

VICEPRESIDENTE DEL CLUB “DEPORTIVO QUEVEDO”

Ciudad.

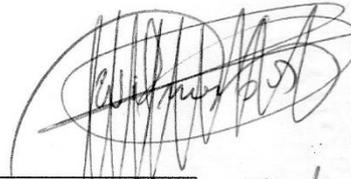
De mis consideraciones:

Por medio de la presente Yo, Ing. Ángel Jeovanny Martínez Trávez con cedula de ciudadanía 050213087-5 y como estudiante de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo de la Unidad de Posgrado de la Maestría MBA, le saluda y le desea éxitos en su actual administración como Presidente de tan prestigioso club. Entidad en la cual realizo mi petición muy cordialmente se me permita realizar el trabajo investigativo de mi tesis de grado previa la obtención de Titulo de Magister por lo cual necesito me autorice el ingreso a las oficinas del club, para poder recabar información de sus archivos, dialogo con sus colaboradores y la entrevista que realizaré a usted, a más de tomar fotografías de las instalaciones y lo más necesario que complementa mi trabajo de tesis de grado.

Agradeciendo por la atención a la presente me suscribo de usted.

Atentamente

Jeovanny Martínez Trávez



Ing. Ángel Jeovanny Martínez Trávez.

Estudiante - Unidad de Posgrado UTEQ

17 de Febrero del 2015



Anexo 4. Oficio de contestación, mediante la cual autorizan realizar el trabajo investigativo en el club Deportivo Quevedo.



Club Social y Cultural "Deportivo Quevedo"

Fundado el 15 de Junio de 1952

Teléfono: 593-05-2754888 E-mail: clubdepquevedo@gmail.com

AUTORIZACION

El Señor

Ing. Bosco Loor Sabando

VICEPRESIDENTE DEL CLUB DEPORTIVO QUEVEDO

AUTORIZA:

Que, el señor Ángel Jeovanny Martínez Trávez con C.I. número 050213087-5, realice el análisis y elaboración de su tesis cuyo tema es: "SISTEMA ADMINISTRATIVO – FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL DEL CANTÓN QUEVEDO, PERIODO 2013 – 2014. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN, por lo que se le brindará todas las facilidades necesarias para la investigación y desarrollo de la misma.

Atentamente,

Ing. Bosco Loor Sabando

VICEPRESIDENTE DEL CLUB "DEPORTIVO QUEVEDO"

Anexo 5. Oficio emitido al Club San Camilo, solicitando la debida autorización para realizar el trabajo investigativo.

Quevedo, 17 de Febrero del 2015

AJMT – OF.003

Ab. Rover Porfirio Manrique Ordoñez
PRESIDENTE DEL CLUB "SAN CAMILO"

Ciudad.

De mis consideraciones:

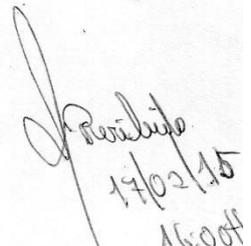
Por medio de la presente Yo, Ing. Ángel Jeovanny Martínez Trávez con cedula de ciudadanía 050213087-5 y como estudiante de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo de la Unidad de Posgrado de la Maestría MBA, le saluda y le desea éxitos en su actual administración como Presidente de tan prestigioso club. Entidad en la cual realizo mi petición muy cordialmente se me permita realizar el trabajo investigativo de mi tesis de grado previa la obtención de Titulo de Magister por lo cual necesito me autorice el ingreso a las oficinas del club, para poder recabar información de sus archivos, dialogo con sus colaboradores y la entrevista que realizaré a usted, a más de tomar fotografías de las instalaciones y lo más necesario que complemente mi trabajo de tesis de grado.

Agradeciendo por la atención a la presente me suscribo de usted.

Atentamente

17/02/15


Ing. Ángel Jeovanny Martínez Trávez.
Estudiante - Unidad de Posgrado UTEQ


Recibido
17/02/15
AJMT

Anexo 6. Oficio de contestación, mediante la cual autorizan realizar el trabajo investigativo en el club San Camilo.



Club Social y Cultural "San Camilo"

Fundado el 27 de Septiembre de 1961
Dir.: Parroquia San Camilo calle José Mejía 403 y Venezuela

AUTORIZACIÓN

El Señor

Ab. Rover Porfirio Manrique Ordoñez

PRESIDENTE DEL CLUB SAN CAMILO

AUTORIZA:

Que, el señor Ángel Jeovanny Martínez Trávez con C.I. número 050213087-5, realice el análisis y elaboración de su tesis cuyo tema es: "SISTEMA ADMINISTRATIVO – FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL DEL CANTÓN QUEVEDO, PERIODO 2013 – 2014". PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN, por lo que se le brindará todas las facilidades necesarias para su investigación y desarrollo de la misma.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and flourishes, positioned above a horizontal line.

Ab. Rover Porfirio Manrique Ordoñez

PRESIDENTE DEL CLUB "SAN CAMILO"

Anexo 7. Convenio firmado entre la Liga deportiva Cantonal de Quevedo y el Club deportivo Quevedo.

CONTRATO A MANERA DE COMODATO QUE CELEBRAN LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO Y EL CLUB SOCIAL "DEPORTIVO QUEVEDO"

En Quevedo, cabecera del cantón del mismo nombre, Provincia de Los Ríos, República del Ecuador, a los veintidós días del mes de enero del año dos mil trece, convienen en celebrar el presente contrato; por una parte la Señora. **Licenciada Marcia Consuelo Quiñonez Hurtado**, por sus propios derechos y además por los derechos que representa de **Liga Deportiva Cantonal de Quevedo**, en su calidad de Presidenta, conforme a la copia de su nombramiento que se agrega como documento habilitante a este contrato; y, por otra parte el Señor **Ingeniero César Litardo Caicedo**, por sus propios derechos y además por los derechos que representa del **Club Social Deportivo Quevedo**, en su calidad de Presidente, conforme a la copia de su nombramiento que se agrega como documento habilitante a este contrato, quienes son legalmente capaces para obligarse y facultados para celebrar el presente comodato de cooperación, al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES.- Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, entidad con personería jurídica y adscrita al Ministerio del Deporte, que dentro de esta jurisdicción territorial, contribuye a la formación deportiva de las y los deportistas, de conformidad con lo establecido en el Art. 144 de la Ley del Deporte, administra varias instalaciones destinadas para la práctica deportivas en esta ciudad de Quevedo, entre las que se encuentra el Estadio 7 de octubre de ésta ciudad, instalaciones deportivas el Club Social Deportivo Quevedo, por historia ha venido desarrollando los encuentros de fútbol, ya sean amistosos y oficiales del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol, organizado por la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

SEGUNDA: PRESTAMO DE USO.- Con los antecedentes expuestos Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, legalmente representada por la **Licenciada Marcia Consuelo Quiñonez Hurtado**, en calidad de Presidenta conforme a su nombramiento que se agrega como documento habilitante que se agrega al presente, como administradora del Estadio 7 de Octubre de esta ciudad de Quevedo, tiene a bien ceder como en efecto cede a manera de comodato, el uso del referido escenario deportivo a favor del club Social Deportivo Quevedo, a efectos de que ésta Institución pueda realizar sus entrenamientos, o practicas de Fútbol que esta Institución estime conveniente, así mismo podrá realizar sus encuentros de Fútbol, ya sean amistosos u oficiales del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol Serie A, año 2013, organizado por la Federación Ecuatoriana de Fútbol, además el comodato comprende el uso de graderíos, camerinos, baños, baterías sanitarias y locales donde funcionará Sala de Rueda de Prensa, control anti-doping entre otras necesidades de instalaciones que genere el buen desarrollo de los encuentros de fútbol amistosos u oficiales. En ésta cesión de comodato Liga Deportiva Cantonal de Quevedo cede a favor del Club Deportivo Quevedo, los espacios publicitarios que comprende el contorno o el área perimetral de la cancha, a fin de que este último pueda hacer el uso de la publicidad, por su parte Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, se reserva el derecho exclusivo de la parte superior interna de los graderíos del Estadio 7 de Octubre, para hacer el uso que crea conveniente. No obstante el Club Social Deportivo Quevedo tendrá dos espacios de 6 metros por 4 metros para publicidad propia o de auspiciantes que estos creyeren conveniente.

TERCERA: - El Club Social Deportivo Quevedo realizará las adecuaciones necesarias del Estadio 7 de Octubre de esta ciudad de Quevedo, a fin de que pueda realizar los encuentros de fútbol del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol de la serie A^a 2013 de acuerdo a las normas exigidas por la

de Quevedo una vez que culmine el plazo de duración del presente comodato, toda vez que no se ha recibido valor alguno por la utilización del escenario deportivo del referido Club.

Se deja establecido que con la dotación de la iluminación del Estadio 7 de Octubre, en caso que el Club Social Deportivo Quevedo sea programado para realizar encuentros de Fútbol en horario nocturno, los gastos que ocasione por consumo de energía eléctrica serán por cuenta y cargo de éste.

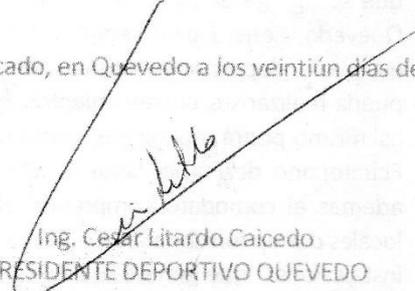
CUARTA: - Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, administrará para sí los bares que funcionen dentro del Estadio 7 de Octubre de ésta ciudad de Quevedo, durante los encuentros de Fútbol amistosos u oficiales del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol Serie A -2013, cuyos valores recaudados servirán para gastos de limpieza general del escenario deportivo. Como también el Comodante conserva el escenario deportivo con todos los derechos que antes tenía, pero no su ejercicio, en cuanto fuere incompatible con el uso concedido al comodatario. Se hace notar además que el comodatario no puede emplear el escenario deportivo sino en el uso convenido, toda modificación, ampliación o mejoras que se realizare en lo posterior será comunicado por escrito dirigido a Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, a fin de que se conceda la respectiva autorización.

QUINTA: DURACIÓN DEL CONVENIO.- La duración del presente contrato a manera de comodato de uso del Estadio 7 de Octubre de ésta ciudad de Quevedo es de dos años, el mismo que empieza a decurrir, desde la suscripción del mismo, hasta el 31 de Diciembre del 2014.

SEXTA: ACEPTACION.- Los Señores Licenciada Marcia Consuelo Quiñonez Hurtado e Ingeniero Cesar Litardo Caicedo, por sus propios derechos y además por los derechos que representan a Liga Deportiva Cantonal de Quevedo y al Club Social Deportivo Quevedo, respectivamente, conforme a sus nombramientos que se agregan como documentos habilitantes a la presente, declaran que aceptan el contenido integro del presente contrato por convenir a los intereses de sus representados, expresando que se dará el fiel cumplimiento a lo expresado en el mismo, respetando los procedimientos legales para este caso, en caso de divergencia se someterán a los tribunales de mediación y arbitraje.

Para constancia de lo convenido las partes firman por triplicado, en Quevedo a los veintiún días del mes de Enero del año dos mil trece.


Lcda. Marcia Quiñonez H.
PRESIDENTA
LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO
Lcda. Marcia Quiñonez Hurtado
PRESIDENTA DE LDCQ


Ing. Cesar Litardo Caicedo
PRESIDENTE DEPORTIVO QUEVEDO

Anexo 8. Convenio firmado entre el Municipio de Quevedo y el Club deportivo Quevedo .



**GAD Municipal
Quevedo**

website: www.quevedo.gob.ec / email: alcaldia@quevedo.gob.ec / twitter: [@gadquevedo](https://twitter.com/gadquevedo)

Transparencia con Eficiencia

RESUMEN DE LAS RESOLUCIONES DE LA SESION ORDINARIA DEL CONCEJO DE FEBRERO 24 DEL 2015.

ASISTENTES: Sr. Jorge Domínguez López, Alcalde, Abg. Marcos Chiang Villanueva, Dra. Olga Gray Gómez, Sr. Farid Burgos Mayorga, Sr. Orlando Barros Rivera, Ing. César Litardo Caicedo, Abg. Angel Mora Salinas, Srta. Irene Massuh Fernández, y Lcda. Marcia Quiñonez Hurtado.

ORDEN DEL DIA:

1. Conocimiento y aprobación de las actas de las sesiones del Concejo ordinaria de 3 y extraordinaria de 4 de febrero del 2015.
2. Informes de Comisiones
3. Conocimiento y aprobación en primera instancia de los Proyectos de Reforma de las Ordenanzas de Creación de la Empresa Municipal de Cementerios; Creación de la Empresa Municipal de Vivienda de Interés Social; y Creación de la Empresa Municipal de Camal.
4. Autorizar al señor Alcalde para la suscripción del Convenio de Cooperación entre el Gobierno Municipal y el Club Deportivo Quevedo, para difundir y promocionar la marca registrada "Quevedo Ciudad del Río".
5. Asuntos varios.

PRIMER PUNTO.

1. Aprobar las actas de las sesiones del Concejo ordinaria de 3 y extraordinaria de 4 de febrero del 2015, con las siguientes observaciones: En el acta de febrero 3 del 2015, en la pág. 5 línea 7, debe corregirse en vez de ocho hectáreas, debe decir: "800 metros" y en la pág. 6 línea 15, debe cambiarse la palabra *derepente* por "*de repente*".

SEGUNDO PUNTO

Ciudadela Municipal, calle Edmundo Ward, s/n vía a Quito.
Teléfono 2796960, extensión 139.

Anexo 9. Mapa de la provincia de Los Ríos con el respectivo cantón Quevedo, lugar de la investigación.



Anexo 10. Encuestas realizadas a los dirigentes, cuerpo técnico, jugadores y utileros, de los clubes de fútbol profesional del cantón Quevedo.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El propósito de la presente encuesta es conocer los aspectos respectivos al tema de investigación: “SISTEMA ADMINISTRATIVO – FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL DEL CANTÓN QUEVEDO, PERIODO 2013 – 2014. MODELO DE GESTIÓN”. Motivo por la cual pedimos su amable colaboración para contestar.

Planeación - Club Deportivo Quevedo.

N°	PREGUNTAS DE PLANEACION	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Reuniones de planificación				
2	El plan operativo anual es				
3	Metas preestablecidas				
4	La toma de decisiones es				
5	Seguimiento a las decisiones				
6	Distribución de tareas				
7	Definición de objetivos				
8	Convenios interinstitucionales				
9	Actividades para atraer aficionados				
10	Contratación de deportistas y cuerpo técnico				
	TOTALES				

Organización - Club Deportivo Quevedo

N°	PREGUNTAS DE ORGANIZACIÓN	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Estructura orgánica funcional				
2	Reglamentos internos				
3	Organigrama				
4	Manual de funciones				
5	Cargos en el Club				
6	Divisiones menores				
7	Implementos deportivos				
8	Espacio físico-deportivo				
9	Movilización de deportistas				
10	Cuerpo técnico				
TOTALES					

Dirección - Club Deportivo Quevedo - Directorio

Pregunta N° 1.- ¿El club cuenta con una estructura orgánica funcional que describa los niveles jerárquicos con sus respectivas funciones?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si		
No		
Total		

Pregunta N° 2.- ¿Cuántos años tiene usted como dirigente deportivo?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
De 1 a 2 años		
De 3 a 4 años		
De 5 a 6 años		
Más de 6 años		
Total		

Pregunta N° 3.- ¿Cuál es la razón por la que usted es dirigente deportivo?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Para contribuir con el club		
Por ser un profesional		
Por tradición		
Total		

Pregunta N° 4.- ¿Cuánto tiempo a la semana le dedica al club como dirigente?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
De 1 a 2 días		
De 3 a 4 días		
Más de 5 días		
Total		

Pregunta N° 5.- ¿Conoce usted sobre la aplicación de la normativa legal dentro de un club deportivo?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Mucho		
Poco		
Algo		
Nada		
Total		

Control - Club Deportivo Quevedo

N°	CONTROL	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Cumplimiento Plan Operativo				
2	Metas preestablecidas				
3	Toma de decisiones				
4	Distribución de tareas				
5	Objetivos				
6	Convenios interinstitucionales				
7	Actividades atraer aficionados				
8	Amonestaciones				
9	Cuerpo Técnico				
10	Contratos				
	TOTALES				

Planeación - Club San Camilo.

N°	PLANEACION	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Reuniones de planificación				
2	El plan operativo anual es				
3	Metas preestablecidas				
4	La toma de decisiones es				
5	Seguimiento a las decisiones				
6	Distribución de tareas				
7	Definición de objetivos				
8	Convenios interinstitucionales				
9	Actividades para atraer aficionados				
10	Contratación deportistas y cuerpo técnico				
TOTALES					

Organización - Club San Camilo

N°	ORGANIZACIÓN	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Estructura orgánica funcional				
2	Reglamentos internos				
3	Organigrama				
4	Manual de funciones				
5	Cargos en el Club				
6	Divisiones menores				
7	Implementos deportivos				
8	Espacio físico-deportivo				
9	Movilización de deportistas				
10	Cuerpo técnico				
TOTALES					

Dirección - Club San Camilo - Directorio

Pregunta N° 1.- ¿El club cuenta con una estructura orgánica funcional que describa los niveles jerárquicos con sus respectivas funciones?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si		
No		
Total		

Pregunta N° 2.- ¿Cuántos años tiene usted como dirigente deportivo?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
De 1 a 2 años		
De 3 a 4 años		
De 5 a 6 años		
Más de 6 años		
Total		

Pregunta N° 3.- ¿Por qué razón es usted dirigente deportivo?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Para contribuir con el club		
Por ser un profesional		
Por tradición		
Total		

Pregunta N° 4.- ¿Cuánto tiempo a la semana le dedica al club como dirigente?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
De 1 a 2 días		
De 3 a 4 días		
Más de 5 días		
Total		

Pregunta N° 5.- ¿Conoce usted sobre la aplicación de la normativa legal dentro de un club deportivo?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Mucho		
Poco		
Algo		
Nada		
Total		

Control - Club San Camilo

N°	CONTROL	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Cumplimiento Plan operativo				
2	Metas preestablecidas				
3	Toma de decisiones				
4	Distribución de tareas				
5	Objetivos				
6	Convenios interinstitucionales				
7	Actividades para atraer aficionados				
8	Amonestaciones				
9	Cuerpo Técnico				
10	Contratos				
TOTALES					

Gestión Operativa – Cuerpo Técnico - Club Deportivo Quevedo.

N°	ASPECTOS OPERATIVOS	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Reuniones con directivos				
2	Contratación				
3	Salarios				
4	Políticas				
5	Socialización				
6	Planificación deportiva				
7	Espacio físico-deportivo				
8	Instrumentos deportivos				
9	Logística y transporte				
10	Premios deportivos				
TOTALES					

Gestión Operativa – Deportistas - Club Deportivo Quevedo.

N°	ASPECTOS OPERATIVOS	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Reuniones con directivos				
2	Contratación				
3	Salarios				
4	Implementos deportivos				
5	Alimentación				
6	Chequeos médicos				
7	Espacio físico-deportivo				
8	Movilización de deportistas				
9	Cuerpo técnico				
10	Premios deportivos				
TOTALES					

Gestión Operativa – Utilería - Club Deportivo Quevedo.

N°	ASPECTOS OPERATIVOS	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Contratación				
2	Departamento de talento humano				
3	Salarios				
4	Responsabilidad con implementos deportivos				
5	IESS				
6	Beneficios de ley				
7	Desempeño de las funciones				
8	Alimentación				
9	Cheques médicos				
10	Afinidad en el club				
TOTALES					

Gestión Operativa – Cuerpo técnico - club San Camilo.

N°	ASPECTOS OPERATIVOS	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Reuniones con directivos				
2	Contratación				
3	Salarios				
4	Políticas				
5	Socialización				
6	Planificación deportiva				
7	Espacio físico-deportivo				
8	Instrumentos deportivos				
9	Logística y transporte				
10	Premios deportivos				
TOTALES					

Gestión Operativa – Deportistas - club San Camilo.

N°	ASPECTOS OPERATIVOS	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Reuniones con directivos				
2	Contratación				
3	Salarios				
4	Implementos deportivos				
5	Alimentación				
6	Chequeos médicos				
7	Espacio físico-deportivo				
8	Movilización de deportistas				
9	Cuerpo técnico				
10	Premios deportivos				
TOTALES					

Gestión Operativa – Utilería - Club San Camilo.

N°	ASPECTOS OPERATIVOS	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	Contratación				
2	Departamento de talento humano				
3	Salarios				
4	Responsabilidad con implementos				
5	IESS				
6	Beneficios de ley				
7	Desempeño de las funciones				
8	Alimentación				
9	Chequeos médicos				
10	Afinidad en el club				
TOTALES					

Anexo 11. Fotografías del proceso de investigación realizado.



Foto Nº 1.- Logotipo del Club Deportivo Quevedo.



Foto Nº 2.- Plantilla de jugadores del club Deportivo Quevedo año 2014.



Foto Nº 3.- Logotipo del club San Camilo.



Foto 4.- Plantilla de jugadores del club San Camilo.



Foto Nº 5.- Logotipo de la Asociación de fútbol profesional de Los Ríos.



Foto Nº 6.- Directorio titular y vigente de la Asociación de fútbol profesional de Los Ríos.



Foto Nº 7.- Entrevista al Abogado Rover Manrique, presidente del club San Camilo.



Foto Nº 8.- Entrevista al profesor Joselo Sánchez, parte del cuerpo técnico del club Deportivo Quevedo



Foto N° 9.- Entrevista a Felix Rodríguez, jugador del club Deportivo Quevedo.



Foto N° 10.- Entrevista a Roberto Riofrío, jugador del club Deportivo Quevedo.



Foto Nº 11.- Estadio 7 de Octubre en un encuentro deportivo.



Foto Nº 12.- Entrenamiento del club San Camilo en sus predios.