



Título del trabajo:

Gestión administrativa en Barcelona Sporting Club período 2016 - 2018

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Exámen complejo

Programa de Maestría

Maestría en administración de empresas mención sostenibilidad en sectores

Título a obtener:

Magíster en administración de empresas mención sostenibilidad en sectores

Autor (a):

David Israel Obregón Merchán

Tutor (a):

Mgtr. Erika Poveda Alvarado

Guayaquil – Ecuador

2020



ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

"GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN BARCELONA SPORTING CLUB PERÍODO 2016
– 2018"

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: DAVID ISRAEL OBREGÓN MERCHÁN, QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samboorondón, 06 de marzo del 2020

Mgtr. Erika Poveda Alvarado

TUTOR



ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

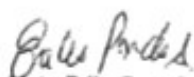
CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

**"GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN BARCELONA
SPORTING CLUB PERÍODO 2016 - 2018"**

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASI
COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA
GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE
AUTORIZA A: DAVID ISRAEL OBREGÓN MERCHÁN, QUE PROCEDA A SU
PRESENTACIÓN

Samborondón, 08 de Febrero de 2020



Mgtr. Erika Poveda

TUTOR



ANEXO N°13
DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Mgtr. Erika Poveda Alvarado, tutor del trabajo de titulación "Gestión administrativa en Barcelona Sporting Club período 2016 - 2018" elaborado por David Israel Obregón Merchán, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Magister en administración de empresas con mención en sostenibilidad en sectores.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 5% mismo que se puede verificar en el siguiente link:

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

Unkund Analysis Result

Analysed Document:	Guía de caso Barcelona Sporting Club (Preliminar) (20250207)
Submitted:	3/7/2025 5:12:00 PM
Submitted By:	Orlando Obregón Merchán
Significance:	5 %

Sources included in the report:

Rodríguez de la Cruz, Wlmar (2025) - Teoría Contable. docx (20250210)
MORRILLON DE GESTION CONTABLE ADMINISTRATIVA EN ASISTENTE (20250214)
Acosta Sepúlveda Yelín Karla (2025) -
https://repository.universidadecolombiana.edu/handle/10008/23052
TUTOS, Alvaro (2025) -
https://repositorio.universidadecolombiana.edu/handle/10008/23052
20250210 Reports.pdf (20250210) -
https://repositorio.universidadecolombiana.edu/handle/10008/23052
20250210 Reports.pdf (20250210) -
https://repositorio.universidadecolombiana.edu/handle/10008/23052
20250210 Reports.pdf (20250210) -
https://repositorio.universidadecolombiana.edu/handle/10008/23052

(NOTES) where selected sources appear:

12

Mgtr. Erika Poveda
PROFESOR TUTOR

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar la gestión administrativa del Barcelona Sporting Club mediante una investigación de las estrategias implementadas en el periodo 2016-2018, para verificar la incidencia del manejo dirigenal y su efecto en la institución deportiva. El estudio surge al denotarse malos manejos dirigenales en años anteriores que han provocado que se incurra por parte de la institución en demandas de ex empleados y deudas que no han sido pagadas en su debido tiempo. Posteriormente se realizan el apartado teórico y el metodológico, en el primero mencionado se hace una referencia teórica de los modelos de gestión deportiva y su relevancia para esta clase de entidades. La segunda muestra la metodología implementada que se basa en métodos descriptivos, exploratorios y documental que implementa como medios de recolección de datos herramientas como entrevistas que servirá para conocer cómo es la administración de la dirigencia de Cevallos, lo que sirvió para ser un comparativo con lo que se empleaba anteriormente a esta dirigencia. Los resultados evidenciaron que la actual dirigencia cuenta con departamentos bien estructurados, funciones delimitadas y un modelo de gestión descentralizado, además se puede indicar que la gestión de esta presidencia (Directiva de Cevallos) ha permitido cancelar deudas por valores que superan el millón de dólares y conseguir un aumento de socios inscritos en un promedio de 1392% con respecto a los que se contaba en el año 2015.

Palabras claves: Administración deportiva, club de fútbol, tipos de gestión, déficit financiero, organización.

Abstract

The purpose of this research work is to analyze the administrative management of the Barcelona Sporting Club through an investigation of the strategies implemented in the 2016-2018 period, to verify the incidence of leadership management and its effect on the sports institution. The study arises by denoting managerial mismanagement in previous years that have caused the institution to incur claims of former employees and debts that have not been paid in due time. Subsequently, the theoretical and methodological section are carried out, in the first mentioned a theoretical reference is made of the sports management models and their relevance for this class of entities. The second shows the methodology implemented that is based on descriptive, exploratory and documentary methods that implements tools such as interviews as data collection means that will serve to know how the administration of the Cevallos leadership is, which served to be a comparison with the which was previously used to this leadership. The results showed that the current leadership has well-structured departments, delimited functions and a decentralized management model, it can also be indicated that the management of this presidency (Cevallos Directive) has allowed the cancellation of debts for values that exceed one million dollars and achieve an increase of registered members by an average of 1392% compared to those counted in 2015.

Keywords: Sports administration, football club, types of management, financial deficit, organization.

Introducción

El presente trabajo académico presenta un análisis de los modelos de gestión en entidades del sector deportivo (fútbol), examinándose detalladamente el caso que presenta la institución Barcelona Sporting Club. Es importante el estudio de este tipo de entidades, dado que, las instituciones deportivas promueven una actividad económica que genera muchos réditos en diferentes países, Ruiz (2015) menciona “el deporte tiene varias posibilidades de dinamización económica, la compra de unos zapatos cuenta con un impacto en la industria del deporte, por lo que tiene multitud de relaciones con otros sectores de los cuales es cliente y proveedor” (pág. 15).

Sin embargo, la gestión administrativa dentro de las instituciones deportivas del fútbol ecuatoriano han mostrado serias deficiencias, según Zurita (2014) en el Ecuador hay “inexistencia de un adecuado modelo de gestión administrativo en los equipos de fútbol profesional” (pág. 2), siendo uno de los casos más reconocidos el que presenta Barcelona Sporting Club, que en los últimos años ha sufrido problemas financieros y administrativos generados por un direccionamiento estratégico inadecuado de sus dirigentes.

Se hace pertinente el presente estudio por que la institución Barcelona S.C. no ha contado con un adecuado manejo directivo y en la presidencia del Sr. José Francisco Cevallos se ha planteado un nuevo modelo de gestión administrativo para mejorar esta situación, por lo que es relativo analizar como estas nuevas estrategias han ayudado a mejorar, prevenir y solucionar las deficiencias que presenta este club de fútbol profesional. Un autor que resalta la relevancia de formular un adecuado modelo de gestión e indica como una carencia de este afecta a la institución es Mera (2017), mencionando que “la ausencia de un modelo de negocio genera una serie de problemas administrativos - financieros, que afectan el rendimiento y la productividad de las diferentes áreas de gestión del Barcelona Sporting Club” (pág. 1).

Otro autor que promueve la ideología e importancia de implementar una adecuada estrategia de gestión es López (2015), indicando que “un direccionamiento estratégico que responda a las necesidades específicas del club de fútbol profesional, marcara el camino y la forma de gestión ideales para que los recursos sean administrados de manera participativa, transparente y eficaz” (pág. 5). Conociendo estos pensamientos, se corrobora como pueden influir las gestiones dirigenciales dentro de las instituciones deportivas y lo oportuno que es efectuar el presente trabajo de investigación.

Problema de la investigación

En esta sección se hace referencia a los antecedentes de la problemática del presente estudio de investigación, siendo el motivo por el cual surge el desarrollo del mismo la inadecuada administración directiva de años anteriores que han afectado el adecuado desenvolvimiento organizativo y financiero del Barcelona Sporting, provocando que se generen nuevas deudas y juicios a la institución por el incumplimiento de estas obligaciones.

Esto ha provocado que en el año 2016, periodo en que asumió la presidencia José Francisco Cevallos tenga que pagar un valor de \$150.000 por deuda a un ex jugador del club que no fue gestionado por la directiva saliente y que impedía que el club pueda participar en el evento deportivo al cual está ligado de forma en el ámbito local (Barcelona Sporting Club, 2019).

La mala contratación y falta de estipulación de cláusulas, a las que se le añade la gestión de pagos generaron demandas que para el 2016 promediaban los \$20 millones, según Palacios (2017) la institución se debió pagar 340% más del valor que adeudaba por negligencia de las directivas anteriores que dejaron que se ocasionen mora e incumplimientos de pagos en las que resaltaban los casos de Rolando Zarate (Ex jugador)

y Benito Floro (Ex director técnico) que tenían cifras pendientes por recibir desde hace 7 años.

La pregunta científica se describe a continuación:

¿Cómo ha sido la gestión administrativa del Barcelona Sporting Club, periodo 2016-2018?

Se procede a realizar una sistematización del problema:

- ¿Qué políticas internas se han implementado en el Barcelona Sporting Club para una mejor gestión administrativa en el periodo 2016-2018?
- ¿Cómo se han administrado las deudas contraídas de dirigencias pasadas?
- ¿Cómo se gestiona la contratación de personal y recursos financieros en la institución?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la gestión administrativa del Barcelona Sporting Club mediante una investigación de las estrategias implementadas en el periodo 2016-2018, para verificar la incidencia del manejo dirigenal y su efecto en la institución deportiva.

Objetivos específicos

- Identificar las políticas internas en el Barcelona Sporting Club, periodo 2016-2018.
- Examinar como se han administrado las deudas de dirigencias pasadas en la institución deportiva.
- Determinar qué modelo de gestión se implementa en el Barcelona S.C. para la contratación de personal y manejo de recursos financieros.

Justificación de la investigación

Justificación teórica

Como justificación teórica de la presente investigación se menciona la estructuración de un fundamento literario que abarque aspectos de modelos de gestión dentro de instituciones deportivas de fútbol y la importancia que tiene su conformación para obtener una óptima administración de las áreas.

Además, mediante un análisis del modelo de gestión que se implementa en el Barcelona S.C., se podrá generar y brindar información del manejo directivo y administrativo que se emplean en los clubes deportivos profesionales, sirviendo como fundamento para futuras investigaciones relacionadas al tema o fenómeno expuesto.

Justificación metodológica

La investigación presenta una justificación metodológica de enfoque cualitativo que determina la recolección de datos mediante la implementación de cuestionarios estructurados de preguntas abiertas, que mediante un dialogo directo con el personal encargado del área administrativa del Barcelona Sporting Club podrá definir la situación y forma de gestionar las diferentes áreas de la institución en el periodo de estudio examinado, esto a su vez, emplea un método descriptivo que permite determinar si el modelo administrativo empleado ha influido de forma positiva en la institución objeto de estudio. Finalmente, se menciona que el presente estudio servirá de referencia para futuras investigaciones en el que se examine temas relacionados a la directiva en instituciones deportivas.

Justificación practica

Por último, como justificación práctica, conforme con los objetivos de estudio planteados, la investigación a efectuar permitirá describir los procesos que realiza la directiva del Barcelona S.C. en el periodo 2016-2018 para gestionar las diferentes áreas

departamentales que conforman la institución, el manejo de recursos financiero y humano, con esto, presentar un análisis sobre la situación que permitirá definir como la estructura interna influye en los resultados organizacionales. La importancia de consolidar una óptima gestión en los clubes deportivos profesionales y de examinar estos sistemas administrativos, como se propone en el presente trabajo de investigación permitirá resolver la deficiencia y la crisis que experimentan estas instituciones.

Alcance o tipo de investigación

El alcance de la investigación es cualitativo, cuantitativo, documental, exploratorio y descriptivo, que mediante una recolección y análisis de características del área administrativa de la institución deportiva objeto de estudio, se podrá determinar el efecto que ha tenido en el mejoramiento de la gestión de sus diferentes áreas. Enríquez (2016) indica que “el enfoque cualitativo, por lo general, se utiliza en un primer orden, para descubrir preguntas de investigación. En muchos casos, pero no necesariamente, se prueban hipótesis o proposiciones teóricas” (pág. 153).

También, se implementa un estudio exploratorio que busca profundizar más acerca de un tema cuyo fenómeno de estudio ha sido poco tratado, para Blalock como cito Cueva (2014) “el investigador debe sumergirse en los datos, aprender de ellos todo lo que pueda, desde la mayor cantidad de perspectiva posibles y extraer información muy general en lugar de datos limitados a un ámbito reducido” (pág. 21), indicándose con esto, que para el estudio a realizar se debe recolectar la suficiente información que permita despejar las dudas de la problemática planteada.

Por último, es descriptivo al proponer una especificación de la forma de gestión que ha empleado la dirigencia del Barcelona S.C., analizando los diversos aspectos y dimensiones que se involucran. Para una mejor definición de este tipo de enfoques Sánchez y Reyes como cito Miranda y Rondón (2016) “es aquella que trata de responder

a los problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido, está orientada al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio temporal dado” (pág. 41). Es decir, que bajo esta ideología se espera definir el modelo de gestión que ha implementado la institución deportiva.

Novedad o aspecto innovador

El aspecto innovador que se promueve en el estudio, se basa en identificar el modelo de gestión administrativo en una institución deportiva representativa a nivel nacional, permitiendo establecer una base sobre los mecanismos que se emplean en este tipo de organización y que sirvan para la formulación de nuevos modelos o estudios que se efectúen en temas relacionados.

Revisión de la literatura

Antecedentes

Barcelona Sporting Club es la entidad deportiva a nivel nacional que mayor cantidad de aficionados tiene en las diferentes regiones del Ecuador y la que mayores logros nacionales ha conseguido, Rugel (2018) indica que:

Barcelona Sporting Club es un Club deportivo de fútbol profesional el cual fue fundado el 1 de mayo de 1925 en el barrio del Astillero de la ciudad de Guayaquil por unos jóvenes Catalanes y Guayaquileños quienes por medio de los primeros 240 socios nombraron al Club “Barcelona” ya que muchos de los socios eran originarios de esa ciudad, al mismo tiempo se escogió el uniforme para el equipo siendo los primeros colores camisa negra con cuello blanco, el cual después cambió a un amarillo fuerte que mantiene hasta la actualidad. (pág. 7)

Esta institución deportiva para el año de 1986 efectuó la primera etapa de la construcción de su propio estadio denominado “Monumental Isidro Romero Carbo”, que en la actualidad se encuentra terminado y se localiza en el barrio San Eduardo y Bellavista Oeste en la ciudad de Guayaquil, esta entidad cuenta con cerca de 20.000 socios a nivel nacional, su división por provincia se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 1
Socios de Barcelona

Provincia	Socios
Azuay	5
Bolívar	2
Cañar	3
Chimborazo	21
Cotopaxi	25

El Oro	16
Esmeralda	5
Imbabura	2
Loja	30
Los Ríos	114
Manabí	333
Pichincha	448
Santa Elena	49
El Oro	211
Guayas	18289

Fuente: Rugel (2018)

El Barcelona Sporting Club a pesar de su gran hinchada y de los logros obtenidos, ha sido afectada por malas gestiones dirigenciales, siendo visible en los últimos años diferentes casos de demandas de jugadores y personal ligado a la institución como las efectuadas por el jugador colombiano Vargas y el director técnico Floro (Barcelona Sporting Club, 2019).

Si no se produce un cambio en la forma de manejar y estipular los contratos, se seguirá incurriendo en este tipo de fallos que afectan económicamente y deportivamente, puesto que el pago a destiempo de las deudas provocara a sanciones como resta de puntos o descenso en la categoría de fútbol nacional.

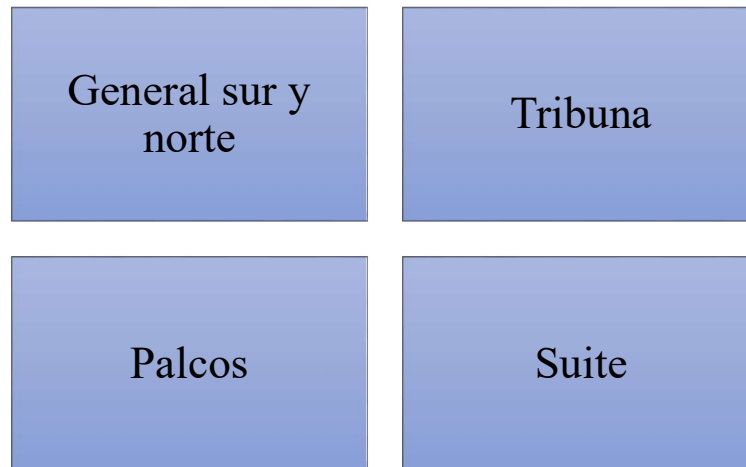


Figura 1 Localidades que existen en el estadio Monumental

Como se puede observar en la figura anterior el Monumental de Guayaquil posee varias localidades para que los aficionados puedan acudir al estadio, sin embargo la asistencia para los partidos de fútbol que juega el Barcelona Sporting Club han sido pobres, no logran mantener un buen flujo de ingresos por este sector, dado que la hinchada no se siente contenta con la forma que ha sido manejada la institución en los últimos años, como menciona Bayas (2019) este es un problema que afecta a todos los clubes, por esto, se entiende que es uno de los aspectos que la nueva dirigencia de José Francisco Cevallos tuvo que atender de forma inmediata y desarrollar estrategias que incentiven al hincha barcelonista a ir a los partidos.

También se debe indicar que, este club considerado el que más hinchada tiene a nivel nacional, tuvo una sequía de título desde el año 1997, pasando por varios presidentes como Leonardo Bohrer, Isidro Romero, Galo Roggiero, entre otros que no pudieron conformar un modelo dirigenal serio (Palacios L. , 2015). Para el 2008 se esperaba que esto cambie con la llegada de un candidato fuerte a la presidencia la cual era presidida por Eduardo Maruri, Antonio Noboa y su hermano Luis Noboa, sin embargo, los resultados no fueron los esperados en el ámbito deportivo y financiero.

Barcelona Sporting Club trajo en ese año figuras como Rolando Zarate que no termino rindiendo en lo deportivo por una lesión que lo aquejaba, por lo que los dirigentes optaron por dar por terminado su contrato, sin embargo, tiempo después se pudo conocer que la forma en que se gestionó este despido no fue el correcto (Vasconcellos, 2018).

Vasconcello (2018) menciona que esta talvez fue la negligencia más grande que se ha visto en el club guayaquileño, porque la comisión de fútbol no supo verificar las lesiones que acarreaba el jugador (Zarate) y que a la larga le impidió jugar con normalidad; siendo incomprensible que con el historial que le precedía, se pagara un sueldo elevado (\$35.000 al mes) a alguien que venía fracasando en los equipos anteriores en los que había estado.

Para el 2009 se dio por terminado el contrato con Zarate por lo que Barcelona S.C. debía pagar \$310.333 hasta junio de ese año, de no cancelar en ese tiempo el valor ascendía a \$1,8 millones como consecuencia del finiquito de la contratación. El peor de los escenarios se presentó, la deuda no fue cancelada en la dirigencia de Maruri (2008 - 2010), ni en la de Antonio Noboa que asumió el cargo en el 2012, por lo que, para evitar que se sancione al equipo en la presidencia de Cevallos (2016) se canceló \$ 1,6 millones ante la FIFA y con esto, se esperaba que el equipo pueda participar con normalidad en el torneo (Vasconcellos, 2018).

Además de estas deudas, se presentaron otras que se debieron asumir en el periodo que fue electo Cevallos y que no han permitido que exista un ambiente de armonía en la institución; la forma en que se gestionaron y recolectaron recursos financieros por esta dirigencia para mejorar la situación de la organización deportiva, se analizara en el apartado de resultados.

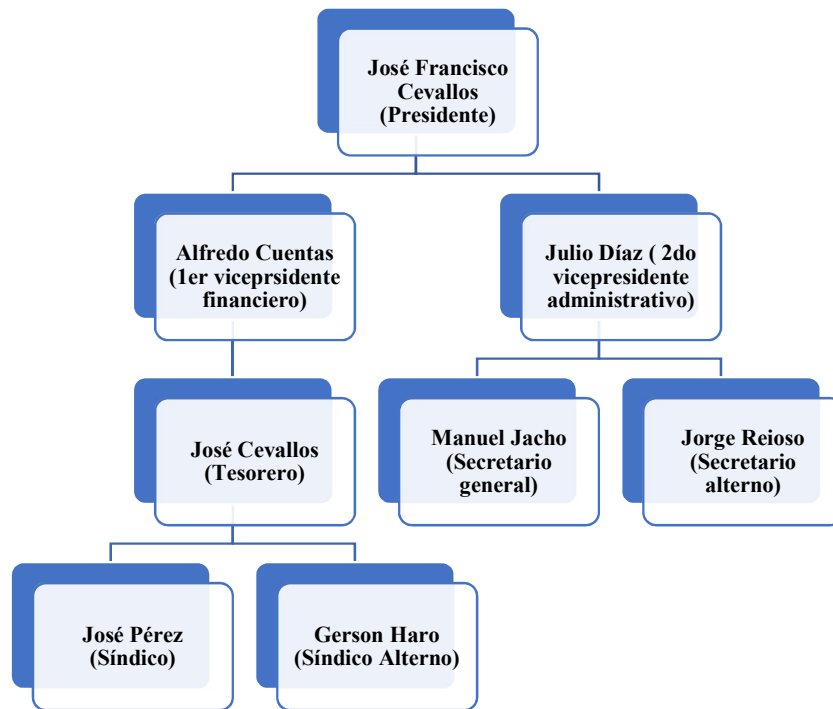


Figura 2 Directorio

Fuente: Barcelona Sporting Club (2019)

En la figura anterior se puede observar cómo está conformado el directorio del Barcelona Sporting Club, siendo el presidente el señor José Francisco Cevallos, vicepresidente financiero Alfredo Cuentas y vicepresidente administrativo Julio Díaz. Anteriormente el binomio estaba conformado junto a Alfaro Moreno sin embargo este decidió dar un paso al costado al igual que Aquiles Álvarez; quienes conformaban la comisión de fútbol de la institución, siendo el vicepresidente y presidente respectivamente (Barcelona Sporting Club, 2019).

En la actualidad la comisión de fútbol tiene al mando al presidente de la institución junto a Alfredo Cuentas, Jorge Antonio Albornoz, Jimmy Montanero y Nicolas Asencio quienes son los encargados de gestionar las contrataciones de jugadores y demás aspectos concernientes a la parte deportiva (Barcelona Sporting Club, 2019).

Instituciones deportivas

Se puede definir como las entidades que tienen fines deportivos concretos, estos clubes están conformadas por personas que cuentan con un determinado gusto y preferencia. La Enciclopedia Hispánica Micropedia como cito Otzoy (2014), dan la siguiente definición:

Club es una palabra de origen inglesa que designa una asociación voluntaria orientada a unos fines comunes, en la cual los miembros están organizados en torno a ciertos objetivos comunes y específicos de carácter; político, deportivo, recreativo, etc. Por extensión también se aplica al lugar estable en se reúnen para realizar las acciones particulares. (pág. 43)

Lorenzo (2016) brinda el siguiente pensamiento “se entiende por asociación deportiva la agrupación de personas que se rigen por voluntad colectiva y por las normas legales que les sean aplicables, persiguiendo un fin común que puede ser público o particular” (pág. 9). Esta definición al igual que el brindado en el párrafo anterior, hace énfasis en el conjunto de personas que se reúnen con la finalidad de alcanzar un fin en común, que para este tipo de instituciones se basa en la consecución de reconocimientos deportivos, tanto nacionales como internacionales.

Gil y Blanco (2014) mencionan que:

Las organizaciones deportivas como sistemas abiertos están expuestas a los cambios del entorno (más dinámicos y complejos), provocando que la toma de decisiones y su proceso en sí, sea más difícil, arriesgado e incierto por la cantidad de variables objetivas y subjetivas que los directivos (gestores y responsables del deporte) deben tener en cuenta.

Conociéndote esto, se puede indicar que cada gerente deportivo debe analizar los diferentes elementos que componen el ambiente en el que se desenvuelve la institución, para tomar medidas que no provoquen fallos en la gestión.

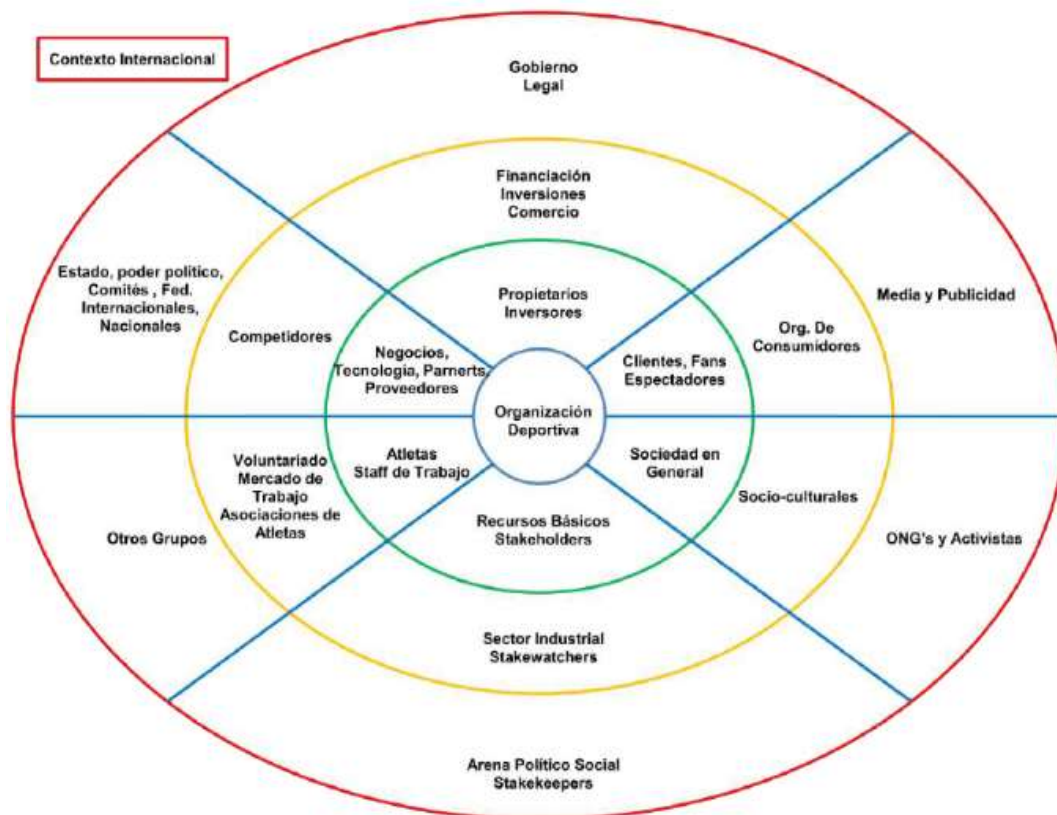


Figura 3 Entorno Organizacional de las instituciones Deportivas
Fuente: Gil y Blanco (2014)

Fútbol ecuatoriano

La actividad futbolística es uno de los sectores económicos más lucrativos del país, equipos profesionales como Barcelona Sporting Club, Club Sport Emelec, Liga Deportiva Universitaria de Quito, entre otros, logran generar millones en ingresos por temas de taquillas y sponsor. Sin embargo, se puede observar un declive para este deporte en el ámbito financiero a partir de los años 90. Según Farías (2015):

Es un fenómeno mundial la crisis financiera, que ha llegado también al fútbol, por los incentivos exagerados por un sistema de competición, los descensos de categoría de ciertos equipos de primera, entre otras. Sí se juntan todos estos factores, se puede apreciar que los clubes así traten de captar talentos, pueden

acarrear perdidas por los exagerados sueldos que perciben esos jugadores. (pág. 2)

La crisis y malas gestiones provoca que no solamente pierdan los clubes deportivos, también se ven perjudicados los auspiciantes que tendrán una menor captación de clientes si el equipo no consigue buenos resultados, lo que provoca un alejamiento de la hinchada al estadio. También, uno de los factores que perjudica a los clubes es la estipulación de contratos con salarios elevados para los trabajadores, lo que hace que se salgan de su presupuesto anual (Puruncajas, 2016); esto se puede deber a que los clubes buscan conseguir jugadores que les permita competir y por esto, están dispuesto a pagar un poco más por aquellas consideradas estrellas, lo cual, genera endeudamientos innecesarios y denota mala gestión dirigencial.

Directivo deportivo

Según Méndez (2015) “en definitiva, aquella persona que tiene la responsabilidad de que con los recursos que forman la entidad, se alcancen los objetivos establecidos de la forma más satisfactoria” (pág. 43). Por lo que, la idea de elegir una nueva directiva es conformar un personal que cuente con capacidades dirigencial acorde al cargo, que no solo sepa de fútbol, dado que también debe saber manejar los recursos con los que se cuenta y captar nuevos ingresos para la institución.

Para Sandino (2017) “el dirigente deportivo debe contar en su acervo no sólo con una sólida formación que favorezca el crecimiento de la rentabilidad deportiva, sino además la mejora de la calidad” (pág. 83). Esto hace referencia al trabajo que debe existir en las instituciones para dar excelentes servicios para sus aficionados o asociados, además de crear una formativa que le pueda permitir al club no depender de la contratación de jugadores; esto a la larga incrementa los gastos de la entidad.

Por parte de los autores Arévalo y Arévalo (2016), se brinda una definición para la gestión en instituciones deportivas, diciendo que es “la suma de operaciones, técnicas comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva” (pág. 34). Con esto se puede indicar que los gerentes deportivos no solo deben enfocarse en la parte futbolísticas, también deben tener conocimiento de cómo generar ingresos, como hacer publicidad y como invertir los recursos; las funciones no varían con respecto a los altos directivos de empresas de otras ramas cuya finalidad es conseguir rentabilidad y ganancias en la industria.



Figura 4 Clasificación de las competencias gerencial
Fuente: (Arévalo & Arévalo, 2016)

- **Competencia para la comunicación**

Es la habilidad que poseen los altos mandos para transmitir e intercambiar ideas, información y datos, con la finalidad que se genere una adecuada recepción entre todas las partes (Arévalo & Arévalo, 2016).

- **Competencia para la acción estratégica**

Este requerimiento consiste en formular de forma óptima las acciones de la nómina laboral para que guarden concordancia con los valores institucionales y la misión planteada por los directivos (Arévalo & Arévalo, 2016).

- **Competencia para la planeación y gestión**

Es decidir las funciones a realizar, además del cómo y el quien las efectuara, asignando los recursos necesarios y controlando la ejecución de estos procesos (Arévalo & Arévalo, 2016).

- **Competencia para el trabajo en equipo**

Manejar los pequeños grupos que se encuentran en las empresas y guiarlos para conseguir resultados, es una de las habilidades primordiales que deben tener los gerentes (Arévalo & Arévalo, 2016).

- **Competencia multicultural**

Cada mercado y nación presenta características únicas en temas políticos, culturales y económicos, por lo que, los gerentes deben conocer cómo pueden afectar estos factores a la institución (Arévalo & Arévalo, 2016).

- **Competencia para la autoadministración**

Está ligado a la profesionalidad de los altos mandos para gestionar su propia labor y su vida (Arévalo & Arévalo, 2016).

Tipos de administración deportiva

Sánchez (2014) menciona que:

Deporte y organización son dos conceptos que se encuentran intrincados desde su concepción, sin embargo el carácter extenso y heterogéneo de formas en que se ha diversificado a medida que se han ido institucionalizando las prácticas, da lugar al nacimiento de diferentes formas de organización de carácter deportivo. (págs. 17-18)

Conforme avanzaba el tiempo, las entidades o instituciones deportivas fueron cambiando y adaptándose a nuevos modelos de gestionar sus recursos para alcanzar su meta. En la actualidad existen diversas formas de organizar, planear, coordinar, ejecutar y evaluar la administración deportiva, con la finalidad de conseguir las metas propuestas, tanto deportivas como dirigenciales.

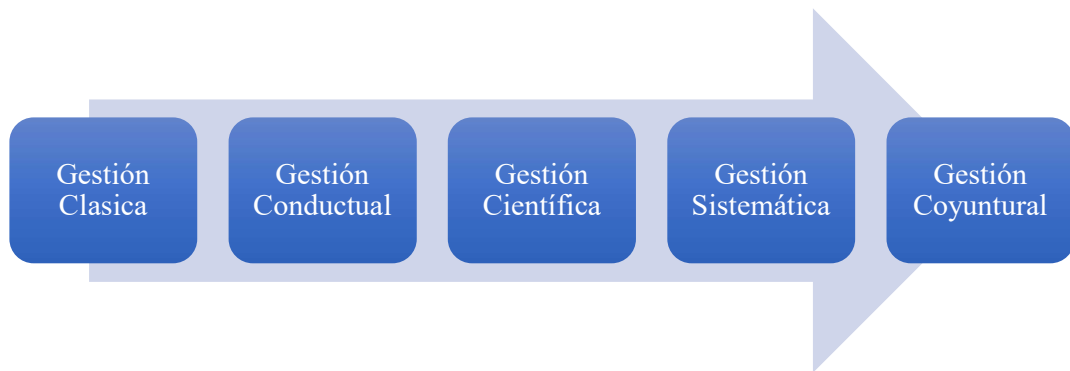


Figura 5 Tipos de gestiones deportivas

Gestión clásica

Hace referencia a la creencia de que los gerentes deben tener entre sus habilidades la capacidad para planear, organizar, coordinar y controlar a los empleados, colaboradores y las diferentes áreas de la organización, miembros y organizaciones afiliadas (Aldana, 2015)

Gestión conductual

Según Acosta como cito Aldana (2015):

La gestión conductual está basada en el principio de motivación de la gente, el cual va más allá de la planificación, la organización, la coordinación y el control. La productividad individual mejora cuando la persona está motivada por sus propios deseos, necesidades y tendencias. Un trato humano que combine dignidad y consideración individual contribuye a que la gente se identifique con la organización y la induce a alcanzar las metas que adoptó por voluntad propia. (pág. 30)

Como se menciona en el párrafo anterior, este tipo de gestión se basa en la motivación de los miembros de la organización, para obtener mejores resultados y mayor productividad por parte de los empleados al momento de efectuar sus funciones.

Gestión científica

Según Acosta como cito Aldana (2015):

La gestión científica recurre a la precisión de las estadísticas, las matemáticas y la alta tecnología para lograr una gestión más eficaz. La introducción de los ordenadores y los robots ha dado un impulso significativo a operaciones como la fabricación de bienes. (pág. 30)

Para este tipo de gestión, los gerentes toman en consideración aspectos estadístico que les permita despejar dudas sobre la situación de la empresa, además de hacer proyecciones de las posibles medidas tomadas para conseguir un determinado objetivo.

Gestión sistemática

Enmarca procesos de planificación, organización y control de las actividades del personal de un área para generar un procedimiento integrado, dado que, al existir excelencia en esta conformación se obtendrá un mayor alcance de los objetivos de gestión (Aldana, 2015).

Gestión coyuntural

Este tipo de gestión se enfoca en que, no hay una manera ideal para controlar una institución deportiva, este varía de acuerdo a las condiciones de cada organización, cada gerente formulara soluciones conforme a las situaciones que se presenten. Para Aldana (2015)

Desde las necesidades de la administración deportiva deberían interrelacionar la gestión clásica y científica, porque se necesitan de la estadística que nos brinda la gestión científica puesto que esta permite determinar las hipótesis, mientras que, desde la gestión clásica se puedes hacer énfasis en la intervención de la estadística hallada en la gestión científica y esto permite que cada vez se mejore los procesos eficiencia y eficacia en la gestión. (pág. 31)

Egaña (2017) hace referencia en su trabajo a modelos de gestión deportivas enfocadas en la búsqueda de la calidad, haciendo referencia a principios básicos para alcanzarla, estos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2

Principios de los sistemas de gestión de la calidad

La orientación hacia los resultados y un enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
Una orientación y un enfoque hacia los clientes o usuarios.
Un liderazgo eficaz y una coherencia con los objetivos.
Una gestión apoyada en procesos y hechos
Formación, implicación y participación del personal de la entidad
Adquisición de una cultura general basada en el aprendizaje, la innovación y mejora continua

Desarrollo de alianzas y relaciones mutuamente beneficiosas para la organización y proveedores o aliados
Responsabilidad social de la organización en el desarrollo de su gestión

Fuente: Egaña (2017)

Todos estos aspectos teóricos, deben sr analizados para encontrar uno que se adapte a la situación en la que se encuentra la institución Barcelona Sporting Club, con la finalidad de mejorar la forma de manejar recursos económicos y humanos, buscando la excelencia deportiva.

Organización deportiva según su grado de centralización

Según Arévalo y Arévalo (2016) las instituciones deportivas también presentan un modelo organizativo basado por su grado de centralización, dividiéndose en:



Figura 6 Tipos de organizaciones deportivas según su grado de centralización

Organizaciones Centralizadas

Para Arévalo y Arévalo (2016) “en una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se

delega en los niveles inferiores” (págs. 26-27). Se entiende por lo mencionado por los autores que estos modelos estructurales basan su ideología en agrupar la responsabilidad de lo que se debe ejecutar en los procesos o gestión de una institución en una sola persona, siendo escasa la consideración de las opiniones de los demás miembros.

Organizaciones Descentralizadas

Se entiende como proceso contrario a la ideología presentada anteriormente, Arévalo y Arévalo (2016) indican que “en una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles” (pág. 27). Es decir, que se la estructura para entornos donde se necesita una variedad de personas que brinden sus ideas con la finalidad de dar opciones que sirvan para solucionar situaciones complejas y cambiantes.

También se considera por parte de estos autores, Arévalo y Arévalo (2016) que “las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad” entendiéndose con esto, al denotarse que la institución Barcelona Sporting Club se ve involucrada en un ambiente poco favorable, en el cual, necesita de ideas innovadoras para dar soluciones a problemas financieros y de gestión, es pertinente este tipo de ideologías.

Metodología de la investigación

Métodos de investigación

Los métodos de investigación que se abarcaran en este apartado son: Investigación Descriptiva, Investigación Exploratoria e Investigación Documental.

Investigación Descriptiva

La implementación de esta metodología consiste en definir el fenómeno estudiado, es decir, para esta investigación se busca poder describir con claridad la situación sobre la gestión de la institución Barcelona Sporting Club. Los autores Hernández, Fernández y Baptsta (2014) brindan el siguiente pensamiento sobre este método “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 92).

Investigación Exploratoria

También se indica que el estudio es exploratorio por ser un tema poco tratado en investigaciones pasadas, por esto, requiere que se levante información de fuentes primarias que permitan despejarlo. Según Hernández, Fernández y Baptsta (2014):

Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (pág. 91)

Investigación documental

El presente trabajo también implementa una metodología de investigación documental basado en información obtenida de archivos brindados por parte de la institución Barcelona Sporting Club para verificar datos sobre la gestión administrativa de la entidad deportiva.

Enfoque de investigación

Enfoque cuantitativo

Es cuantitativo por que se analizará aspectos estadísticos en la examinación de datos que conciernen a la información brindada por parte de la institución deportiva objeto de estudio para realizar un análisis comparativo en aspectos como generación de socios y pago de deudas por parte de la directiva de Cevallos.

Enfoque cualitativo

Los autores Hernández, Fernandez y Baptsta (2014) indican que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. Al conocerse que el propósito del presente estudio es analizar la parte administrativa del club deportivo Barcelona S.C., se considera que el enfoque se basa en términos de comportamientos, cualidades y características, y no se centra en aspectos estadísticos, por esto, el enfoque a emplear no es cuantitativo.

Herramientas de recolección de información

Entrevista

El método escogido para recolectar información es la entrevista por ser considera una herramienta cualitativa y que va acorde al enfoque propuesto. El cuestionario estará conformado por un número de 5 preguntas que buscan despejar las dudas planteadas sobre la gestión del Barcelona Sporting Club en el periodo de 2016 al 2018.

Población y muestra

Población: La población estará conformada por el personal administrativo del Barcelona Sporting Club que cuenta con 47 elementos en la directiva de José Francisco Cevallos; las áreas que conforman la institución son: Gerencia, Financiera, Contabilidad, Legal,

Marketing y Logística. De los departamentos mencionados solo gerencia cuenta con una persona en su cargo.

Muestra: La muestra a implementar se hará en base a una ideología de Muestreo por Conveniencia No Probabilístico que no requiere de la implementación o utilización de fórmulas estadísticas y cuya elección de elementos es mediante un criterio determinado por el investigador.

El criterio de elección para este estudio se basa en la selección de dos elementos del personal de cada área administrativa que conforman al Barcelona Sporting Club, por ende, se obtendrá una muestra de 11 individuos considerando que, como ya se mencionó anteriormente, el departamento de gerencia solo cuenta con 1 personal a cargo. Adicionalmente se entrevistará a 4 miembros de directivas pasadas (2 de la directiva de Maruri y 2 de la directiva de Noboa) para observar las diferencias en gestión de las administraciones pasadas de la institución objeto de estudio. A esta proporción muestral se les aplicará un cuestionario de preguntas abiertas.

Tabla 3
Muestra para el estudio

Áreas	Muestra
Gerencia	1
Financiera	2
Contabilidad	2
Legal	2
Marketing	2
Logística	2
Miembros de exdirectiva de Maruri	2
Miembro de exdirectiva de Noboa	2
Total	15

Operacionalización de las variables

Tabla 4

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo General de la investigación	Problema de investigación	Ideas a defender	Variables de investigación	Indicadores de variable	Enfoque de investigación	Método de investigación	Técnica de investigación	Instrumentos de medición
Analizar la gestión administrativa del Barcelona Sporting Club mediante una investigación de las estrategias implementadas en el periodo 2016-2018, para verificar la incidencia del manejo directivo y su efecto en la institución deportiva	¿Cómo ha sido la gestión administrativa del Barcelona Sporting Club, periodo 2016-2018?	¿De qué forma ha contribuido la gestión de la directiva de Cevallos en el Barcelona Sporting Club, periodo 2016-2018?	-Variables dependientes: Barcelona Sporting Club	1: Beneficios o resultados obtenidos en el periodo examinado.	-Cualitativo -Cuantitativo	-Exploratorio -Descriptivo -Documental	Revisión Documental -Revisión bibliográfica -Entrevistas	-Series estadísticas -Cuestionarios
			-Variables Independientes: Modelo de gestión de la directiva	1: Gestión del área de marketing 2: Gestión del área de logística 3: Gestión del área financiera 4: Gestión del área contable 5: Gestión del área legal	-Cualitativo	-Exploratorio -Descriptivo -Documental	-Revisión Documental -Revisión bibliográfica -Entrevistas	-Cuestionarios

Análisis de resultados

1: Gestión del área de marketing

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de Eduardo Maruri

El área se encontraba directamente liderada por el ex presidente Eduardo Maruri, puesto que, por sus altos conocimientos y estudios realizados en este ámbito (marketing) consideraba que debía ser quien acepte o no una determinada estrategia, es decir, que la toma de decisiones del departamento dependía directamente del presidente del club y no del jefe departamental. Entre las estrategias publicitarias se menciona la alianza firmada con Banco Pichincha para que el estadio posea su nombre, generando nuevos ingresos para Barcelona S.C. al promocionar esta marca.

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de Antonio Noboa

El área de marketing era inestable, presento una estructura que se fue descomponiendo causando desequilibrio en el club, por lo cual, se generó desorganización y al final la decisión de lo que se debía realizar para promociones era del presidente y vicepresidente. Entre las estrategias promocionales destaca la efectuada para los 90 años de fundación del Barcelona S.C., que, con la finalidad de dar un buen espectáculo al hincha y atraer a los espectadores se trajo a un equipo europeo (El Espanyol) para disputar un partido amistoso.

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de José Cevallos

Se menciona que el área se encontraba bien definida, donde el presidente electo en ese entonces (Cevallos) designaba un jefe departamental, que contaba con labores específicas y se coordinaba reuniones con el responsable del club (Cevallos) para discutir ideas sobre las campañas a realizar. Se resalta ideas innovadoras de promoción como la contratación

de estrellas del fútbol mundial para la noche amarilla con el fin de atraer mayores espectadores al estadio, además junto a la compañía Claro se busca brindarle al hincha una nueva experiencia al realizar un sorteo donde se le permite al ganador jugar junto al primer equipo en el partido de presentación de la plantilla.

2: Gestión del área de logística

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de Eduardo Maruri

Se contaba con un personal designado pero las funciones no eran claras o no fueron comunicadas de forma idónea, entre los procesos que realizaba el departamento era gestionar los viajes, manejo de equipamientos y abastecimiento de suministros. Para este último aspecto el proceso mostraba tardanza, puesto que necesitaba que el presidente apruebe el pago para cancelar lo que se quería adquirir y eso provocaba que los proveedores muestren insatisfacción y no envíen el pedido hasta que se confirme el pago.

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de Antonio Noboa

Su conformación fue directamente por un personal referido por parte de los altos directivos (presidente y vicepresidente), las funciones no estaban correctamente estipuladas y el jefe inmediato del área eran directamente los hermanos Noboa, quienes preguntaban cómo se iba realizar los viajes e indicaban como sería conveniente efectuar el proceso.

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de José Cevallos

Muestra una conformación definida de antemano, las funciones estaban estipuladas por parte de los directivos y la toma de decisiones del área dependía directamente del jefe departamental.

3: Gestión del área financiera

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de Eduardo Maruri

El personal que conforma el área financiera se descompuso, al principio exista una buena estructura que por diferencias entre directivos (los hermanos Noboa y Maruri) provocó que la responsabilidad quede en manos del presidente electo que contrató asistentes para el área y que realizaban las gestiones conforme el alto directivo consideraba conveniente. Hubo un derroche de dinero como consecuencia de estipulación de sueldos elevados como el de Zarate y una desorganización al momento de negociar pagos, otro problema fue la inversión de un avión para el traslado del equipo que al final no pudo utilizarse. No se guardaban informes de pagos y deudas. No se entregaba informes a socios.

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de Antonio Noboa

De esta función se encargaba Luis Noboa, hermano del expresidente Antonio Noboa, la conformación entre el binomio consistía en que el primero mencionado manejará la parte financiera y el segundo la parte deportiva. Los registros de pagos y deudas son inexistentes. No se entregaba informes a socios.

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de José Cevallos

Alfredo Cuentas era quien lideraba esta área, un experto en la actividad financiera y que contaba con un equipo especializado para gestionar el manejo de contrataciones. La decisión de lo que se debería invertir o gastar era responsabilidad de este departamento exclusivamente que le otorgaba al presidente informes detalladas. Sus funciones se encontraban definidas y se registraba los gastos e ingresos generados por cada periodo. Presentaba colaboración con auditores para presentación de informes a socios.

4: Gestión del área contable

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de Eduardo Maruri

Estructurado con una organización deficiente, no se registraban de forma óptima todo el proceso de gastos e ingresos de la institución provocando vacíos en entrega de informes financieros.

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de Antonio Noboa

Poco estructurado como consecuencia de una mala gestión que no llevaba registro de todas las operaciones contables del club, generando discrepancias con los socios al no reflejar los valores generados y pagados en el periodo.

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de José Cevallos

Departamento estructurado con funciones definidas, presenta informes junto a la parte financiera para socios de los registros del periodo.

5: Gestión del área legal

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de Eduardo Maruri

Para esta directiva se contaba con un asesor legal (J. León), no con un cuerpo de abogados constituido en el departamento. No existía un manejo de informes de los procesos legales del club lo que provoca discrepancias cuando el directivo Harb asumió la presidencia por un corto plazo.

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de Antonio Noboa

Departamento jurídico estructurado, no se contaba con un resguardo o almacenamiento de los procesos judiciales, no se presentaban contratos especiales para jugadores con

historial disciplinarios que podrían perjudicar al club. La negociación de pagos por deudas no se ejecutaba de forma óptima.

Análisis de entrevista a miembro de la exdirectiva de José Cevallos

El área legal al igual que las demás áreas contaba con su jefe y asistentes, se gestionaba y guardaba informes de cada caso, se gestionaba las deudas anteriores coordinando con el área financiera y gerencia las fechas de pagos, se estipulaba contratos especiales para que el club no perdiera o salga perjudicado. Para las deudas se implementa medidas de negociación para evitar juicios.

Cuadro comparativo de resultados

En este ítem se mostrará un análisis comparativo cualitativo de los modelos de gestión de la directiva de Cevallos y directivas antiguas, centrándose en las áreas de marketing, logística, financiera contable y legales conforme a la información brindada por los entrevistados.

Análisis comparativo de la gestión actual vs la gestión de directivas anteriores

Para la comparación se recolecta información de miembros de la ex directiva de Maruri y Noboa, resaltando los aspectos cualitativos que se evidenciaron en las entrevistas para verificar que diferencias hay conforme a lo expresado por el personal de la ex presidencia de Cevallos, esto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5

Cuadro comparativo de resultados

	Directiva de Maruri	Directiva de Noboa	Directiva de Cevallos
Área de marketing	Toma de decisión a cargo del presidente de la institución.	Gestionada por parte de los directivos principales (presidente y vicepresidente). Considerado desorganizado	Toma de decisión a cargo del jefe departamental, con funciones establecidas para el área.
Área de logística	Tardanza en gestión de procesos, funciones desorganizadas y las tareas necesitaban de la aprobación del presidente, no del jefe del área.	Funciones no establecidas con dependencia al control del presidente y vicepresidente.	Área estructurada, con jefe y miembros del departamento.

Área financiera	Se descompuso el departamento conformado al principio, generando desorganización. Asumió la responsabilidad de la gestión el presidente. No llevaba registros adecuados ni entregaba informes.	Área definida con su responsable (Luis Noboa). Se menciona que el registro de transacciones era inadecuado.	Área estructurada, funciones definidas, presenta informes a socios basada en los registros de ingresos y gastos.
Área contable	Sin control, vacíos en entregas de informes.	Sin registros de las transacciones realizadas.	Lleva registros para presentar informes junto al área financiera.

Área legal	Contaba con un asesor legal. No implementaba medidas para salvaguardar al club. Sin registro de juicios o procesos legales realizados.	Departamento estructurado, falta de control para el registro de procesos y falta de estipulación de contratados adecuados.	Departamentito estructurado, se estipula como medida el establecimiento de contratos especiales para jugadores.
-------------------	--	--	---

Beneficios obtenidos por parte de la institución

Pago de deudas pasadas

Según datos brindados por el Informe de Socios efectuado por el Barcelona Sporting Club (2019) y del Reporte de pagos anuales (Ver Anexo

3) la dirigencia de Cevallos ha conseguido cancelar las siguientes deudas FIFA de directivas pasadas:

Tabla 6

Deudas canceladas de directivas pasadas

Pasivos	Directiva Responsable	Pagos 2016	Pagos 2017	Pagos 2018	Pagos 2019	Totales
FIFA		\$2.375.045,00	\$1.513.141,90	\$1.988.560,69	\$608.874,94	\$5.876.747,59
Rolando David Zárate	Maruri	\$350.000,00	\$1.152.783,90			\$1.502.783,90
Gustavo Costas	Noboa			\$550.000,00		\$550.000,00
C.D Godoy Cruz	Noboa			\$378.560,69		378.560,69
Club Atlético Boca Juniors	Noboa	\$1.180.938,00				1.180.938,00
Damian Rodrigo Diaz	Noboa	\$100.000,00				100.000,00
Andrés Francoia	Noboa			\$575.000,00		575.000,00
Brahian Milton Alemán	Noboa			\$485.000,00		\$485.000,00
Andrés Lamas Bervejillo	Noboa		\$301.858,00			\$301.858,00
Luis Grillo Tas 2015/MED 47	Noboa	\$39.000,00	\$58.500,00			\$97.500,00
Renzo Revoredo Suazo	Noboa	\$65.007,00				\$65.007,00
Benito Floro Sanz	Maruri	\$640.100,00				\$640.100,00

Fuente: Barcelona Sporting Club (2019)

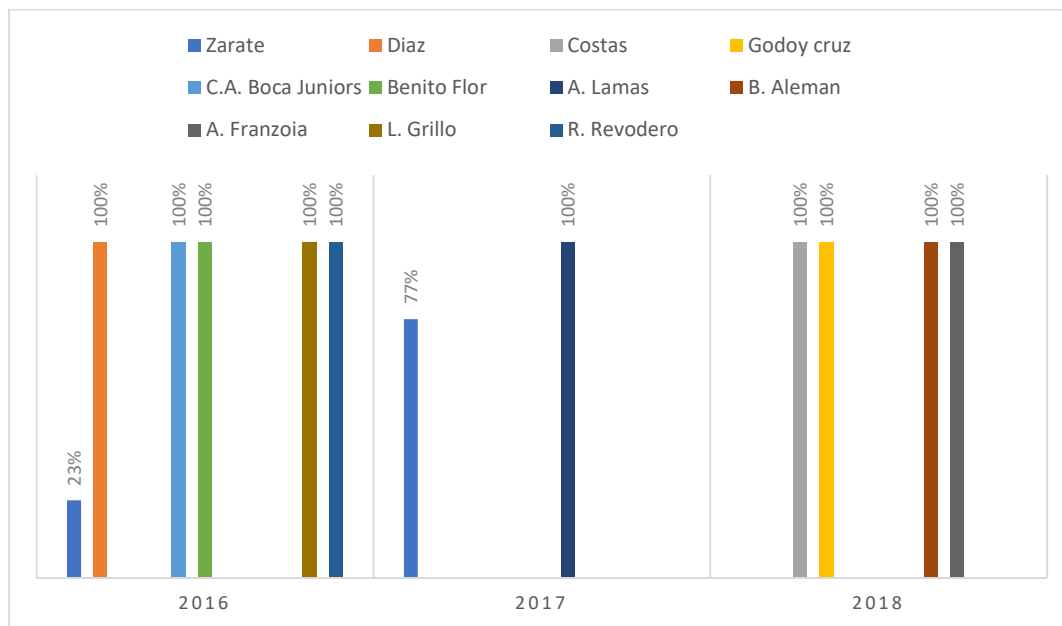


Figura 7 Porcentajes de deudas canceladas de directivas pasadas

Examinando los resultados obtenidos en la tabla anterior se denota que la dirigencia de Cevallos cancelo valores por deudas de directivas anteriores (Maruri y Noboa), cuyos montos totales indican cifras que borden los \$6 millones solo en casos FIFA que abarca temas de pagos de jugadores, directores técnicos y agentes que pusieron una denuncia en la Federación Internación de Fútbol, evidenciándose con esto, que la administración de este periodo (2016-2018) ha logrado revertir un problema que en el que incurrían presidencias pasadas que no gestionaban la cancelación de este tipo obligaciones financieras provocando que se genere mora como en el caso de Zarate que como se mencionó en el proyecto, tenía 7 años desde que se generó antes de asumir Cevallos. Para este caso se visualiza que se pudo negociar la deuda para efectuar dos pagos primero un 23% en el 2016 y el 77% restante en el 2017.

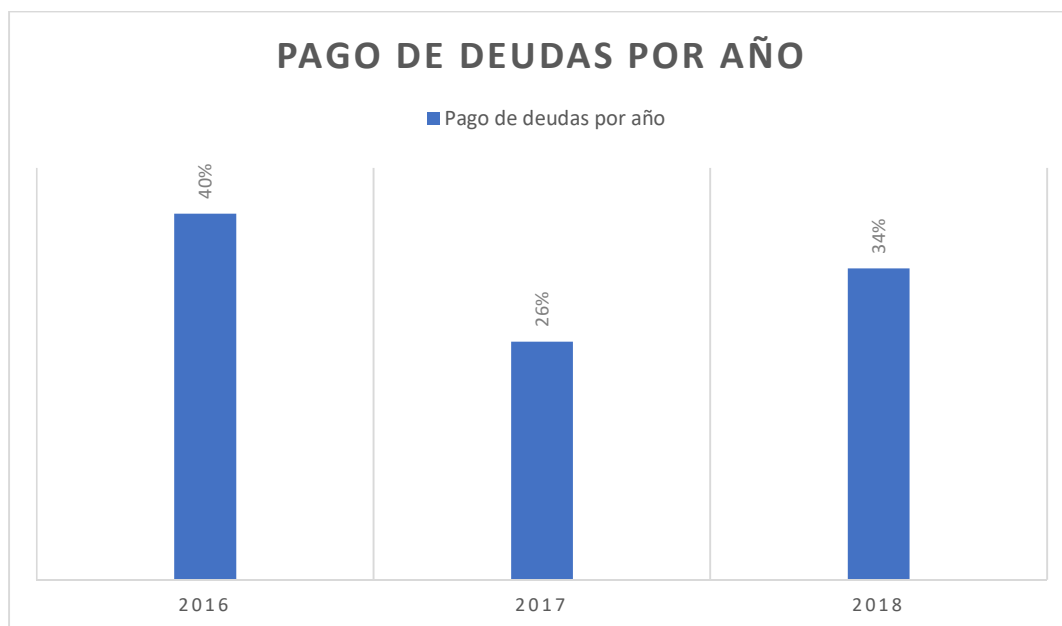


Figura 8 Porcentaje de pago de deudas FIFA por año

El total de deuda generada en temas de pagos por FIFA generaron que la dirigencia de Cevallos tenga la obligación de cancelar \$5.876.747,59, este valor acumulado con incremento de interés y mora se denota que al no ser pagados en una sola cancelación se gestionó para programar su cumplimiento en plazos adecuados, siendo el 40% cubierto en el 2016.

Incremento de Socios

Tabla 7

Incremento de socios

Año	Inscritos	Activos	Al día
2015	727	291	92
2016	10117	3067	977

Fuente: Barcelona Sporting Club (2019)

La tabla anterior permite evidenciar que la gestión de la directiva del expresidente Cevallos consiguió un aumento en la inscripción de socios como consecuencia de una

adecuada gestión interna y establecimiento de estrategias promocionales que atrajeron a los hinchas.

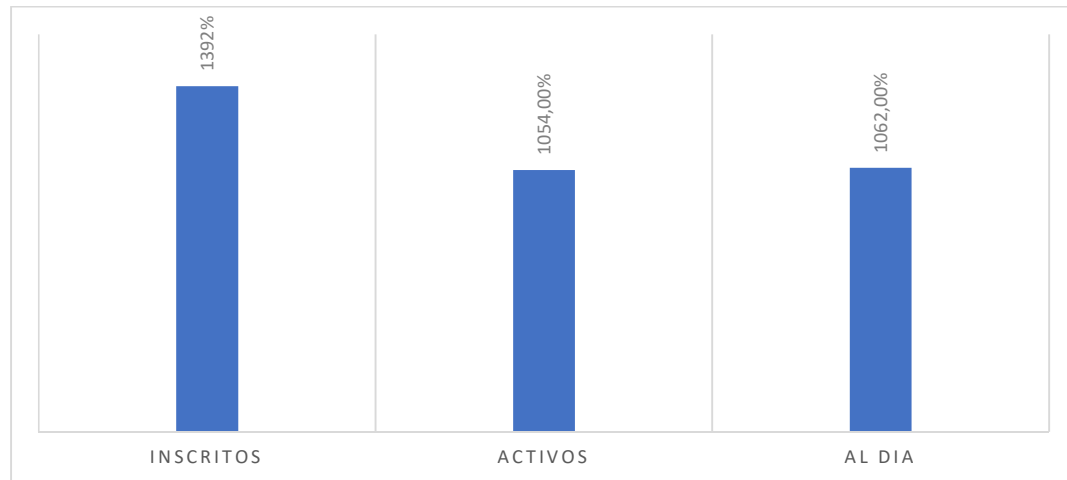


Figura 9 Incremento porcentual de socios

La figura anterior permite evidenciar el incremento porcentual conseguido por parte de la directiva de Cevallos en temas de inscripción de socios. Se observa que la gestión de esta dirigencia permitió conseguir un incremento de socios en un promedio de 14 veces más del total de inscritos existentes en el 2015 (observar Tabla 7).

Conclusión general de resultados

Los datos obtenidos permiten observar que las dirigencias pasadas a la directiva del expresidente Cevallos mostraban graves deficiencias de gestión interna, teniendo problemas de elaboración de registros y presentación de informes tanto financieros como legales, además de un mal manejo de deudas con generadas con los empleados. La presidencia que asumió en el 2016 mediante su gestión ha conseguido cancelar estas deudas generadas (\$5.876.747,59 por demandas en FIFA) y mediante una adecuada estructuración del área de marketing ha permitido incrementar el nivel de socios con los que contaba el club, denotándose una adecuada administración en comparación a las otras examinadas.

Conclusiones

Culminado el trabajo de investigación se concluye que:

- Durante la administración de José Francisco Cevallos en la institución deportiva Barcelona Sporting Club, el club ha generado altos picos de rendimiento en la gestión que le ha permitido generar aumentar el número de socios inscrito del 2015 al 2016 en un promedio porcentual de 1392%. Además, una adecuada gestión de las deudas le permitió cancelar valores como \$1.610.492 que se adeudaba a Zarate desde hace 7 años antes de la directiva examinada en este estudio y se cubrió un total de \$5.876.747,59 en deudas FIFA hasta el 2018.
- En temas de políticas internas se pudo conocer por las entrevistas que no se implementaron cambios en los estatutos, sin embargo, se menciona que se estableció que para la generación de contratos se debe examinar y plantear la determinación de cláusulas que protejan al club de futuras demandas. Este aspecto tiene la finalidad de revertir los problemas causados por dirigencia pasadas en los que el departamento legal no tomaba las medidas necesarias para proteger a la institución de demandas.
- En lo referente a deudas, se resalta las de Francoia con \$575.000 (Deuda de directiva de Noboa) y Zarate (Deuda de Directiva de Maruri) que supera el millón como los valores más altos, los cuales fueron negociados para su pronta cancelación. Se establece por la directiva objeto de estudio medidas impuestas por el departamento legal que consisten en el establecimiento de una renegociación de estos valores, que se estiman conforme a la generación de ingresos a futuro que deben ser cobrados por la entidad, dicha información se coordina junto al departamento financiero.

- Por último, se concluye que el modelo de gestión empleado se basa en una administración descentralizada conforme a la terminología referenciada por los autores Arévalo y Arévalo en el apartado teórico, es decir, que la toma de decisiones no se centra solo en el dueño o presidente del club, puesto que se asigna responsabilidades a cada área para gestionar sus funciones, siendo esta una medida que no implementaba las dirigencias anteriores donde se menciona que los presidentes (Maruri y Noboa) eran quienes se encargaban de este proceso.

Referencias

- Aldana, J. (2015). *Corporación Universitaria Minuto de Dios*. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/3505/TEFIS_AldanaFuentesJuanCamilo_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arévalo, C., & Arévalo, J. (2016). *Propuesta organizacional administrativa y estructural para el club deportivo especializado deportivo RUSSO en la ciudad de Cuenca*. Obtenido de Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/25518/1/tesis.pdf>
- Barcelona S.C. (2019). *Informe de socios*. Guayaquil: Barcelona Sporting Club.
- Barcelona Sporting Club. (2019). *Barcelona Sporting Club*. Obtenido de <https://barcelonasc.com.ec/directiva>
- Barcelona Sporting Club. (3 de diciembre de 2019). *Deudas Canceladas Durante Dirigencia De José Francisco Cevallos*. Obtenido de <https://barcelonasc.com.ec/noticias/2019/12/deudas-canceladas-durante-dirigencia-de-jose-francisco-cevallos/>
- Barcelona Sporting Club. (2019). *Entrevista al presidente Jose Francisco Cevallos*. Obtenido de <https://barcelonasc.com.ec/noticias/2019/03/entrevista-al-presidente-jose-francisco-cevallos-2/>
- Bayas, M. (8 de diciembre de 2019). La baja asistencia golpea a los clubes. *El Comercio*.
- Cueva, A. (2014). *Escuela Politecnica Nacional*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10326/3/CD-6154.pdf>

- Egaña, Y. (2017). *Universidad del Pais Vasco*. Obtenido de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/17197/Gestion%20de%20la%20calidad%20en%20el%20deporte.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Enríquez, P., & Argota, G. (2016). Descripción interpretativa para la elaboración del perfil de tesis de investigación científica con enfoque cualimétrico (mixto). *Campus*, 151-164.
- Farías, R. (2015). *Análisis de la realidad económica de los equipos de la serie “a” del fútbol profesional del guayas y elaboración de una revista de información deportiva financiera de los equipos de serie “a” del fútbol profesional en la provincia del Guayas*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9043/1/TESIS%20-%20Roy%20Far%C3%ADas%20Delgado.pdf>
- Gil, A., & Blanco, F. (2014). *Economía y Deporte: Gestión de Entidades Deportivas*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México : Mc Graw Hill.
- López, G. (30 de junio de 2015). *Universidad de las Fuerzas Armadas*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/12415/T-ESPE-049637.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lorenzo, B. (2016). *Universidad Politecnica de Madrid*. Obtenido de http://oa.upm.es/39695/1/BEATRIZ_LORENZO_CALVO.pdf
- Méndez, B. (2015). El directivo deportivo del siglo XXI: Áreas de análisis. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 410, 41-55.

- Mera, N. (2017). *Universidad Tecnologica Equinoccial*. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/15202/1/69798_1.pdf
- Miranda, E., & Rondon, E. (2016). *Universidad Nacional del centro de Peru*. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3438/Miranda%20Sedano%20%20Rondon%20Aponte.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Otzoy, J. (julio de 2014). *Universidad Galileo*. Obtenido de <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/91/1/TESIS%20PARA%20IMPRESION%201%20DE%20AGOSTO.pdf>
- Palacios, J. (7 de marzo de 2017). (GRÁFICO) MAL MANEJO EN BSC: Deudas de 1.5 millones le costarán 5.3 millones. *Studio Futbol*.
- Palacios, L. (2015). *El futbol como fenomeno social bajo influencia de los medios*. Obtenido de Universidad Tecnica Particular de Loja: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/14009/1/Palacios_Heredia_Luis_Hernan.pdf
- Puruncajas, Á. (7 de febrero de 2016). Los clubes hicieron ajustes de salarios y nóminas. *El Comercio*.
- Rugel, H. (19 de septiembre de 2018). *Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11469/1/T-UCSG-PRE-ESP-IAV-329.pdf>
- Ruiz, H. D. (agosto de 2015). *Pontificia Universidad Catolica del Ecuador*. Obtenido de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10517/Tesis%20David%20Ruiz%20M..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, J. (2014). Comunicación estratégica aplicada a la organización deportiva.

Memoria Académica, 1-145.

Sandino, M. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca

y Risaralda. *REVISTA INTERAMERICANA DE INVESTIGACIÓN, EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA, Volumen 10. Número 2*, 79-90.

Vasconcellos, R. (4 de marzo de 2018). Rolando Zárate, 10 años del peor fichaje de la

historia de Barcelona. *El Universo*.

Zurita, J. (2014). *Pontificia Universidad Catolica del Ecuador*. Obtenido de

<http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/969/1/85145.pdf>

Anexos

Anexo 1 Estructura de cuestionarios

Formularios de entrevistas



Pregunta para el área de Gerencia

1. **¿Cómo se encontraba estructurada anteriormente el organigrama del Barcelona Sporting Club?**

2. **¿Cómo se estructuró la organización del año 2016 al 2018 que asumieron la presidencia?**

3. **¿Qué tipo de estructuración en el ámbito de políticas internas hubo en la institución con respecto a la directiva anterior?**

4. **¿Cómo se gestionaron las deudas en el periodo del 2016 al 2018? ¿Cómo se manejaban anterior a esta directiva?**

- 5. ¿Qué tipo de estrategias o métodos utilizaban para la contratación de personal anterior a esta directiva? ¿Como se maneja la contratación de personal por parte de la directiva de José Francisco Cevallos en el periodo 2016-2018?**

- 6. ¿Qué tipo de estrategias se implementan para el manejo de recursos financiero por parte de la institución Barcelona S.C. en el periodo 2016-2018? ¿Cómo se gestionaba anterior a esta directiva?**



Preguntas para el área Financiera

- 1. ¿Qué tipo de procedimientos se implementan por parte del área financiera para el majeo de deudas vencidas por parte de la institución deportiva en el periodo 2016-2018?**

- 2. ¿Qué diferencias evidencia en el área financiera estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?**

- 3. ¿Cuenta la entidad deportiva con funciones establecidas para esta área?**

- 4. ¿Qué tipo de estrategias se implementan para el manejo de los ingresos generados por temas de taquilla, ventas y asistencia al estadio?**

- 5. ¿Qué tipo de evaluaciones se implementan por parte del área?**



Preguntas para el área Contabilidad

- 1. ¿Qué diferencias evidencia en el área contable estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?**

- 2. ¿Están estipuladas de forma interna responsabilidades y obligaciones del área contable?**

- 3. ¿Qué tipo de evaluaciones se implementan para el área contable?**

- 4. ¿Cómo se gestiona el pago de deudas por parte de este directorio?**

- 5. ¿Qué tipo de estrategias implementan para el manejo de los recursos financieros?**



Preguntas del área Legal

- 1. ¿Cuenta el departamento legal del Barcelona Sporting Club con las funciones bien definidas dentro de las instituciones?**

- 2. ¿Qué diferencias evidencia en el área legal estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?**

- 3. ¿Cómo se gestionan las deudas por parte del área legal de la institución?**

- 4. ¿Cómo se encuentra estructurado en la actualidad la institución deportiva?**

- 5. ¿Qué tipo de estrategias se implementan para no acarrear nuevas deudas?**



Preguntas para el área de logística

- 1. ¿Cuenta el área de logísticas con funciones y obligaciones establecidas?**

- 2. ¿Qué diferencias evidencia en el área de logística estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?**

- 3. ¿Qué tipo de estrategias se implementaron para optimizar el área de logística de la institución?**

- 4. ¿Qué importancia tiene el área de logística dentro de la institución deportiva?**

- 5. ¿Cómo se efectúa la captación de personal para esta área?**



Preguntas para el área de Marketing

- 1. ¿Qué tipo de estrategias se implementa para una mejor captación de socios?**

- 2. ¿Qué tipo de estrategias se implementan para que el público visite de forma concurrida el estadio?**

- 3. ¿Qué diferencias evidencia en el área de marketing estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?**

- 4. ¿Cuenta el área de marketing con una correcta estipulación de sus obligaciones y responsabilidades?**

- 5. ¿Qué año se obtuvo una mayor captación de socios? ¿Por qué?**



Preguntas para el área de Marketing

- 1. ¿Cómo se gestionó el área de marketing en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?**

- 2. ¿Cómo se gestionó el área de logística en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?**

- 3. ¿Cómo se gestionó el área de financiera en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?**

- 4. ¿Cómo se gestionó el área contable en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?**

- 5. ¿Cómo se gestionó el área de legal en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?**

6. ¿Qué problemas de evidencia en la gestión de la directiva de Eduardo Maruri?



Preguntas para miembro de la directiva de Antonio Noboa

- 1. ¿Cómo se gestionó el área de marketing en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?**

- 2. ¿Cómo se gestionó el área de logística en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?**

- 3. ¿Cómo se gestionó el área de financiera en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?**

- 4. ¿Cómo se gestionó el área contable en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?**

- 5. ¿Cómo se gestionó el área de legal en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?**

6. ¿Qué problemas de evidencia en la gestión de la directiva de Antonio Noboa?

Anexo 2 Resultados de entrevistas

Resultados de entrevistas al área gerencial

Nombre del entrevistado: Ernesto Serrano.

1. ¿Cómo se encontraba estructurada anteriormente el organigrama del Barcelona Sporting Club?

A pesar de contar en la nómina de la administración anterior con un personal que cuenta con estudios superiores y experiencia en el manejo de empresas como lo fueron los hermanos Noboa, no mostraba una estructura consolidada el club, se conoce que el manejo de las decisiones financiera, deportivas y administrativas eran netamente ejercidas por los dos. Puede ser calificada como Centralizada.

2. ¿Cómo se estructuró la organización del año 2016 al 2018 que asumieron la presidencia?

Se comenzó a estructura un modelo de gestión con descentralización de decisiones y funciones, compuesto de 6 áreas administrativas que son la gerencial, logística, financiera, contable, legal y marketing, designando responsables y ocupaciones de cada uno.

3. ¿Qué tipo de estructuración en el ámbito de políticas internas hubo en la institución con respecto a la directiva anterior?

En el Barcelona se plantean estatutos que son respetados y no han sido objeto de modificaciones, sin embargo, se añadieron ciertas políticas de contratación que consiste en poner cláusulas especiales (por indisciplina, bajo rendimiento) en los contratos de los jugadores para evitar juicios futuros.

4. ¿Cómo se gestionaron las deudas en el periodo del 2016 al 2018? ¿Cómo se manejaban anterior a esta directiva?

La dirigencia que asumió en el 2016 formo un cuerpo legal dentro de la institución que atiende todas las demandas y procesos legales. Para el manejo del juicio se estableció un mecanismo que consiste en tres pasos, primero se analiza lo que pide del demandante, después se verifica la documentación concerniente a dicha demanda y, por último, se decide si es conveniente negociar o no, conforme a las posibilidades de ganar el juicio.

Antes de esta administración no se conoce de un área legal constituida.

5. ¿Qué tipo de estrategias o métodos utilizaban para la contratación de personal anteriormente a esta directiva? ¿Como se maneja la contratación de personal por parte de la directiva de José Francisco Cevallos en el periodo 2016-2018?

La forma de contratación de personal administrativo era por recomendación, para jugadores no se implementaban medidas que protejan al club de lesiones, indisciplinas o bajos rendimientos.

La contratación se basa en un análisis del cumplimiento de aptitudes de los candidatos. Para los jugadores se estipulan contratos especiales que impidan que la entidad sea objeto de demandas futuras.

6. ¿Qué tipo de estrategias se implementan para el manejo de recursos financiero por parte de la institución Barcelona S.C. en el periodo 2016-2018? ¿Cómo se gestionaba anterior a esta directiva?

Se establece un plan anual de ingresos y gastos en el que se detalla sueldos de jugadores, personal administrativo y demás gastos en los que se incurre por temas de taquilla y

mantenimiento del estadio, esto generaba un presupuesto de lo máximo que se puede contraer en obligaciones por el club.

También se plantea una renegociación de contratos con los sponsors cuando el equipo participa en torneos internacionales, lo que permite una mayor fuente de dinero.

Resultados de entrevista al área financiera #1

Nombre del entrevistado: Diana Villegas.

- 1. ¿Qué tipo de procedimientos se implementan por parte del área financiera para el majeo de deudas vencidas por parte de la institución deportiva en el periodo 2016-2018?**

Renegociación de la deuda y establecimiento de nuevos plazos de pago.

- 2. ¿Qué diferencias evidencia en el área financiera estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?**

Constitución de una estructura formal, establecimiento de las funciones de cada empleado y facilidad para sugerir mecanismos o ideas para administrar la parte financiera. Anteriormente no se contaba con una estructura definida. Además, el jefe departamental (Alfredo Cuentas) es un perito en el área y quien indicaba como manejar todo el aspecto financiero.

- 3. ¿Cuenta la entidad deportiva con funciones establecidas para esta área?**

Si, se establece como funciones principales el manejo de deudas antiguas, generaciones de fuentes de ingresos y administración de ambos rubros (gastos e ingresos).

- 4. ¿Qué tipo de estrategias se implementan para el manejo de los ingresos generados por temas de taquilla, ventas y asistencia al estadio?**

Cada ingreso obtenido se gestiona conforme al pago de obligaciones de primer orden, puede ser la cancelación de deudas pasadas, multas o salarios, conforme a la prioridad en temas del plazo más cercano.

5. ¿Qué tipo de evaluaciones se implementan por parte del área?

Se realizan auditorias periódicas (semestrales, anuales) con la finalidad de mostrar los resultados en la junta de socios del club.

Resultados de entrevistas al área financiera #2

Nombre del entrevistado: María Piedad.

1. ¿Qué tipo de procedimientos se implementan por parte del área financiera para el majeo de deudas vencidas por parte de la institución deportiva en el periodo 2016-2018?

Renegociación de los plazos y valores con los demandantes.

2. ¿Qué diferencias evidencia en el área financiera estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?

Establecimiento de una estructura definida, indicándose un jefe para el departamento y las funciones de cada miembro del área. Antes no se contaba con esto, puesto que se manejaba por la gerencia o presidencia de forma concreta.

3. ¿Cuenta la entidad deportiva con funciones establecidas para esta área?

Si, cada área cuenta con las disposiciones de tareas a realizar.

4. ¿Qué tipo de estrategias se implementan para el manejo de los ingresos generados por temas de taquilla, ventas y asistencia al estadio?

Se destinan al pago de las obligaciones primordiales según el plazo de cancelación.

5. ¿Qué tipo de evaluaciones se implementan por parte del área?

Auditorías internas y externas, los valores deben presentarse a los socios del club.

Resultados de encuestas del área Contabilidad #1

Nombre del entrevistado: Beige Jacome.

1. ¿Qué diferencias evidencia en el área contable estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?

Funciones establecidas y planteamiento de evaluaciones semestrales o anuales para verificar los estados. Anteriormente no se visualiza ni políticas de funciones o de evaluación. Se presentan informes a socios y se llevan registros.

2. ¿Están estipuladas de forma interna responsabilidades y obligaciones del área contable?

Si, cada área posee sus funciones y jefes inmediatos.

3. ¿Qué tipo de evaluaciones se implementan para el área contable?

Auditorías externas para que los socios tengan seguridad de los datos que se muestran en las asambleas.

4. ¿Cómo se gestiona el pago de deudas por parte de este directorio?

El rubro de gastos por deudas requiere de una adecuación de plazos que le permita a la institución su cancelación conforme a los ingresos a recibir a futuro.

5. ¿Qué tipo de estrategias implementan para el manejo de los recursos financieros?

Se hacen proyecciones a principio de año de los ingresos que se generaran por sponsor y otros rubros que permiten estimar la cantidad de obligaciones que se pueden adquirir por la institución en temas de contratación de jugadores.

Resultados de encuestas del área Contabilidad #2

Nombre del entrevistado: Katherine Román.

- 1. ¿Qué diferencias evidencia en el área contable estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?**

Se define obligaciones del departamento y se designa al responsable principal del área.

- 2. ¿Están estipuladas de forma interna responsabilidades y obligaciones del área contable?**

Si, esta es una de las diferencias con respecto a dirigencias pasadas que mostraban desorganización.

- 3. ¿Qué tipo de evaluaciones se implementan para el área contable?**

Auditorías externas por pedido de los socios.

- 4. ¿Cómo se gestiona el pago de deudas por parte de este directorio?**

Se generan nuevos plazos de pagos para los cuales se toma en consideración los ingresos a recibir en un futuro.

- 5. ¿Qué tipo de estrategias implementan para el manejo de los recursos financieros?**

Pagos por prioridad de deudas según el tiempo de cancelación y diseño de presupuestos anuales para determinar la cantidad máxima que se puede gastar.

Resultados de encuestas del área Legal #1

Nombre del entrevistado: Ana Campuzano.

- 1. ¿Cuenta el departamento legal del Barcelona Sporting Club con las funciones bien definidas dentro de las instituciones?**

Si, todas las gestiones en FEF y demás obligaciones judiciales del club son de responsabilidad del área.

2. ¿Qué diferencias evidencia en el área legal estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?

Orden, funciones definidas y apertura a un modelo de gestión descentralizado. El área forma parte de la institución, antes se contrataba a profesionales de un bufete de abogados por lo que tomaba más tiempo que se ponga al tanto de la situación del club.

3. ¿Cómo se gestionan las deudas por parte del área legal de la institución?

Se analiza si es necesario una renegociación de la misma o existe posibilidades legales de ganar el juicio. Al renegociar los plazos se coordina con el área financiera.

4. ¿Cómo se encuentra estructurado en la actualidad la institución deportiva?

Un modelo de gestión descentralizado donde cada área tiene un responsable que tiene voz y voto en las juntas que se realizaban.

5. ¿Qué tipo de estrategias se implementan para no acarrear nuevas deudas?

Contratos especiales con jugadores, esto depende del historial tanto medico como disciplinario del empleado a contratar.

Resultados de encuestas del área Legal #2

Nombre del entrevistado: Mauricio Soledispa.

1. ¿Cuenta el departamento legal del Barcelona Sporting Club con las funciones bien definidas dentro de las instituciones?

Si, se estipula con anticipación en el contrato las responsabilidades de cada empleado del área.

2. ¿Qué diferencias evidencia en el área legal estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?

Establecimiento de una estructura formal de trabajo y que no centra sus decisiones en una sola persona como en la presidencia de Mauri o los Noboa.

3. ¿Cómo se gestionan las deudas por parte del área legal de la institución?

Mecanismos de renegociación solo en caso de no existir una viabilidad real de ganar el juicio.

4. ¿Cómo se encuentra estructurado en la actualidad la institución deportiva?

Es descentralizada, además, establece mecanismos basados en la búsqueda y generación de nuevas promesas del fútbol nacional.

5. ¿Qué tipo de estrategias se implementan para no acarrear nuevas deudas?

Se redactan contrato con cláusulas específicas que protejan al club de demandas futuras. Es política de la dirigencia no firmar contratos hasta que el jugador acepte las condiciones establecidas.

Resultados de encuestas del área de logística #1

Nombre del entrevistado: Jimmy Montanero.

1. ¿Cuenta el área de logísticas con funciones y obligaciones establecidas?

Si, cada área cuenta con sus funciones previamente determinadas

2. ¿Qué diferencias evidencia en el área de logística estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?

Antes la coordinación logística no seguía una secuencia de pasos, era improvisado y realizado en el momento.

En la dirigencia de Cevallos se establece que la coordinación se realiza mínimo con una semana de anticipación para que la plantilla de jugadores no presente inconvenientes en su traslado.

3. ¿Qué tipo de estrategias se implementaron para optimizar el área de logística de la institución?

Se puede indicar que se utiliza un tipo de logística integral, mediante la cual se realiza una coordinación con todas las áreas departamentales.

4. ¿Qué importancia tiene el área de logística dentro de la institución deportiva?

Es altamente relevante para el abastecimiento de la plantilla y traslado de ciudades de la misma.

5. ¿Cómo se efectúa la captación de personal para esta área?

Por temas de tiempo no se efectúan capacitaciones, sin embargo, se busca contratar un personal que cumpla con las competencias para realizar las labores.

Resultados de encuestas del área de logística #2

Nombre del entrevistado: Geovanny Fernández.

1. ¿Cuenta el área de logísticas con funciones y obligaciones establecidas?

Si, en la dirigencia de Cevallos se plantearon de forma clara las funciones de cada empleado.

2. ¿Qué diferencias evidencia en el área de logística estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?

Formalización de funciones y descentralización de decisiones, el expresidente daba apertura al dialogo con todas sus áreas departamentales. Antes las decisiones pasaban solamente por el presidente electo.

3. ¿Qué tipo de estrategias se implementaron para optimizar el área de logística de la institución?

Se genera una retroalimentación de información entre todas las áreas para generar una mejor comunicación y coordinación.

4. ¿Qué importancia tiene el área de logística dentro de la institución deportiva?

Sin este departamento los jugadores no llegarían a sus encuentros ni se abastecerían de forma correcta.

5. ¿Cómo se efectúa la captación de personal para esta área?

No se efectúan capacitaciones, solo una inducción de las responsabilidades y de la forma de gestión del club.

Resultados de encuestas del área de Marketing #1

Nombre del entrevistado: Robert Navarrete.

1. ¿Qué tipo de estrategias se implementa para una mejor captación de socios?

Planes promocionales de pagos que se adapten al bolsillo de cada socio del club. Se planificaban reuniones con el presidente para establecer estrategias. El área se encontraba bien definida para realizar sus labores.

2. ¿Qué tipo de estrategias se implementan para que el público visite de forma concurrida el estadio?

Promociones de 2 x 1, estrellas invitadas, shows artísticos, entre otros métodos. Promociones con Claro para que los hinchas puedan participar en el juego de la noche amarilla.

3. ¿Qué diferencias evidencia en el área de marketing estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?

Innovación, el plan de socio propuesto supera los expuesto en años anteriores que no ofrecían la facilidad de pago al cliente.

Se realizan presentación de estrellas del futbol mundial como mecanismos para incentivar a visitar el estadio en fechas especiales como la Noche Amarilla.

4. ¿Cuenta el área de marketing con una correcta estipulación de sus obligaciones y responsabilidades?

Si, el expresidente Cevallos indicaba en los contratos del personal sus responsabilidades.

5. ¿Qué año se obtuvo una mayor captación de socios? ¿Por qué?

El año 2016 con un promedio de 6,8 millones, en este año se efectuó por primera vez una estrategia de marketing basada en generar atracción al consumidor del buen futbol al invitar a una estrella del futbol mundial.

Resultados de encuestas del área de Marketing #2

Nombre del entrevistado: Gioconda Ricaurte.

1. ¿Qué tipo de estrategias se implementa para una mejor captación de socios?

Estructuración de planes atractivos de socios como el pago por categoría “junior, juvenil, adulto” esto da pauta a que cualquier persona, desde el más pequeño pueda aportar y ser beneficiario de los servicios que ofrece el club.

2. ¿Qué tipo de estrategias se implementan para que el público visite de forma concurrida el estadio?

La primera gran estrategia fue hacer que el hincha se sienta atraído con lo que significa Barcelona, un equipo caracterizado por traer las estrellas del campeonato nacional pero esta vez llevarlo al internacional, por estos para la noche amarilla se trajo a Ronaldinho, rompiendo récords en taquilla superando el millón de dólares en una sola noche. Para partidos del campeonato nacional se aplicaban promociones conforme a cada espectáculo,

es decir, para rivales de menor nivel se entiende que el hincha desea pagar menos, por eso se baja los precios o se aplicaba enganches como 2 x 1.

3. ¿Qué diferencias evidencia en el área de marketing estructurada en la presidencia de José Francisco Cevallos (Periodo 2016-2018) con respecto a las anteriores?

Cada directiva tenía su forma de gestionar cada departamento, la directiva de Cevallos solicito informes de lo que, hacia la dirigencia anterior, sin embargo, estos fueron inexistentes. A nosotros el presidente nos pone como premisa siempre llevar registros, esa creo que es la principal diferencia.

4. ¿Cuenta el área de marketing con una correcta estipulación de sus obligaciones y responsabilidades?

Si, cada departamento sabe de lo que es responsable, en ese aspecto los contratos que Cevallos estipulaba eran claro, es decir, por ejemplo, el departamento de marketing tiene la obligación de diseñar la publicidad, mercadotecnia y promociones que se implementarán por el club con la finalidad de incrementar el número de socios de la institución.

5. ¿Qué año se obtuvo una mayor captación de socios? ¿Por qué?

Sin duda alguna fue el primer año (2016), un promedio de 10.000 socios se inscribió y en temas de ingresos se generó algo cercano a 7 millones, se revoluciono en muchos aspectos ese año, no solo en lo deportivo.

**Resultado de entrevista realizada a miembro de la directiva del expresidente Maruri
#1**

Nombre del entrevistado: Diana Luna.

1. ¿Cómo se gestionó el área de marketing en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?

Quien se encargaba directamente de aprobar lo que se implementaba por parte del área en lo concerniente a estrategias, publicidad y promociones era el expresidente Maruri, el cual, consiguió como estrategia publicitaria obtener ingresos al otorgarle el nombre del estadio a una marca fuerte a nivel nacional como es el Banco Pichincha. A pesar de contar con un área específica el directivo principal (El Presidente del club) controlaba lo que se realizaba.

2. ¿Cómo se gestionó el área de logística en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?

Si existía un área de logística definida, las funciones de este departamento no eran claras, en muchas ocasiones se provocaba una duplicidad de funciones al negociar el departamento financiero el traslado del equipo cuando esto debía ser función de la logística. Un aspecto que generaba conveniente es que la decisión para realizar el traslado de la plantilla o compra de suministros necesitaba de la aprobación del presidente y no dependía del departamento, lo que provocaba tardanza para conseguir suministros. las funciones del área básicamente consistían en la adquisición de suministros, manejo de equipos de trabajo y traslado de plantilla, además de los directivos.

3. ¿Cómo se gestionó el área de financiera en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?

Si se encontraba estructurada al principio de la gestión, las discrepancias generadas entre los Noboa y Maruri descompuso el área que era liderada por Luis Noboa, puesto que Maruri era quién quería tomar la decisión de cómo se gestionaban los recursos financieros de la institución. Toda esta desorganización y la carga elevada de responsabilidades que tuvo el Expresidente por una mala conformación de responsabilidades generó que se incurra en errores como mala negociación de pagos y deudas, atrasos en la cancelación de los mismos, estipulación elevada de sueldo como el de Zarate. Inversión innecesaria sin un correcto análisis como la contratación del “Canario” avión para el traslado del equipo. Se debe mencionar que el área no la manejaba solo Maruri, puesto que, él fue quien selecciono asistentes para el departamento, sin embargo, no se guardaban reportes de lo que se gestionaban tampoco se presentaba informes.

4. ¿Cómo se gestionó el área contable en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?

Esta es una de las áreas que más presento inconvenientes, dado que no se guardaban registros que sustenten las transacciones que se realizaban por parte de la institución, esto no permitía presentar informes y generaba vacíos que provoco varios inconvenientes con socios y directivos. No existía control para el departamento.

5. ¿Cómo se gestionó el área de legal en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?

Se contaba por parte de Mauri con un asesor legal (José León) quien gestionaba todos los procesos del equipo, la estructura del departamento no estaba constituida, no exista control y no se llevaba registro, provocando que a la salida de este presidente exista un

cruce de palabras con quien asumió la presidencia (Alfonso Harb) quien comunico que no había papeles que sustenten las labores realizadas.

6. ¿Qué problemas de evidencia en la gestión de la directiva de Eduardo Maruri?

- Desorganización en todas las áreas del club
- Toma de decisiones con dependencia únicamente del presidente y no de los jefes departamentales
- Tardanza en gestiones o procesos por esperar la aprobación del presidente, cuando podía haberse agilizado designando funciones a cada departamento.
- Falta de estipulación de cláusulas para jugadores por parte de los abogados.

Resultado de entrevista realizada a miembro de la directiva del expresidente Maruri #2

Nombre del entrevistado: Andrés Calderón.

1. ¿Cómo se gestionó el área de marketing en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?

El área manejada de forma directa por el presidente, contaba de ayudantes contratados por parte de él, las funciones de cada miembro no estaban establecidas y la decisión final dependía del directivo principal (presidente del club).

2. ¿Cómo se gestionó el área de logística en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?

Existió problemas con el área financiera, puesto que, este último también gestionaba el traslado del equipo para manejar los gastos de la institución, esto generaba problemas de comunicación entre los departamentos. Esto surge como consecuencia de falta de un manual interno que de directrices de lo que debe gestionar cada miembro.

3. ¿Cómo se gestionó el área de financiera en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?

Al principio se acordó que L. Noboa se encargue de este aspecto y que su hermano A. Noboa junto al presidente de la parte deportiva, sin embargo, la falta de autoridad que tenía el área generó insatisfacción puesto que no se tomaba en consideración los pensamientos o ideas que brindaba para manejar los gastos.

El área se desconfiguró, sin control ni vigilancia. Los estados financieros junto al área contable no mostraban sustento al no encontrarse registros de las transacciones

4. ¿Cómo se gestionó el área contable en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?

Al igual que la parte financiera, parecía una cadena de malas gestiones. Se llevaban registros físicos en su mayoría, no existía un lugar acorde para preservar los mismos. Esto provocó que el área financiera no tuviera como sustentar sus estados económicos y ocasionando que los socios arremetieran contra la institución por falta de informes. Estas dos áreas (financiera y contable) no estaban estructuradas de forma correcta.

5. ¿Cómo se gestionó el área de legal en el periodo de gestión de la directiva de Eduardo Maruri?

El asesor legal León era quien comandaba el departamento, la gestión fue deficiente como consecuencia de no plantearse medidas a seguir para evitar que el club entre en juicios como el de Zarate.

6. ¿Qué problemas de evidencia en la gestión de la directiva de Eduardo Maruri?

- Áreas desorganizadas.
- Control inexistente para la parte financiera.

- Sin registro de procesos legales.
- Funciones de cada área no estipuladas.

**Resultado de entrevista realizada a miembro de la directiva del expresidente Noboa
#1**

Nombre del entrevistado: Jorge Torres.

1. ¿Cómo se gestionó el área de marketing en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?

Al principio se contó con un área bien estructurada que por discrepancia entre los directivos y la inestabilidad se descompuso, por esto, el presidente y vicepresidente de ese periodo eran quienes decidían que promociones de socios o para asistir al estadio se pondrían. Un aspecto que si se puede resaltar fue la idea publicitaria de traer un equipo europeo como El Espanyol para los 90 años de fundación como estrategia de mercadotecnia. Desde el punto de vista del entrevistado el área presentaba un desorden en sus procesos.

2. ¿Cómo se gestionó el área de logística en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?

La conformación del área estuvo mal, puesto que no se hizo una conformación por competencias sino por referidos de los altos directivos (Presidente y Vicepresidente), ambos se encargaban de tomar la decisión de cómo se planificaría temas de viajes y el proceso a efectuar. Esto generaba inconformidad por el área no tener la libertad de ejecutar sus tareas con libertad.

3. ¿Cómo se gestionó el área de financiera en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?

El responsable de la parte financiera del club en este periodo era Luis Noboa, este departamento a pesar de contar con alguien con experiencia y conocimiento en el ámbito empresarial no contaba con una adecuada administración, como resultados no se llevaban

registro de las operaciones ni existía control de los que se gestionaba, por esto, no se presentaba informes a los socios del club.

4. ¿Cómo se gestionó el área contable en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?

Poco estructurado al igual que la parte financiera, no se evidencia un control interno de las transacciones de pagos, ingresos y gastos, no se llevan registros de forma ordenada, lo que genero inconvenientes con los socios.

5. ¿Cómo se gestionó el área de legal en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?

Si se encontraba estructurado, no eran netamente empelados del club, pero la firma se encontraba de gestionar las labores de la institución, sin embargo, las labores realizadas eran deficientes por que aun conociendo que anteriormente no se llevaban registro de los juicios, tampoco se efectuó este control en este periodo. Hubo promesas de pagos por deudas a jugadores, proveedores y empleados que no fueron cumplidas como consecuencia de una mala coordinación con la parte financiera.

6. ¿Qué problemas de evidencia en la gestión de la directiva de Antonio Noboa?

- Áreas poco estructuradas, no exista un orden para seguir.
- No existía control de cada departamento
- No se llevaba registros de forma adecuada ni en el departamento legal, financiero, ni contable.
- Peleas internas entre directivos
- Las decisiones se centralizaban en el presidente, cada área no tenía libertad para realizar su labor sin aprobación de este.
- Fallos legales al no estipularse contratos especiales para jugadores.

- Falta de disponibilidad para negociar deudas.

**Resultado de entrevista realizada a miembro de la directiva del expresidente Noboa
#2**

Nombre del entrevistado: Galo Onofre.

1. ¿Cómo se gestionó el área de marketing en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?

Todas las áreas al principio estuvieron estructuradas, cuando empezaron a observarse problemas el departamento se fue desconfigurando, es decir, comenzaron cinco y terminó una sola persona. La toma de decisiones de las estrategias eran responsabilidad del presidente y vicepresidente en ese entonces, no se llevaba registro del impacto de cada promoción realizada, es decir que no se medía el resultado que generaba para tomar medidas. Las funciones no eran definidas, no se estipulaba de forma escrita que responsabilidades se tenía.

2. ¿Cómo se gestionó el área de logística en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?

Al igual que el área anterior, el área le respondía al presidente y vicepresidente, junto a ellos se coordinaba los traslados del equipo. El abastecimiento de suministro necesitaba de la aprobación del área financiera y del presidente, lo que volvía algo tardía la gestión. Este departamento era muy desorganizado en sus procesos. El presidente escuchaba como se iba a efectuar el traslado de la plantilla y decidía o proponía como debería efectuarse.

3. ¿Cómo se gestionó el área de financiera en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?

El vicepresidente era quien se encargaba de este aspecto, contaba con colaboradores, es decir, el área estaba estructurada con jefe y ayudantes administrativos, sin embargo, no

se visualiza registros del departamento que permita conocer con seguridad en que se gastó y que se generó en ingresos.

4. ¿Cómo se gestionó el área contable en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?

Estaba mal estructurada, las funciones no eran especificadas, los papeles de transacciones no fueron archivados de forma correcta provocando que se dañen o pierdan, generando vacíos o falta de información, esto a su vez perjudica al área financiera que no podía estructurar informes para el club.

5. ¿Cómo se gestionó el área de legal en el periodo de gestión de la directiva de Antonio Noboa?

Al conocerse los problemas que podían aparecer ara el club en tema de demanda se estructuró un departamento legal. Sus funciones se limitaban a dar respuestas a casos de juicios, sin embargo, no se conformaba mecanismos de protección para el club en temas para evitar demandas futuras.

6. ¿Qué problemas de evidencia en la gestión de la directiva de Antonio Noboa?

- Desintegración de las áreas.
- Falta de control de procesos.
- Funciones no estipuladas para cada miembro.

Anexo 3 Reporte de pagos anuales de Barcelona Sporting Club

Cód. Contable	Pasivos	Pagos 2015	Pagos 2016	Pagos 2017	Pagos 2018	Pagos 2019	Totales
	FIFA	-	2.375.045,00	1.513.141,90	1.988.560,69	608.874,94	6.485.622,53
2.1.17.6.4	Rolando David Zárate	-	350.000,00	1.152.783,90	-	-	1.502.783,90
2.1.17.6.3	Damián Rodrigo Diaz	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.1	Gustavo Costas	-	-	-	550.000,00	-	550.000,00
2.1.17.6.2	C.D Godoy Cruz	-	-	-	378.560,69	-	378.560,69
2.1.17.6.5	Club Atlético Boca Juniors	-	1.180.938,00	-	-	-	1.180.938,00
2.1.3.2.18	Damián Rodrigo Diaz	-	100.000,00	-	-	-	100.000,00
2.1.17.6.58	Andrés Franzoia	-	-	-	575.000,00	-	575.000,00
2.1.17.6.60	Brahian Milton Alemán	-	-	-	485.000,00	-	485.000,00
2.1.17.6.45	Andrés Lamas Bervejillo	-	-	301.858,00	-	-	301.858,00
2.1.17.6.63	Fabián Vargas	-	-	-	-	608.874,94	608.874,94
2.1.3.2.12	Luis Grillo Tas 2015/MED 47	-	39.000,00	58.500,00	-	-	97.500,00
2.1.17.6.43	Renzo Revoredo Suazo	-	65.007,00	-	-	-	65.007,00
2.1.3.2.14	Benito Floro Sanz	-	640.100,00	-	-	-	640.100,00
	FEF	306.001,00	1.507.359,94	1.710.890,93	843.717,12	1.597.953,77	5.965.922,76
2.1.17.6.24.12	Jairo Campos León (42 cuotas)	-	22.095,20	116.284,80	71.809,40	44.190,40	254.379,80
2.1.17.6.24.17	Michael Arroyo Mina (36 cuotas)	-	33.617,92	67.235,84	-	-	100.853,76
2.1.17.6.24.27	José Chamorro Parrales (36 cuotas)	-	35.555,52	97.777,68	9.372,25	4.444,44	147.149,89

2.1.17.6.24.16	Germán Alarcón Gómez	-	-	5.202,00	5.205,47		10.407,47
2.1.17.6.24.22	Christian Suárez Valencia (14 cuotas)	-	-	70.000,00	-		70.000,00
2.1.17.6.24.11	Alex George Cedeño	-	5.000,00	-	-		5.000,00
2.1.17.6.24.5	Holger Matamoros Chunga (12 cuotas)	-	64.869,00	46.342,26	-		111.211,26
2.1.17.6.24.25	Jonathan de la Cruz Valverde	-	60.000,00	30.000,00	-		90.000,00
2.1.17.6.24.18	Ariel Nahuelpan Osten (12 cuotas)	-	90.000,00	30.000,00	-		120.000,00
2.1.17.6.24.13	Héctor Ibarra Muñoz	-	5.741,66	-	-		5.741,66
2.1.17.6.24.37	Gedy Aaron Peñafiel Bruno (10 CUOTAS)	-	6.013,02	4.000,00	-		10.013,02
2.1.17.6.24.10	Rogger Nicolás Castillo Morán	-	6.900,00	4.600,00	-		11.500,00
2.1.17.6.55	Manuel Andrés Alay Morante	-	2.355,78	3.019,24	-		5.375,02
2.1.17.6.24.14	Flavio Vallejo Castillo	-	4.134,00	-	-		4.134,00
2.1.17.6.24.8	Christian Cruz Tapia	-	-	1.980,00	-		1.980,00
2.1.17.6.24.28	Club Independiente JT (Carlos Grueso)	-	115.572,00	-	-		115.572,00
2.1.17.6.24.23	Wilder Medina Tamayo	-	-	-	-		-
2.1.17.6.24.26	José Luis Vera Caicedo	-	12.000,00	-	-		12.000,00
2.1.17.6.24.9	Carlos Morán Jalón	9.470,00	47.350,00	-	-		56.820,00
2.1.17.6.24.20	Joel Perlaza Mina (4 cuotas)	-	12.025,00	-	4.000,00	8.000,00	24.025,00
2.1.17.6.24.19	Christian Noboa Neira	-	7.874,00	-	-		7.874,00
2.1.17.6.24.24	Elías Espinoza de los Monteros	-	5.607,33	-	-		5.607,33
2.1.17.6.24.6	Pablo García Rodríguez	1.000,00	1.000,00	-	-		2.000,00
2.1.17.6.24.32	Club Deportivo del Valle (36 cuotas)	-	66.666,66	-	660.000,00	800.000,00	1.526.666,66
2.1.17.6.24.40	Club Deportivo del Valle (8 PARTIDOS)	-	-	100.000,00	-	700.000,00	800.000,00

2.1.3.3.2	Ismael Blanco	-	-	232.500,00	35.000,00	35.000,00	302.500,00
2.1.17.6.24.1	Flavio Caicedo García (FEF)	-	43.712,76	109.184,07	-	-	152.896,83
2.1.17.6.24.36	Gedy Aaron Peñafiel Bruno (ACTA FIN)	-	7.000,00	21.000,00	14.000,00	-	42.000,00
2.1.17.6.54	Manuel Mite Benítez	-	-	2.035,00	-	-	2.035,00
2.1.17.6.24.53	Club Deportivo U. Católica del Ecuador (De la Cruz)	-	-	-	37.500,00	-	37.500,00
2.02.02.02.09	Fricson George Tenorio	-	-	-	-	-	-
2.2.4.1.2.12	Ronald Kevin Muñoz Heredia	-	-	-	2.105,00	6.318,93	8.423,93
2.1.17.6.24.52	Club Deportivo El Nacional (F.Erazo)	-	-	-	4.725,00	-	4.725,00
2.1.17.6.24.39	José Chamorro Parrales (12 cuotas)	-	174.545,45	276.653,75	-	-	451.199,20
2.1.3.4.2	Flavio Caicedo García (Acta Fin)	-	-	168.000,00	-	-	168.000,00
2.1.17.6.24.35	Flavio Caicedo García (FEF)	-	47.666,63	138.333,37	-	-	186.000,00
2.1.3.2.16	Henry Leonel Patta Quintero	-	31.447,84	96.503,92	-	-	127.951,76
2.1.17.6.24.45	Diego Calderón Espinoza	-	-	34.739,00	-	-	34.739,00
2.1.17.6.24.42	Elías Vicente Macías Mosquera	-	-	18.500,00	-	-	18.500,00
2.1.17.6.24.4	Alex Ayoví Chila	-	-	12.000,00	-	-	12.000,00
2.1.17.6.24.47	Anthony Guaman Saldarriaga	-	-	10.000,00	-	-	10.000,00
2.1.17.6.24.46	Walter Williams Molina Torres	-	-	7.000,00	-	-	7.000,00
2.1.17.6.24.48	Erick Leonel Castillo Arroyo	50.000,00	50.000,00	-	-	-	100.000,00
2.1.17.6.24.29	Victor Ospina Valarezo - Imagesport S.A.	4.666,00	22.001,00	-	-	-	26.667,00
2.1.17.6.24.51	Luis Adrian Mata Bonilla	-	-	8.000,00	-	-	8.000,00
2.1.17.6.24.31	Geovanny Nazareno Simisterra	10.000,00	49.500,00	-	-	-	59.500,00
2.1.17.6.24.50	Club Deportivo U. Católica del Ecuador (H. Patta)	200.000,00	50.000,00	-	-	-	250.000,00

2.1.17.6.24.43	Prof. Carlos Gruezo Quiñonez	-	12.174,40	-	-		12.174,40
2.1.17.6.24.33	Alexander Pinillo Arce (5 cuotas)	-	11.936,45	-	-		11.936,45
2.1.17.6.24.30	Yeri Holguin Larrea (2 cuotas)	-	8.000,00	-	-		8.000,00
2.1.3.2.21	Edison Vega Obando	-	120.000,00	-	-		120.000,00
2.1.3.2.20	Federico Laurito	13.332,00	13.332,00	-	-		26.664,00
2.1.17.6.24.49	Alejandro Javier Frezzotti	7.533,00	37.666,32	-	-		45.199,32
2.1.17.6.24.44	Club Deportivo Universidad Católica del Ecuador (Wila)	-	200.000,00	-	-		200.000,00
2.1.17.6.24.38	Brayan de la Torre Martínez	10.000,00	24.000,00	-	-		34.000,00
	ASO	-	15.000,00	17.874,65	19.300,29	1.500,00	53.674,94
2.1.17.6.25	Asociación de Fútbol del Guayas	-	15.000,00	17.874,65	19.300,29	1.500,00	53.674,94
	AFE	20.000,00	491.665,88	165.947,69	-	-	677.613,57
2.1.17.6.6	Flavio Caicedo	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.7	Jairo Campos	-	-	-	-	-	-
2.2.4.1.9.1	Anderson Mina	-	-	-	-	-	-
2.2.4.1.9.2	Luis Caicedo de la Cruz	-	-	-	-	-	-
2.2.4.1.9.3	Michael Quiñonez	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.8	Franco Peppino	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.9	José Perlaza	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.10	Alex Colón	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.11	Pablo Saucedo	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.12	Armando Wila Canga	20.000,00	-	-	-	-	20.000,00

2.1.17.6.13	Marlon de Jesús	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.14	Anderson Ordóñez	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.18	Esteban Espinoza	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.19	John Mendoza V.	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.20	Galo Guerrero	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.21	Jefferson Gorotizza	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.22	Fabio García T	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.23	Carlos León	-	1.000,00	-	-	-	1.000,00
2.1.3.2.8	Asociación de Futbolistas del Ecuador	-	490.665,88	165.947,69	-	-	656.613,57
	ENTIDADES PÚBLICAS	10.890,00	484.884,48	384.774,62	317.824,45	89.901,80	1.288.275,35
	Servicio de Rentas Internas	-	22.746,49	85.631,86	-	41.441,66	149.820,01
2.1.17.6.46	Deuda SRI (Suspendida por Impugnación)	-	-	-	-	41.441,66	41.441,66
2.1.17.6.27	Deuda en Firme - SRI (Auto de Pago)	-	22.746,49	85.631,86	-		108.378,35
	Interagua C. Ltda	10.890,00	77.003,56	59.922,50	58.297,80	16.000,00	222.113,86
2.1.17.6.33	Internacional Water Services Interagua c. Ltda	10.890,00	25.000,00	59.922,50	-	16.000,00	111.812,50
2.1.3.1.1.6	Interagua c. Ltda - Convenio de Pago	-	52.003,56		58.297,80		110.301,36
	MI Ilustre Municipalidad de Guayaquil	-	135.764,31	93.437,09	103.532,05	32.460,14	365.193,59
2.1.17.6.32	MI Ilustre Municipalidad de Guayaquil	-	135.764,31	93.437,09	103.532,05	32.460,14	365.193,59
	Empresa Eléctrica de Guayaquil	-	-	-	-	-	-
2.1.17.6.34	Empresa Eléctrica de Guayaquil	-	-	-	-	-	-
	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	-	249.370,12	145.783,17	155.994,60	-	551.147,89

2.1.17.6.26	IESS - Convenio Purga de Mora 1 # 3646	-	143.713,33	141.658,66	70.181,40	-	355.553,39
2.1.17.6.61	IESS - Convenio Purga de Mora 2 # 4838	-	-		77.997,78	-	77.997,78
2.1.17.6.48	IESS - Títulos de Créditos	-	105.656,79	4.124,51	6.670,26	-	116.451,56
2.1.17.6.62	IESS - Resolución por Glosas	-	-		1.145,16	-	1.145,16
	PROVEEDORES	-	551.818,37	43.945,92	-	-	595.764,29
2.1.17.6.40	Ab. Díaz Aragón	-	399.090,91	43.945,92	-	-	443.036,83
2.1.4.1.4	Venfatec	-	152.727,46	-	-	-	152.727,46
	HABERES PENDIENTES CON PERSONAL	317.585,76	1.016.711,26	87.558,46	14.275,82	2.598,01	1.438.729,31
2.1.17.1.1.1	Remuneraciones por pagar Jugadores	310.565,76	721.154,05	25.000,00	-	-	1.056.719,81
2.1.17.4.1	Remuneraciones por pagar Administración	7.020,00	132.714,39	55.693,60	10.759,77	1.080,00	207.267,76
2.1.17.2.1	Remuneraciones por pagar Divisiones Formativas	-	5.842,82	6.864,86	3.516,05	1.518,01	17.741,74
2.1.17.3.1	Remuneraciones por pagar Cuerpo Técnico	-	157.000,00	-	-	-	157.000,00
	INSTITUCIONES FINANCIERAS	352.429,63	1.890.895,46	479.858,15	201.872,20	200.000,00	3.125.055,44
2.1.17.6.36	Servisky s.a	-	-	50.000,00	201.872,20	200.000,00	451.872,20
2.1.4.1.1	Banco Pichincha	351.129,63	1.371.695,46	349.953,71	-	-	2.072.778,80
2.1.17.6.31	Fideicomiso Trocatti	-	519.200,00	79.904,44	-	-	599.104,44
2.1.17.6.29	Banco de Machala	1.300,00	-	-	-	-	1.300,00
	CONTINGENCIAS LEGALES Y OTROS PASIVOS	-	389.693,62	459.438,85	607.717,92	89.423,05	1.546.273,44
2.2.4.1.7.1.1	Federico Nieto	-	329.693,62	319.438,85	161.467,92	89.423,05	900.023,44

2.1.17.6.41	Club Atlético River Plate (Gabriel Marques A.)	-	60.000,00	40.000,00	-	-	100.000,00
2.1.17.6.39	Brahian Alemán - Club Santa Fe	-	-	100.000,00	446.250,00	-	546.250,00
	ACTAS DE FINIQUITO	3.000,00	95.675,95	257.315,64	96.001,00	26.650,00	478.642,59
2.2.4.1.7.2.7	Jesús Bosco Mendoza Alvarado	-	-	-	67.935,71	19.750,00	87.685,71
2.1.3.4.11	Anderson Rafael Ordoñez Valdes	-	-	150.998,25	7.000,00	4.000,00	161.998,25
2.1.3.4.4	Hamilton Miguel Pereira Ferrón	-	24.009,48	46.443,46	6.634,78	-	77.087,72
2.1.3.3.1	Gerson Jair Cedeño Aspiazu	-	11.833,34	13.166,66	-	-	25.000,00
2.1.3.4.1	Kenny Jonathan Zamora Cedeño	-	-	4.841,85	-	-	4.841,85
2.1.3.2.10	Alex Adolfo Ordoñez Paz	-	6.733,13	-	-	-	6.733,13
2.1.3.2.11	Carlos Manuel Rodríguez Mora	-	20.000,00	5.000,00	3.000,00	2.000,00	30.000,00
2.1.3.2.1	Jimmy Xavier Llaguno Acosta	-	7.000,00	12.500,00	600,00	900,00	21.000,00
2.1.3.4.3	Dominguez Balladares Carlos Porfirio	-	4.000,00	5.407,40	-	-	9.407,40
2.1.3.4.10	Arce Cusme Franklin Manuel	-	-	1.600,00	4.382,53	-	5.982,53
2.1.3.3.2	Paúl Darío Alarcón Montaña	3.000,00	16.200,00	3.800,00	-	-	23.000,00
2.1.3.4.2	Emiliano Montoya Mosquera	-	1.500,00	3.000,00	500,00	-	5.000,00
2.1.3.2.10	Luis Armando Fariño Bayona	-	-	2.860,02	339,98	-	3.200,00
2.1.3.2.11	Livingston Ronaldo Berneo Cer	-	-	1.098,00	366,00	-	1.464,00
2.2.4.1.7.2.10	Alex Bolaños AF	-	-	-	4.000,00	-	4.000,00
2.2.4.1.7.2.11	Pedro Torres Martinetti	-	-	-	1.242,00	-	1.242,00
2.1.3.2.1	José Alberto Campoazano Asmal	-	4.400,00	6.600,00	-	-	11.000,00
	CONVENIOS DE PAGO EX JUGADORES	-	44.000,00	89.600,00	-	-	133.600,00

2.1.3.2.4	Holger Quiñonez Caicedo	-	5.000,00	20.000,00	-	-	25.000,00
2.1.3.2.17	Elkin Soto Jaramillo	-	-	69.600,00	-	-	69.600,00
2.1.3.2.6	Edison Eli Montaña Angulo	-	25.000,00	-	-	-	25.000,00
2.1.3.2.3	Gerson Jair Cedeño Aspiazu	-	14.000,00	-	-	-	14.000,00
	CONTRATOS DE DERECHOS DE TRANSMISIÓN	-	-	659.959,61	-	397.903,07	1.057.862,68
2.2.4.1.8.1	GAMA TV	-	-	307.344,46	-	-	307.344,46
2.2.4.1.8.2	10 CETV-TC	-	-	352.615,15	-	397.903,07	750.518,22
	OTROS PASIVOS - PROVEEDORES	1.482,63	65.364,68	124.749,74	156.285,76	9.515,11	357.397,92
2.2.4.1.6.12	Administradora de Fondos y Fiducia AFPV-RSI	-	-	-	-	-	-
2.1.17.3.2	Premios y bonificaciones Cuerpo Técnico	-	-	75.000,00	-	-	75.000,00
2.1.17.6.59.3	Kleber José Chica Zambrano	-	-	-	5.000,00	9.015,11	14.015,11
2.1.17.6.59.4	María Rosario Bravo Game	-	-	4.500,00	1.700,00	-	6.200,00
2.2.4.1.6.5	Dr. Marcelo Eduardo Velasco	-	-	21.000,00	-	-	21.000,00
2.2.4.1.6.8	José Federico Ortega Liskén	-	-	500,00	-	-	500,00
2.2.4.1.6.6	Carmita Pineida Carrión	-	5.000,00	9.000,00	2.500,00	500,00	17.000,00
2.2.4.1.6.7	María Fernanda Sánchez	-	-	3.000,00	1.500,00	-	4.500,00
2.2.4.1.6.3	Jorge David Ortiz Valdiviezo - Servifriortiz	-	-	-	9.525,36	-	9.525,36
2.2.4.1.6.14	Inverplaza	-	-	-	136.060,40	-	136.060,40
2.1.17.6.56	Daniel Jair Contreras Espinoza	-	200,00	1.368,00	-	-	1.568,00
2.1.17.6.59.1	Ab. Víctor Suárez Avilés	-	500,00	930,00	-	-	1.430,00
2.1.17.6.59.6	Ab. María del Carmen Montenegro Vargas	-	-	639,74	-	-	639,74

2.1.17.6.49	Verónica Mármol Cabrera	-	-	3.200,00	-	-	3.200,00
2.1.17.6.50	Miguel Ángel Romero Pesantez	-	-	2.874,00	-	-	2.874,00
2.1.17.6.53	Robert Miguel Ruíz Gonzalez	-	-	2.588,00	-	-	2.588,00
2.1.17.5.3	Proveedores Locales	-	2.866,00	150,00	-	-	3.016,00
2.1.17.6.37	Proveedores	-	56.798,68	-	-	-	56.798,68
2.1.17.6.51	Maquinarias y Vehículos - Mavesa	1.482,63	-	-	-	-	1.482,63
	TOTAL PAGOS ADM. ANTERIOR	1.011.389,02	8.928.114,64	5.995.056,16	4.245.555,25	3.024.319,75	23.204.434,82