

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO BAJO LA
METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LOS EQUIPOS DE LA PRIMERA DIVISIÓN DE
FUTBOL EN EL SALVADOR**

PRESENTADO POR:

EFRAÍN ANTONIO AYALA LÓPEZ

GLORIA ELIZABETH RAMÍREZ GUZMÁN

PARA OPTAR AL TITULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, ABRIL DE 2016

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR INTERINO :

LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN

SECRETARIA GENERAL :

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

DECANO :

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO :

ING. JULIO ALBERTO PORTILLO

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título :

**MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO BAJO LA
METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LOS EQUIPOS DE LA PRIMERA DIVISIÓN DE
FUTBOL EN EL SALVADOR**

Presentado por :

EFRAÍN ANTONIO AYALA LÓPEZ

GLORIA ELIZABETH RAMÍREZ GUZMÁN

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor :

ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

San Salvador, Abril de 2016

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor :

ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

AGRADECIMIENTOS

Como grupo agradecemos en primer lugar a Dios, por brindarnos la oportunidad de culminar nuestro trabajo de graduación, por haber puesto en nuestro camino a cada una de las personas que contribuyeron en nuestro crecimiento personal y profesional.

Agradecemos a nuestras familias, padres y hermanos, que nos han apoyado en cada paso a lo largo de la carrera, agradecemos por su esfuerzo al brindarnos siempre lo necesario económica y emocionalmente, por sus consejos y por su disposición de ayudarnos siempre.

Agradecemos a nuestro docente asesor, por todo su tiempo, dedicación y disposición de ayudarnos en cada etapa del trabajo de graduación, por su entrega y ejemplo como profesional de la carrera y por la amistad y confianza que nos brindó para lograr finalizar el trabajo de graduación.

Agradecemos también a nuestros amigos, que nos brindaron su ayuda en el momento que lo necesitamos, por su palabras de ánimo, por creer en nosotros e impulsarnos a seguir adelante durante toda la carrera y durante el desarrollo del trabajo de graduación.

Por último, agradecemos a todas las personas que de alguna manera ayudaron a cumplir con esta importante etapa de nuestra vida, como lo es el logro de una carrera universitaria

MUCHAS GRACIAS

Efraín Ayala y Gloria Ramírez

Contenido

INDICE DE ILUSTRACIONES.....	4
INDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	12
INTRODUCCIÓN.....	15
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos	18
ALCANCES Y LIMITACIONES.....	19
Alcance	19
Limitaciones.....	19
IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION	20
Importancia.....	20
Justificación.....	21

CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA

I.1 MARCO DE REFERENCIA.....	23
I.1.1 MARCO HISTÓRICO	23
I.1.2 MARCO CONCEPTUAL.....	42
I.1.3 MARCO TEÓRICO	64
I.1.4 MARCO CONTEXTUAL	77

CAPÍTULO II: ETAPA DE DIAGNOSTICO

II.1 METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO.....	90
II.1.1 MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	90
II.1.2 ETAPAS DEL MODELO DE DIRECCION ESTRATEGICO	91
II.2 DESARROLLO DE ETAPA DE DIAGNOSTICO.....	95
II.2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	95
II.2.2 DESARROLLO DEL ANÁLISIS INTERNO	96
II.2.3 DESARROLLO DEL ANÁLISIS EXTERNO	121
II.2.4 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	173
II.2.5 ANALISIS FODA	179
II.2.6 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN	181

CAPÍTULO III: ETAPA DE DISEÑO

III.1 METODOLOGÍA DE DESARROLLO PARA ETAPA DE DISEÑO 185

III.2 DESARROLLO DE ETAPA DE DISEÑO 186

 III.2.1 CUADRO RESUMEN DE MATRIZ FODA..... 186

III.3 DEFINICIÓN DEL MODELO DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO..... 188

 III.3.1 MATRIZ ESTRATÉGICA 189

 III.3.2 MAPA ESTRATÉGICO 194

III.4 DESARROLLO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS 197

 III.4.1 Línea Estratégica 1: Alinear los procesos organizativos para incrementar la efectividad del equipo..... 200

 III.4.2 Línea Estratégica 2: Desarrollar estrategias de mercadeo que motiven al aficionado a apoyar al equipo. 248

 III.4.3 Línea Estratégica 3 Desarrollar una propuesta de obtención de recursos y rentabilidad financiera 260

 III.4.4 Línea Estratégica 4 Optimizar el espectáculo deportivo que brinda el equipo 281

 III.4.5 Línea Estratégica 5 Adecuación o remozamiento de los recintos deportivos 290

 III.4.6 Línea Estratégica 6 Consecución de logros deportivos 308

III.5 INDICADORES 313

 III.5.1 Creación del Modelo de Sistema de Control de la Gestión 313

 III.5.2 Matriz de indicadores..... 317

 III.5.3 Mapa Estrategico de Indicadores 320

CAPÍTULO IV: ETAPA DE EVALUACIONES

IV.1 METODOLOGÍA DE DESARROLLO PARA ETAPA DE EVALUACIONES..... 322

IV.2 INVERSIONES Y COSTOS 324

 IV.2.1 Costos de la formulación del plan estratégico..... 325

 IV.2.2 Costos e inversiones por acciones estratégicas 325

 IV.2.3 Costo de elementos necesarios para el Plan de desarrollo juvenil 327

 IV.2.4 Inversión y costo del establecimiento y equipamiento de áreas de oficina 327

 IV.2.5 Costo de eventos de publicidad de jugadores..... 331

 IV.2.6 Costo de estudios necesarios para la implementación del plan estratégico 332

 IV.2.7 Costos por membresía de aficionados 332

 IV.2.8 Costo de creación de Sala de Control de seguridad 333

 IV.2.9 Costo de creación de restaurante o área de Food Court 333

 IV.2.10 Costo de creación de tienda deportiva 334

 IV.2.11 Costos de Adecuación de canchas 334

IV.2.12 Costo de Adecuación de camerinos.....	335
IV.2.13 Costo de equipamiento de Gimnasio.....	336
IV.2.14 Costo de construcción/remodelación de graderíos y servicios sanitarios	337
IV.2.15 Determinación de la inversión inicial.....	337
IV.3 DETERMINACIÓN DE INGRESOS	339
IV.3.1 Ingresos por taquillas	339
IV.3.2 Ingresos por alquiler de food court	347
IV.3.3 Ingresos de tienda deportiva.....	348
IV.3.4 Ingresos por patrocinadores	349
IV.3.5 Ingreso por membresía	350
IV.3.6 Presupuestos de ingresos general	351
IV.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA PLAN ESTRATÉGICO.....	352
IV.4.1 Alternativa 1. Convertir al club en una Sociedad Anónima.....	352
IV.4.2 Alternativa 2. Clubes como entidades sin fines de lucro.....	355
IV.5 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	356
IV.5.1 Estado de Resultados.....	357
IV.5.2 Flujo de efectivo	359
IV.6 DESARROLLO DE EVALUACIONES	360
IV.6.1 EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO	360
IV.6.2 VALORACIÓN MEDIO AMBIENTAL	385
IV.6.3 VALORACIÓN SOCIAL.....	387

CAPÍTULO V: ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

V.1 La Administración del Proyecto	389
V.2 Estructura desglosada del trabajo.....	389
V.3 Descripción de los paquetes.....	391
V.4 Actividades por paquete.....	392
V.5 Recursos	393
V.6 Programación de la administración del proyecto.....	395
V.6.1 Red de programación de las actividades de la ADP.....	395
V.6.2 Programación de la ADP.....	396
Conclusiones.....	398
Recomendaciones	401
Glosario.....	403
Bibliografía	405
Documentos y Libros.....	405
Páginas web	405

Anexos	406
Anexo 1 - Diseño de encuesta realizada.....	406
Anexo 2 - Resultados de encuesta	414
Anexo 3 - Obtención de Medidas de tendencia central	434
Anexo 4 - Fotografías de bachilleres en función de encuestadores	437
Anexo 5 - Diferentes visitas a instalaciones de FESFUT	438
Anexo 6 - Fotos de visita al Quiteño	440
Anexo 7 - Visitas a estadio para verificación de instalaciones	441
Anexo 8 - Modelos de los manuales propuestos para un equipo de la Liga mayor de Fútbol Salvadoreña	443

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa comparativo de la popularidad del fútbol a nivel mundial....	43
Ilustración 2 Mapa del mundo de las seis confederaciones.....	44
Ilustración 3 Nombres de cada parte del área de juego	46
Ilustración 4 Medidas del área de juego.....	47
Ilustración 5 Banderín de esquina.....	48
Ilustración 6 Dimensiones de las metas.....	49
Ilustración 7 Proceso de Planeación.....	52
Ilustración 8 Proceso de generación de Estrategias mediante el Cuadro de Mando Integral (Calidad Total y Productividad, 3ra Edición)	54
Ilustración 9 Estadio Allianz Arena, Alemania	75
Ilustración 10 Liga Nacional de Futbol Profesional.....	83
Ilustración 11 Puesto de Costa Rica logrado en Mundial de futbol Brasil 2014	84
Ilustración 12 Unión de Clubes de la Primera División Costa Rica	84
Ilustración 13 Logo del Proyecto Azul	86
Ilustración 14 Dimensiones a optimizar a través del Proyecto Azul	87
Ilustración 15 Construcción de cancha en Estadio Universitario	88
Ilustración 16 Seminario entregado por Proyecto Azul con ayuda de la ASI	88
Ilustración 17 Fases del Modelo de Dirección Estratégica	90
Ilustración 18 Áreas involucradas en el Análisis Estratégico	91
Ilustración 19 Fases de Elección Estratégica.....	93
Ilustración 20 Perspectivas del CMI	94
Ilustración 21 Análisis Interno	95
Ilustración 22 Análisis Externo.....	96
Ilustración 23 Modelo organizacional utilizado por la federación salvadoreña de fútbol y de la liga mayor de fútbol.....	101

Ilustración 24 Jugadores de la categoría sub-17 de CD Dragón	104
Ilustración 25. Estadio Cuscatlán	110
Ilustración 26 Estadio Cuscatlán	111
Ilustración 27 Estadio Juan Francisco Barraza	112
Ilustración 28 Maqueta de nuevo Estadio Barraza	112
Ilustración 29 Estadio Oscar Quiteño	113
Ilustración 30 Estadio Universitario	113
Ilustración 31 Estadio Las Delicias	114
Ilustración 32 Complejo deportivo de San Juan Opico	115
Ilustración 33 Estadio Jorge Calero Suarez.....	115
Ilustración 34 Análisis PEST aplicado a los equipos de la LMF.....	122
Ilustración 35 Portada de periódicos nacionales con titulares de ventas de partidos y sanciones a jugadores	127
Ilustración 36 Equipo de primera división como subsistema de FIFA	129
Ilustración 37 Línea del tiempo como la tecnología se ha aplicado a los clubes de fútbol.....	131
Ilustración 38 Sensores desarrolladas por la empresa SAP	132
Ilustración 39 Gafas Google utilizadas en el futbol.....	132
Ilustración 40 Allianz Arena, uno de los estadios más hermosos de Europa	133
Ilustración 41 Proceso de Investigación de Mercados	134
Ilustración 42 Representación gráfica del muestreo aleatorio sistemático	138
Ilustración 43 Representación gráfica del muestreo aleatorio simple.....	138
Ilustración 44 Representación gráfica del muestreo aleatorio estratificado.....	139
Ilustración 45 Representación gráfica del muestreo aleatorio por conglomerados	139
Ilustración 46 Zonas a encuestar.....	142
Ilustración 47 Encuesta de prensa sobre población que gusta del futbol.....	146
Ilustración 48 Problemas de no respuesta.....	149
Ilustración 49 Comercio informal presente en los diferentes estadios.....	162
Ilustración 50 Proceso comercial de asistencia al estadio	162
Ilustración 51 Proceso comercial de asistencia al estadio con sus respectivos precios promedios	164
Ilustración 52 Logo de la Liga Mayor de Baloncesto.....	166
Ilustración 53 Federación Salvadoreña de Baloncesto	166
Ilustración 54 Diferentes estadios alrededor del país, y sus aficiones	168
Ilustración 55 Patrocinadores de los diferentes equipos de la LMB.....	168
Ilustración 56 Patrocinador oficial de la Liga Mayor de Baloncesto.....	168
Ilustración 57 Federación Nacional de béisbol	169
Ilustración 58 Presentación de LNB.....	169
Ilustración 59 Estadios Fútbol playa, El Salvador.....	170
Ilustración 60 Propuesta a desarrollar por el grupo de estudio.....	181

Ilustración 61 Etapas para llevar a cabo la implantación de una estrategia	183
Ilustración 62 Desarrollo del diseño de CMI	183
Ilustración 63 Metodología de Diseño	185
Ilustración 64 Ilustración del posicionamiento estratégico propuesto.....	188
Ilustración 65 Adaptación de mapa estratégico hacia un equipo de futbol.....	194
Ilustración 66 Ejemplo de metodología de abordaje de las líneas estratégicas...	197
Ilustración 67 Visualización de negocio del equipo	201
Ilustración 68 Insumos utilizados para la determinación de las funciones necesarias en un equipo de la liga mayor.	208
Ilustración 69 Estructura organizativa Básica	215
Ilustración 70 Organigrama de un equipo de futbol profesional de elite.....	219
Ilustración 71 Organigrama de Distribución propuesta	222
Ilustración 72 Áreas implicadas directamente en Desarrollo Juvenil.....	228
Ilustración 73 Jóvenes en entreno	229
Ilustración 74 Elementos a cumplir en la fase de Promoción.....	237
Ilustración 75 Fair Play financiero FIFA.....	242
Ilustración 76 Proceso de registro contable de traspasos internos.....	243
Ilustración 77 Cubículos para área de oficina	244
Ilustración 78 Organigrama de Distribución propuesta	245
Ilustración 79 Propuesta de distribución de espacio de oficina. Plano no se encuentra a escala.	248
Ilustración 80 Redes Sociales.....	249
Ilustración 81 Patrocinadores	249
Ilustración 82 Transporte colectivo	250
Ilustración 83 Promocionar el turismo interno con los aficionados del club	257
Ilustración 84 ejemplo de una sala de control de seguridad	258
Ilustración 85 Modelo de Food Court	269
Ilustración 86 Taza alusiva a equipo de LMF.....	273
Ilustración 87 Bandera alusiva a equipos de LMF.....	273
Ilustración 88 Ejemplo de una tienda deportiva	274
Ilustración 89 Leeds United temporada 1975-1976	274
Ilustración 90 Criterios para la definición de pruebas físicas.....	284
Ilustración 91 Algunas de las formaciones más representativas y su evolución	286
Ilustración 92 Acciones para la adecuación o remozamiento de los recintos deportivos	291
Ilustración 93 Orden en el proceso de remozamiento de instalaciones deportivas	293
Ilustración 94 Dimensiones de una cancha de futbol.....	294
Ilustración 95 Césped Natural	295
Ilustración 96 Corte en porción de césped	297

Ilustración 97 Pasos para obtención de certificación de cancha césped artificial FIFA	298
Ilustración 98 Ejemplo de área de pesas.....	301
Ilustración 99 Ejemplo de Máquinas de aislamiento	301
Ilustración 100 Ejemplo de máquinas para cardio	302
Ilustración 101 Identificación de sanitarios.....	302
Ilustración 102. Modelo Servicios Sanitarios Hombres. Plano no se encuentran a escala	303
Ilustración 103 Modelos Servicios Sanitarios Mujeres. Plano no se encuentran a escala	303
Ilustración 104 Butacas en estadio de futbol.....	304
Ilustración 105. Dimensiones de las butacas.....	305
Ilustración 106 Sala de control de seguridad	308
Ilustración 107 Círculo de resultados con salarios atrasados	310
Ilustración 108 Estructura del estudio económico	322
Ilustración 109 Proceso para incentivar al capital privado	353
Ilustración 110 Procedimiento para una creación de una Sociedad Anónima	354
Ilustración 111. Metodología de Evaluación Económica	360
Ilustración 112 Escenarios para análisis de sensibilidad	372
Ilustración 113 Colores utilizados en el reciclaje.....	385
Ilustración 114 Transición desde concepción del plan a implementación del mismo.	389
Ilustración 115 Esquema de estructura desglosada del trabajo	389
Ilustración 116 Red de programación de las actividades de la ADP	395
Ilustración 117 Programación Temprana de las actividades de la ADP	396
Ilustración 118 Programación tardía de la ADP	397
Ilustración 119 Jóvenes realizando encuestas en San Miguel.....	437
Ilustración 120 Jóvenes realizando encuestas en San Salvador y Santa Tecla	437
Ilustración 121 Jóvenes realizando encuestas en Santa Ana	438
Ilustración 122 Visita para entrevistas a representantes de equipos	438
Ilustración 123 Visita durante entrevista a Gerente de LMF	439
Ilustración 124 Entrevistas a jugadores durante entreno de selección nacional absoluta.....	439
Ilustración 125 Conferencia de prensa para la Gran Final Clausura 2015.....	440
Ilustración 126 Jóvenes en estadio Oscar Quiteño, Santa Ana	440
Ilustración 127 Estadio Oscar Quiteño, Santa Ana.....	441
Ilustración 128 Estadio Cuscatlán, San Salvador	441
Ilustración 129 Estadio Gregorio Martínez, Chalatenango	442
Ilustración 130 Estadio Las Delicias, Santa Tecla	442

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Confederaciones de la FIFA.....	45
Tabla 2 Equipos pertenecientes a LMF en el torneo Clausura 2015.....	81
Tabla 3 Índices de asistencia	86
Tabla 4 Ejemplos de formas de organización de tres equipos de la Liga Mayor ..	100
Tabla 5 Cantidad de personal en los diferentes niveles de los equipos	102
Tabla 6 Proporción de personal en los diferentes niveles	102
Tabla 7 Promedio de edad en LMF.....	103
Tabla 8 Promedio de edad en diferentes ligas	103
Tabla 9 Miembros del cuerpo técnico con los que cuentan los equipos de la liga mayor durante Torneo Clausura 2015.....	107
Tabla 10 Comparativa Requisitos FIFA y estadios salvadoreños.....	117
Tabla 11 Participación de los clubes en la web a abril de 2015	119
Tabla 12 Comparativo de porcentajes de asistencia a estadios con países de la región.....	126
Tabla 13 Organismos rectores del futbol y sus leyes.....	130
Tabla 14 Perfil del Encuestado	141
Tabla 15 Equipos que se encuentran dentro de las zonas a encuestar.....	142
Tabla 16 Población para el AMSS y los departamentos de Santa Ana y San Miguel año 2013.....	143
Tabla 17 Población proyectada para año 2015 y su porcentaje respectivo de ocupados y de los que reciben remesas.....	144
Tabla 18 Total de población universo de estudio obtenida.....	144
Tabla 19 Numero de encuestas por municipio y área	147
Tabla 20 Porcentaje aportado por las diferentes fuentes de ingresos de los equipos de la liga mayor	159
Tabla 21 Principales patrocinadores de los actuales equipos de futbol.....	160
Tabla 22 Cuadro resumen Medidas de tendencia central y Medidas de dispersión	163
Tabla 23 Equipos de la liga mayor de baloncesto	167
Tabla 24 Matriz de involucrados	172
Tabla 25 Ponderaciones dadas para la importancia, factibilidad y costo.	198
Tabla 26 Puntuación dada a cada línea estratégica.	198
Tabla 27 Elementos típicos de una Misión.....	203
Tabla 28 Elementos típicos de una Visión.....	204
Tabla 29 Evaluación de Elementos de la Misión	205
Tabla 30 Evaluación de Elementos de la Visión	206
Tabla 31 Personal propuesto para cada Área de Trabajo.....	221
Tabla 32 Exigencias de la FIFA para desarrollo juvenil	227

Tabla 33 Propuesta de Actividades a realizar para la búsqueda de talentos.....	232
Tabla 34 Pasos propuestos para la capacitación del niño o joven seleccionado	233
Tabla 35 Edades y el tipo de entrenamiento que los jóvenes deben de recibir ...	234
Tabla 36 Pautas de lo que los jóvenes deben de recibir en su etapa de formación	235
Tabla 37 Proceso de competición propuesto	236
Tabla 38 Proceso de promoción de jugadores a equipo de liga mayor.....	237
Tabla 39 Distribución de personal en la diferentes áreas del equipo	246
Tabla 40 Promociones propuestas para los que adquieran membresía del club .	253
Tabla 41 Propuesta de paquete de bienvenida para los que adquieran membresía del club.....	253
Tabla 42 Prestaciones propuestas para socios del club	255
Tabla 43 Paquete de bienvenida propuesto para socios del club.....	255
Tabla 44 Ventajas y desventajas de un club de socios	256
Tabla 45 Valoración según posición en la tabla general durante Fase Regular...	266
Tabla 46 Valoración según la instancia decisiva	266
Tabla 47 Establecimientos de comida rápida propuestos	270
Tabla 48 Trámites para solicitar aprobación de la OPAMSS	271
Tabla 49 Tramite para solicitar Constancia de Sanidad	271
Tabla 50 Trámites para inscripción en municipalidad	272
Tabla 51 Trámites para inspección del cuerpo de bomberos	272
Tabla 52 Trámites para licencia de consumo de cerveza y licor en el establecimiento	273
Tabla 53 Porcentajes propuesto de distribución de ganancias con las marcas patrocinadoras.....	275
Tabla 54 Tiendas distribuidoras de marcas reconocidas	278
Tabla 55 Gastos de Constitución.....	279
Tabla 56 Modelo propuesto para evaluación de la técnica	283
Tabla 57 Modelo de detección de necesidades de capacitación.....	288
Tabla 58 Aportación para los criterios A y B	292
Tabla 59 Aportación para criterio C	292
Tabla 60 Ponderaciones. Infraestructura.....	292
Tabla 61 Comparativo de actividades realizadas para cada tipo de césped.....	299
Tabla 62 Detalle de Costos para la Formulación del plan Estratégico	325
Tabla 63 Costos por publicidad	325
Tabla 64 Detalle de costos por personal adicional propuesto para un club de futbol	326
Tabla 65 Detalle de costos para Plan de Desarrollo Juvenil	327
Tabla 66 Comparación de costos de construcción por metro cuadrado	329
Tabla 67 Inversiones y costos de Oficinas del Equipo.....	331
Tabla 68 Costos de eventos de publicidad de jugadores	331

Tabla 69 Costo de estudios técnicos	332
Tabla 70 Costos por membresía de aficionados.....	333
Tabla 71 Costo de elementos necesarios para sala de control de seguridad	333
Tabla 72 Costos de creación de área de food court	334
Tabla 73 Costo de creación de local para tienda de artículos deportivos	334
Tabla 74 Costo de adecuación de canchas	335
Tabla 75 Costo de adecuación de camerinos	335
Tabla 76 Costo de equipamiento de gimnasio.....	336
Tabla 77 Costo de remodelación de graderíos y servicios sanitarios	337
Tabla 78 Inversión inicial para el plan estratégico.....	338
Tabla 79 Promedio de aficionados. Torneo Apertura 2015	340
Tabla 80 Localidades asumidas para cálculo de recaudación por entradas.....	341
Tabla 81 Cantidad de Aficionados esperados para temporada regular	342
Tabla 82 Cantidad de aficionados esperados para cuartos de final	342
Tabla 83 Cantidad de Aficionados esperados para semifinales	342
Tabla 84 Ingresos por taquilla para el primer año de implementación del plan estratégico.....	342
Tabla 85 Ingresos proyectados por taquillas y ayuda de confederación	343
Tabla 86 Total de personas y total de recaudación por torneo desde 2002	343
Tabla 87 Promedio de personas y recaudación por Equipo en cada torneo desde 2002	344
Tabla 88 Pronostico de ingresos por taquilla sin implementación del plan estratégico	346
Tabla 89 Calculo de diferencia de ingresos por taquilla	347
Tabla 90 Ingresos por alquiler de locales para food court	347
Tabla 91 Ingresos anuales aportados por tienda deportiva	348
Tabla 92 Pronósticos de ingresos por tienda deportiva	348
Tabla 93 Ingresos por patrocinadores.....	350
Tabla 94 Ingresos por obtención de membresía.....	351
Tabla 95 Proyección de ingresos por membresías.....	351
Tabla 96 Resumen de ingresos pronosticados.....	351
Tabla 97 Inflación en el salvador en los últimos 10 años	361
Tabla 98 Tasa Efectiva de instituciones bancarias.....	363
Tabla 99 Detalle de intereses y pago a principal	365
Tabla 100 Flujos de efectivo obtenidos para cinco años	366
Tabla 101 Cuadro comparativo de alternativas para desarrollo del plan estratégico	384
Tabla 102 Consumo de Recursos.....	386
Tabla 103 Descripción de paquetes de trabajo	391
Tabla 104 Personas que gustan del futbol	414
Tabla 105 Encuestados seguidores del futbol nacional.....	414

Tabla 106 Motivos por los que los encuestados no son seguidores del futbol nacional	415
Tabla 107 Encuestados que seguirían la liga nacional si esta mejorara	415
Tabla 108 Identificación con equipos de la liga mayor.....	416
Tabla 109 Actividades realizadas por los encuestados para apoyar al equipo de su preferencia	416
Tabla 110 Motivos por los que los encuestados no asisten al estadio	418
Tabla 111 Frecuencia de Asistencia a estadios	418
Tabla 112 Monto cancelado por los aficionados por entrada a estadio.....	419
Tabla 113 Cantidad de personas promedio que asisten juntas al estadio.....	419
Tabla 114 Relación del aficionado con sus acompañantes.....	419
Tabla 115 Personas que acompañan comúnmente al aficionado al estadio	420
Tabla 116 Gasto aproximado en transporte.....	420
Tabla 117 Gasto aproximado en alimentación	420
Tabla 118 Gasto aproximado en bebidas	420
Tabla 119 Gasto aproximado en entradas	421
Tabla 120 Gasto promedio en artículos promocionales.....	421
Tabla 121 Importancia del atractivo del espectáculo deportivo	421
Tabla 122 Importancia de la disponibilidad de transporte	421
Tabla 123 Importancia que juegue el equipo de la preferencia del aficionado..	422
Tabla 124 Importancia de la seguridad en los estadios	422
Tabla 125 Importancia de la disponibilidad de Parqueo	422
Tabla 126 Importancia de precios accesibles.....	422
Tabla 127 Importancia de internet inalámbrico gratis	423
Tabla 128 Importancia de las promociones	423
Tabla 129 Tiempo de anticipación para llegar al estadio.....	423
Tabla 130 Visita de otros lugares de la zona.....	423
Tabla 131 Lugares frecuentados por aficionados	424
Tabla 132 Publicidad en Televisión	424
Tabla 133 Publicidad en Prensa Escrita	424
Tabla 134 Publicidad en la Radio	424
Tabla 135 Publicidad en Redes Sociales	425
Tabla 136 Publicidad en páginas Web oficiales	425
Tabla 137 Formas en que podrían promocionarse los equipos de la liga mayor ..	426
Tabla 138 Promociones que los aficionados gustarían disfrutar	426
Tabla 139 Promociones que los socios de un club gustarían disfrutar	427
Tabla 140 Disponibilidad de pertenecer a un club de socios.....	427
Tabla 141 Horarios de preferencia para los aficionados	428
Tabla 142 Valoración dada al arbitraje por el encuestado.....	428
Tabla 143 Valoración del desempeño de jugadores extranjeros	428
Tabla 144 Valoración de la efectividad de delanteros	429

Tabla 145 Valoración de la efectividad de la defensa	429
Tabla 146 Valoración de la rapidez del juego	429
Tabla 147 Valoración del juego limpio	430
Tabla 148 Valoración de las estrategias y esquemas de juego de los entrenadores	430
Tabla 149 Percepción mostrada por los aficionados de los baños	430
Tabla 150 Percepción mostrada por los aficionados de las graderías.....	431
Tabla 151 Percepción mostrada por los aficionados de los parqueos	431
Tabla 152 Percepción mostrada por los aficionados de las taquillas.....	431
Tabla 153 Percepción mostrada por los aficionados de las entradas	432
Tabla 154 Percepción de la seguridad en las afueras del estadio	432
Tabla 155 Percepción de la seguridad en las entradas del estadio	432
Tabla 156 Percepción de la seguridad dentro del estadio.....	433
Tabla 157 Percepción respecto a la asistencia de gente vulgar y borracha	433
Tabla 158 Percepción del encuestado respecto a las riñas entre aficionados.....	433
Tabla 159 Liga de futbol preferida por los encuestados.....	434
Tabla 160 Aportación de Transporte y Alimentación al gasto promedio por aficionado.....	435
Tabla 161 Aportación de Bebidas y Entradas al gasto promedio por aficionado	435
Tabla 162 Aportación de los Suvenires al gasto promedio por aficionado.....	435
Tabla 163 Resumen de las medidas de tendencia central.....	436

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Asistencia a los torneos cortos.....	81
Gráfico 2 Evolución de taquillas 2002-2013	82
Gráfico 3 Asistencia últimos torneos Honduras	83
Gráfico 4 Taquillas Honduras.....	83
Gráfico 5 Asistencias a la liga de Costa Rica	85
Gráfico 6 Taquillas de liga de Costa Rica	85
Gráfico 7 Comparativo de ligas Centroamericanas	86
Gráfico 8 Aportación de Personal por área	102
Gráfico 9 Promedio de edad en distintas ligas	103
Gráfico 10 Presencia en Twitter de los equipos de la liga mayor.....	120
Gráfico 11 Presencia en Facebook de los equipos de la liga mayor.....	120
Gráfico 12 Producto interno bruto de el salvador 2008-2015.....	125
Gráfico 13 Porcentaje aportado por diferentes fuentes a los equipos de la liga mayor.....	159

Gráfico 14 Priorización de líneas estratégicas a desarrollar.....	199
Gráfico 15 Horarios preferidos por los aficionados	250
Gráfico 16 Curva de la demanda para la LMF.....	264
Gráfico 17 Promedio de recaudación por Equipo en cada torneo desde 2002 ..	344
Gráfico 18 Inflación en El Salvador periodo 2005-2014.....	362
Gráfico 19 Porcentaje de encuestados que gustan y no gustan del futbol	414
Gráfico 20 Seguidores del futbol nacional	414
Gráfico 21 Motivos por los que los encuestados no son seguidores del futbol nacional	415
Gráfico 22 Encuestados que seguirían la liga nacional si esta mejorara.....	415
Gráfico 23 Identificación con equipos de la liga mayor	416
Gráfico 24 Actividades realizadas por los encuestados para apoyar al equipo de su preferencia	417
Gráfico 25 Motivos por los que los encuestados no asisten al estadio	417
Gráfico 26 Frecuencia de Asistencia a estadios.....	418
Gráfico 27 Monto cancelado por los aficionados por entrada a estadio	418
Gráfico 28 Cantidad de personas promedio que asisten juntas al estadio	419
Gráfico 29 Relación del aficionado con sus acompañantes.....	419
Gráfico 30 Personas que acompañan comúnmente al aficionado al estadio	420
Gráfico 31 Gasto aproximado en transporte	420
Gráfico 32 Gasto aproximado en alimentación.....	420
Gráfico 33 Gasto aproximado en bebidas.....	420
Gráfico 34 Gasto aproximado en entradas	421
Gráfico 35 Gasto promedio en artículos promocionales	421
Gráfico 36 Importancia del atractivo del espectáculo deportivo	421
Gráfico 37 Importancia de la disponibilidad de transporte.....	421
Gráfico 38 Importancia que juegue el equipo de la preferencia del aficionado	422
Gráfico 39 Importancia de la seguridad en los estadios.....	422
Gráfico 40 Importancia de la disponibilidad de Parqueo.....	422
Gráfico 41 Importancia de precios accesibles	422
Gráfico 42 Importancia de internet inalámbrico gratis	423
Gráfico 43 Importancia de las promociones.....	423
Gráfico 44 Tiempo de anticipación para llegar al estadio	423
Gráfico 45 Visita de otros lugares de la zona	423
Gráfico 46 Lugares frecuentados por aficionados.....	424
Gráfico 47 Publicidad en Televisión	424
Gráfico 48 Publicidad en Prensa Escrita.....	424
Gráfico 49 Publicidad en la Radio	424
Gráfico 50 Publicidad en Redes Sociales.....	425
Gráfico 51 Publicidad en páginas Web oficiales.....	425
Gráfico 52 Formas en que podrían promocionarse los equipos de la liga mayor	425

Gráfico 53 Promociones que los aficionados gustarían disfrutar	426
Gráfico 54 Promociones que los socios de un club gustarían disfrutar	427
Gráfico 55 Disponibilidad de pertenecer a un club de socios	427
Gráfico 56 Horarios de preferencia para los aficionados	428
Gráfico 57 Valoración dada al arbitraje por el encuestado	428
Gráfico 58 Valoración del desempeño de jugadores extranjeros.....	428
Gráfico 59 Valoración de la efectividad de delanteros	429
Gráfico 60 Valoración de la efectividad de la defensa.....	429
Gráfico 61 Valoración de la rapidez del juego.....	429
Gráfico 62 Valoración del juego limpio.....	430
Gráfico 63 Valoración de las estrategias y esquemas de juego de los entrenadores	430
Gráfico 64 Percepción mostrada por los aficionados de los baños.....	430
Gráfico 65 Percepción mostrada por los aficionados de las graderías	431
Gráfico 66 Percepción mostrada por los aficionados de los parqueos.....	431
Gráfico 67 Percepción mostrada por los aficionados de las taquillas	431
Gráfico 68 Percepción mostrada por los aficionados de las entradas.....	432
Gráfico 69 Percepción de la seguridad en las afueras del estadio	432
Gráfico 70 Percepción de la seguridad en las entradas del estadio	432
Gráfico 71 Percepción de la seguridad dentro del estadio	433
Gráfico 72 Percepción respecto a la asistencia de gente vulgar y borrachos	433
Gráfico 73 Percepción del encuestado respecto a las riñas entre aficionados ...	433
Gráfico 74 Liga de fútbol preferida por los encuestados	434

INTRODUCCIÓN

Para muchos, el futbol es un simple pasatiempo que no merece más atención que la que tiene hablar sobre el tema en una comida entre amigos mientras se observa un partido por la televisión. Sin embargo, como hemos podido ser testigos durante el pasado mundial Brasil 2014, el futbol es una actividad que atrae la atención de una inmensidad de personas y en la que participan, en sus diferentes componentes otras tantas. Visto así, el fútbol deja de ser una actividad relativamente simple en donde 22 personas corren detrás de un balón y se convierte en una actividad mucho más compleja y susceptible de ser analizada desde diferentes aristas.

El presente trabajo de grado denominado MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO BAJO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LOS EQUIPOS DE LA PRIMERA DIVISIÓN DE FUTBOL EN EL SALVADOR tiene como finalidad presentar la situación actual interna y externa de los equipos que conforman el circuito de privilegio de futbol salvadoreño y analizar la misma para finalmente entregar el diseño de un plan estratégico que ayude a potenciar el futbol de la Primera División Salvadoreña.

Se presentan diferentes marcos de referencia como introducción al tema del futbol, entre los que mencionamos Marco Histórico, Marco Conceptual, Marco Teórico y Marco Contextual. Se presentan diversas teorías que tiene relación con el futbol en sus diferentes ámbitos, entre las cuales se abordan la dimensión social del deporte, el turismo y el futbol, el deporte y el ocio, entre otras. Este marco teórico con el fin de presentar al lector diversos campos de acción que se ven afectados por el tema en estudio. También se presenta la metodología con la cual se trabajará durante la realización de cada etapa del estudio, describiendo cada una de las fases que la comprenden adaptándolas a los equipos de la liga mayor.

Se inicia la investigación presentando dos áreas bien definidas, el análisis interno y el análisis externo de los equipos de futbol. Dentro del análisis interno se aborda la organización de los equipos de la liga mayor, así como los recursos con que los mismos cuentan para llevar a cabo las actividades de su rama. En el análisis externo se aborda, en un primer lugar a través de la herramienta PEST (ambiente general político, económico, social y tecnológico). En segundo lugar se abordan todos aquellos que tiene una relación más directa con los equipos de liga mayor, en el análisis de los involucrados.

Posteriormente se elabora una lista de los hallazgos encontrados durante el desarrollo de la etapa esto con el fin que el lector pueda referirse a una parte del documento en el cual pueda encontrar resumidos los principales descubrimientos por parte del grupo de investigación. Se utiliza la técnica FODA para presentar de una manera amigable y precisa los hallazgos realizados y se entrega la Conceptualización de la solución en la que se expone lo que el grupo entrega como un plan estratégico.

Luego de la recolección de información a través del diagnóstico, se sabe que los equipos de la primera división de nuestro país presentan poca o casi nula planeación estratégica, por lo que en la etapa de Diseño del documento se entrega un modelo de planeación bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral; teniendo como premisa que la planeación estratégica es clave en cualquier industria y empresa.

Se presenta la metodología o pasos utilizados en la elaboración del plan y del mismo modo se proporciona el modelo de Posicionamiento Estratégico al cual se plantea que los clubes de nuestro país deben aspirar, por lo tanto se entrega un horizonte de planeación y los estados deseados a los que el modelo aspira. Posteriormente se facilita la Matriz estratégica, denominada así al contener las líneas, objetivos y acciones estratégicas con las que se pretende, al final del horizonte de planeación, alcanzar el estado deseado descrito. Otra herramienta que pertenece a la metodología del CMI, es el Mapa Estratégico, en este se presentan los objetivos estratégicos de las diferentes perspectivas que conforman el modelo propuesto de CMI. En el mapa se visualiza como se relacionan, por la ley natural causa-efecto, para lograr sus cometidos y alcanzar los propósitos, en última instancia, de la perspectiva deportiva, esencial en el desarrollo de cualquier entidad competitiva.

En la parte medular del diseño del plan, se presenta la descripción de cada una de las acciones, objetivos y líneas estratégicas, y se provee el desarrollo de las acciones estratégicas que aportaran más, a consideración del equipo de trabajo, a la consecución de los objetivos del plan. El lector se encontrará con un modelo de visión y misión, un modelo de organización estructural propuesta por el plan, el desarrollo de un programa de Desarrollo Juvenil, un modelo de diseño de las instalaciones físicas de la secretaria del club, establecimiento de modelos de afiliación de aficionados, el desarrollo de una tienda deportiva propiedad del club y un restaurante dentro de las instalaciones deportivas donde el equipo desarrolla sus juegos de local administrativo, entre otras acciones estratégicas propuestas por el modelo.

Así también se encontrará con el modelo de un plan de remozamiento de las instalaciones deportivas, programa que es el que en principio tomaría más tiempo y recursos financieros para su ejecución, pero que es piedra angular en búsqueda de los propósitos del presente plan. Para finalizar la etapa de diseño se entrega un conjunto de indicadores enmarcados dentro del Sistema de Control de la Gestión del plan, los mismos con el propósito de medir el correcto desarrollo del plan, y poder recibir información certera para la correcta toma de decisiones, seguido del Mapa estratégico de indicadores en el que se visualiza la relación entre los mismos.

En la etapa de evaluaciones se indaga, luego de haber descubierto si existe factibilidad técnica de desarrollo de las actividades del plan, la factibilidad económica de llevar el plan a cabo. Esta etapa del estudio se desarrollara a través de dos fases diferenciadas pero complementarias como los son: el estudio económico y la parte de evaluación económica. A través del estudio económico se definirán los montos de las inversiones para implantar las acciones descritas en el modelo del plan, los costos operativos de las mismas, y el presupuesto de ingresos proyectados por la realización de las actividades. Todos estos montos se reflejan en los estados financieros, elementos de insumos para las evaluaciones económicas.

La fase de evaluaciones económicas toma los insumos de los estados financieros encontrados para poder utilizar técnicas de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo (Valor presente neto, Tasa interna de retorno, Tiempo de recuperación de la inversión, Razón Beneficio-Costo). La fase de evaluaciones da las herramientas para que los administradores de los clubes de Primera División decidan la implementación del mismo.

Se entrega también las actividades para la fase de implementación, en este apartado denominado Administración del Proyecto se describen las actividades para llevar a cabo la implantación del plan y dejar el mismo en funcionamiento. Finalmente se entregan las conclusiones que se obtienen luego de la realización del estudio conforme a los objetivos planteados. Así también se entregan recomendaciones a los administradores de los equipos de Primera División sobre la implementación total, parcial o gradual del plan estratégico.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General

- Contribuir a mejorar la situación de la Liga Mayor de futbol salvadoreña a través del diseño de una propuesta de un modelo de planeación estratégica.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los equipos de la liga mayor de futbol, a partir de la identificación de las problemáticas que presentan.
- Diseñar distintas estrategias y líneas de acción, con base en el diagnóstico realizado, que lleven a los clubes que conforman la liga a gestionar su accionar de forma estratégica.
- Diseñar un plan estratégico para que pueda ser utilizado por cualquiera de los equipos que conforman la Primera División salvadoreña de futbol a través de la metodología de Cuadro de Mando Integral.
- Establecer modelos de indicadores que viabilicen un efectivo seguimiento a la implementación de los planes en los equipos.
- Cuantificar de forma orientativa la inversión que tendrían que realizar los clubes para implementar el plan estratégico.
- Realizar las diferentes evaluaciones necesarias para determinar su impacto en la sociedad y su factibilidad de implementación.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcance

- ❖ El plan entregado debe permitir que cualquiera de los doce equipos que conforman la Primera División lo puedan implementar y ejecutar.
- ❖ Se realiza el estudio para la liga salvadoreña.

Limitaciones

- ❖ El modelo de plan estratégico es presentado para equipos de Primera División Profesional, no se realiza para equipos de Segunda y Tercera División, ya que las situaciones y recursos que estos tienen son distintas.
- ❖ El plan se realiza para que los equipos que lo tengan a bien lo puedan ejecutar, los realizadores del estudio no se comprometen con su implantación.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION

Importancia

En el mundo el deporte que ha tomado mayor auge es el futbol, desde los torneos mundiales organizados por la FIFA hasta los torneos de clubes que se realizan en cada país han adquirido una gran importancia para los seguidores de este deporte, en países como El Salvador, las ligas europeas tienen una gran cantidad de seguidores, mientras que las ligas o torneos nacionales tienen menos seguidores debido a los problemas de violencia, de corrupción (amaños), de disciplina deportiva por parte de jugadores y entidades encargadas del manejo de equipos y por falta de interés y crecimiento deportivo de equipos y jugadores, aun con todas las problemáticas listadas anteriormente es evidente la importancia que tiene el futbol en el país, por lo que es necesario mejorar la organización de los equipos nacionales para captar de mejor forma la atención de los seguidores del futbol nacional.

En otros países, el futbol es un elemento claramente reconocido dentro de sus culturas y sus economías ya que este dinamiza el comercio de artículos promocionales de los diferentes equipos, y a su vez la afluencia a los escenarios deportivos favorece una parte significativa del comercio formal e informal destacando en esos ámbitos los rubros de comidas, bebidas y transporte.

El futbol más que otros deportes, es capaz de unir a millones de personas alrededor de él, pero también es un medio masivo de enseñanza que permite formar y desarrollar la personalidad de los miembros de una sociedad e inculcar valores para enfrentar los problemas de buena manera. La familia es el núcleo que reúne las condiciones ideales para el desarrollo de las potencialidades del individuo; opiniones, valores, afectos e intereses crean un mundo envolvente del cual saldrán sus preferencias y el deporte no es ajeno a esta red de relaciones familiares. Un ambiente familiar propicio, a la vez de una liga competitiva y atractiva para el deporte animará a la familia a practicarlo. Se sabe que el deporte es parte de la cultura y contribuye a que una sociedad se desarrolle. En el caso de El Salvador el deporte podría usarse como medio para alejar a los jóvenes de la violencia que afecta al país. Como lo dijo el ganador del Nobel de la paz Nelson Mandela: *“El deporte tiene el poder de transformar el mundo. Tiene el poder de inspirar, de unir a la gente como pocas otras cosas.”*

El nivel en general de este deporte depende de los ingresos que la liga genere para los equipos participantes. Es por ello que implantar y desarrollar una planeación estratégica adecuada en la liga mayor de futbol salvadoreña contribuiría a mejorar la situación de los equipos que la conforman, al mejorar la organización de los equipos podría mejorarse la calidad de juego de los mismos, esto atraería más seguidores que aumentarían el comercio formal e informal; el beneficio que acarrea es una cadena que va más allá de lo económico, ya que implica un crecimiento social y cultural del país.

Justificación

Aun con los problemas actuales del futbol nacional, los equipos de la liga mayor cuentan con seguidores leales que están al tanto del comportamiento de sus equipos a lo largo de los torneos, es decir se encuentra en muchas personas ese sentimiento de pertenencia e identificación con sus equipos por diversas razones (geográficas, sentimentales, entre otras); sin embargo el número de seguidores podría aumentar considerablemente al solventar o disminuir las problemáticas que se dan actualmente alrededor del deporte, por ello es necesario realizar un análisis y diagnóstico de la organización de los equipos de la liga mayor de futbol, para establecer estrategias que incremente el interés de la población en los torneos nacionales, al igual establecer indicadores que ayuden a medir el cumplimiento de las estrategias planteadas.

Es oportuna la realización del estudio en estos momentos que la liga ha dado apertura para que diversas personas e instituciones brinden alternativas de solución a la necesidad de implantar acciones con bases técnica, lo cual puede demostrarse con la reciente contratación de los servicios de asesoría de una empresa de publicidad, así como el esfuerzo llevado a cabo por su principal patrocinador como lo es PEPSI, el cual elaboró un estudio en el que entrega medidas que ya se están implementando durante el desarrollo del actual torneo. Por ello la realización del estudio desde el enfoque de ingeniería industrial, puede potenciar significativamente el desempeño de la liga y sin duda alguna apuntalar su crecimiento y desarrollo, ya que se abordan a los clubes/equipos y su dirección como un sistema integrado de personas, recursos financieros, información, equipamiento y procesos, el cual está sujeto a ser mejorado y enriquecido con una base científica, la cual será el aporte del estudio a esta área del deporte nacional.

I. MARCO DE REFERENCIA

I.1 MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia es la fundamentación teórica de la investigación, aporta a la investigación coordinación y coherencia de conceptos y proposiciones.

A continuación se presenta el marco de referencia que se utilizará para la investigación el cual está dividido en cuatro apartados, que se mencionan a continuación:

- ✓ **Marco histórico:** describir tanto los antecedentes del fenómeno a estudiar como los diferentes tratamientos que al mismo se han dado.
- ✓ **Marco conceptual:** integra tanto el esquema mental de una realidad visualizada así como la definición de sus conceptos.
- ✓ **Marco teórico:** propone las teorías que fundamentan los conceptos y sus relaciones.
- ✓ **Marco contextual:** describe la situación, en tiempo y lugar, donde dicho fenómeno tiene lugar.

I.1.1 MARCO HISTÓRICO

I.1.1.1 El Fútbol¹

I.1.1.1.1 Orígenes del Fútbol

La historia moderna del deporte más popular del planeta abarca más de 100 años de existencia. Comenzó en el 1863, cuando en Inglaterra se separaron los caminos del "rugby-football" (rugby) y del "association football" (fútbol), fundándose la asociación más antigua del mundo: la "Football Association" (Asociación de Fútbol de Inglaterra), el primer órgano gubernativo del deporte.

¹<http://es.fifa.com/classicfootball/history/the-game/origins.html>

Ambos tipos de juego tiene la misma raíz y un árbol genealógico de muy vasta ramificación. Una profunda y minuciosa investigación ha dado con una media docena de diferentes juegos en los cuales hay aspectos que remiten el origen y desarrollo histórico del fútbol. Evidentemente, a pesar de las deducciones que se hagan, dos cosas son claras: primero, que el balón se jugaba con el pie desde hacía miles de años y, segundo, que no existe ningún motivo para considerar el juego con el pie como una forma secundaria degenerada del juego "natural" con la mano.

Todo lo contrario: aparte de la necesidad de tener que luchar con todo el cuerpo por el balón en un gran tumulto (empleando también las piernas y los pies), generalmente sin reglas, parece que, desde sus comienzos, se consideraba esta actividad como extremadamente difícil y, por lo tanto, dominar el balón con el pie generaba admiración. La forma más antigua del juego, de la que se tenga ciencia cierta, es un manual de ejercicios militares que remonta a la China de la dinastía de Han, en los siglos II y III AC.

Se lo conocía como "Ts'uh Kúh", y consistía en una bola de cuero rellena con plumas y pelos, que tenía que ser lanzada con el pie a una pequeña red. Ésta estaba colocada entre largas varas de bambú, separadas por una apertura de 30 a 40 centímetros. Otra modalidad, descrita en el mismo manual, consistía en que los jugadores, en su camino a la meta, debían sortear los ataques de un rival, pudiendo jugar la bola con pies, pecho, espalda y hombros, pero no con la mano.

Del Lejano Oriente proviene, mientras tanto, una forma diferente: el Kemari japonés, que se menciona por primera vez unos 500 a 600 años más tarde, y que se juega todavía hoy en día. Es un ejercicio ceremonial, que si bien exige cierta habilidad, no tiene ningún carácter competitivo como el juego chino, puesto que no hay lucha alguna por el balón. En una superficie relativamente pequeña, los actores deben pasárselo sin dejarlo caer al suelo.

Mucho más animados eran el "Epislyros" griego, del cual se sabe relativamente poco, y el "Harpastum" romano. Los romanos tenían un balón más chico y dos equipos jugaban en un terreno rectangular, limitado con líneas de marcación y dividido con una línea media. El objetivo era enviar el balón al campo del oponente, para lo cual se lo pasaban entre ellos, apelando a la astucia para lograrlo. Este deporte fue muy popular entre los años 700 y 800, y si bien los romanos lo introdujeron en Gran Bretaña, el uso del pie era tan infrecuente que su ascendencia en el fútbol es relativa.

I.1.1.1.2 La Cuna del Fútbol

El juego que florecía desde el siglo VIII hasta el siglo XIX en las Islas Británicas, practicado en las formas más diversas según el lugar o la región, y que luego se perfeccionó hasta el fútbol que conocemos hoy, se diferenciaba notoriamente en su carácter de las formas conocidas hasta entonces.

El fútbol primitivo no estaba regulado, era más violento y espontáneo, y no tenía limitación en el número de participantes. Muchas veces se jugaba ardientemente entre pueblos enteros y pequeñas ciudades, a lo largo de las calles, a campo traviesa, a través de zarzales, cercados y riachuelos. Casi todo estaba permitido, como también patear el balón. Sin embargo, es muy probable que hayan existido modalidades que no permitieron emplear el pie, por la simple razón del tamaño y del peso del esférico con el que se jugaban (Nota: el tamaño y el peso del balón fueron determinados recién nueve años después de la primera fijación de las reglas de fútbol, en 1863).

Entonces, por aquellos tiempos, el uso de los pies, que se empleaban más bien para frenar al adversario, se decidía siempre en cada caso, en el momento cuando se acordaba una competición. Un ejemplo es el disputado entre Londres y Sheffield en 1866, evento donde además se acordó, por primera vez, la fijación de la duración del partido en una hora y media. A la categoría del "fútbol masivo", esto es, sin limitación del número de participantes y sin reglas demasiado estrictas, pertenece, por ejemplo, el "Shrovetide Football". Según un antiguo manual de Workington, Inglaterra, en su época de origen todo estaba permitido para llevar el balón a la meta contraria, con excepción de asesinato y el homicidio.

Existe una teoría que defiende el origen anglosajón del juego, y sobre sus primeras expresiones existen varias leyendas. Una cuenta que en Kingston-on-Thames, y también en Chester, la primera vez se jugó con la cabeza cortada de un príncipe danés derrotado. En Derby, la fecha es incluso anterior, mencionando una celebración posterior a una victoria sobre los romanos en el siglo III.

A pesar de estas versiones, existe escasa evidencia de que el deporte haya sido practicado en dicha época en Saxon o en el continente. De hecho, antes de la conquista normanda, la única prueba de la existencia de un juego con pelota parecido remite a una fuente celta.

Sin embargo, existe otra hipótesis: mientras que en las Islas Británicas, en los primeros siglos, se jugaba aquel tipo de fútbol masivo, en Francia, principalmente en Normandía y Brittany, se practicaba un juego muy similar. Quizás fue de esta manera como los normandos llevaron la lucha por el balón a Inglaterra.

Investigadores han sugerido que, además del impulso natural de demostrar fuerza y habilidad, en muchos casos fueron ciertas costumbres paganas, como los ritos de fertilidad, los que motivaron a los estos "primeros futbolistas". El esférico simbolizaba al sol, el cual debía "conquistarse" para lograr buenas cosechas. Esto se lograba llevando el balón a través del campo sobre los cultivos, y para ello debía evitarse que los oponentes lo arrebataran.

Un significado parecido tenían los desafíos entre hombres casados y solteros, tradición que se conservó en algunos lugares de Inglaterra durante siglos, o entre mujeres casadas y solteras en Inveresk, Escocia, a fines del siglo XVII (se dice que ganaban siempre las casadas, quizás por obligación). Parece que tampoco el fútbol femenino no es tan nuevo como se suele creer.

Por más que los eruditos debatían sobre el origen del juego y sobre las influencias de los cultos, una cosa no puede ser refutada: si bien en su aspecto rudimentario nació hace más de mil años, el fútbol tal y como hoy lo conocemos tiene su cuna en las Islas Británicas.

I.1.1.1.3 Oposición al Deporte

Si desde sus comienzos el fútbol generó un enorme entusiasmo en la gente común de las Islas Británicas, también provocó, aunque sin éxito, constantes intervenciones de las autoridades, que fruncían el ceño ante las reacciones violentas que, a veces, el deporte generaba. En el año 1314, el alcalde de Londres se vio obligado a prohibir el fútbol dentro de la ciudad, con pena de cárcel, a causa del ruido que ocasionaba.

Durante la llamada "Guerra de los cien años" que libraron Inglaterra y Francia (1337-1453), el fútbol no era bien visto en la Corte, pero esta vez por otras razones: Eduardo III, Ricardo II, Enrique IV y Enrique V castigaban a todos los que lo practicaban porque privaba a sus súbditos de practicar los mucho ejercicios militares más útiles, principalmente el tiro con arco.

Todos los reyes escoceses del siglo XV se sintieron obligados a censurar, y hasta prohibir, el fútbol. Muy famoso es el decreto publicado por el parlamento convocado por Jaime I en Perth en 1424: "That no man play at the Fute-ball" (Que ningún hombre juegue al fútbol). Todo esto, sin embargo, no sirvió de mucho: el amor de luchar por el balón era demasiado profundo para ser erradicado.

La pasión por el fútbol fue muy notoria en Inglaterra durante la época isabelina. Ayudó a intensificar el entusiasmo local la influencia heredada de la Italia del Renacimiento, especialmente desde Florencia, aunque también desde Venecia y otras ciudades, donde se conocía una forma de juego propia llamada "calcio". Éste estaba mejor reglamentado que el fútbol inglés y los equipos vestían uniformes de distintos coloridos, y era jugado en eventos de gala especiales

En Inglaterra, el juego siguió siendo rudo y poco elegante, pero encontró en esa época un seguidor prominente, que lo alababa por otras razones diferentes a las de los jugadores: el famoso pedagogo Richard Mulcaster. Director de los renombrados colegios londinenses Merchant Taylors' y de St. Pauls, Mulcaster le adjudicó a la causa valores educativos positivos, señalando que el fútbol fomentaba la salud y la fuerza. Además, propuso eliminar las brusquedades, limitar el número de participantes por equipo y la incorporación de árbitros más severos.

Hasta esa época, la oposición al fútbol se debía a cuestiones relacionadas con el desorden público. En 1608, por ejemplo, en Manchester se lo prohibió por la cantidad de vidrios de ventanas rotos a causa de su práctica. En el transcurso del siglo XVI, sumó un nuevo frente de ataque: en los lugares donde comenzó a expandirse el puritanismo, se tildó a los deportes de frívolos en general, con el fútbol a la cabeza.

Se lo consideraba, en primer lugar, perturbador del descanso dominical y, al igual que el teatro, fuente de ocio y vicios. En esta época se sentaron las bases de la prohibición de los entretenimientos los domingos, y la práctica del fútbol pasó a ser considerada tabú. Permaneció así durante los próximos 300 años hasta que se lo pudo practicar de nuevo, primero en forma no oficial y luego dentro del marco la "Football Association", aunque sin eventos a gran escala.

Durante varios siglos no se registró casi ningún desarrollo en el fútbol. Este deporte, prohibido durante 500 años, no pudo ser eliminado.

I.1.1.1.4 Crecimiento Global del Fútbol

Recién a comienzos del siglo XIX se vislumbra el cambio: el fútbol fue ganando cada vez más terreno en los colegios, principalmente en escuelas públicas, y fue en este ambiente comenzó su proceso de innovación y desarrollo.

Pese a todo, el fútbol continuaba siendo un juego sin reglamentación, es decir, no existía una forma determinada de jugarlo. Cada colegio aplicaba sus propias reglas, las cuales divergían, a veces, considerablemente entre sí. Además de aferrarse a las tradiciones, su práctica dependía también de los terrenos de juego a disposición. En los lugares donde se jugaba en patios de colegios, con suelos empedrados y muros, no había lugar para partidos masivos.

Es así que en los colegios de Charterhouse, Westminster, Eton y Harrow comienza a verse como el juego se basa más en la habilidad del regateo que en la potencia necesaria en medio del tumulto. Por otro lado, los colegios como Cheltenham y Rugby tendían hacia una práctica más ruda, donde el balón se podía jugar y hasta llevar con la mano.

Con el correr del Siglo XIX, la imagen del fútbol comenzó a cambiar. Las autoridades escolares comenzaron a verlo como un medio de fomentar la lealtad, la facultad de sacrificio, la colaboración mutua y la subordinación a la idea de equipo. El deporte comenzó a figurar los programas de las escuelas y la participación en el fútbol se hizo obligatoria. Una contribución esencial al respecto provino de parte del Dr. Thomas Arnols, director del colegio de Rugby.

En 1846, se fijaron en Rugby las primeras reglas de fútbol con carácter obligatorio. Sin embargo, el juego se mantuvo rudo: por ejemplo, estaba permitido patear la pierna de adversario debajo de la rodilla, pero no sujetar al adversario y patearlo al mismo tiempo. También se podía jugar con la mano y, desde que en 1823, para sorpresa de su equipo y de los adversarios, William Webb Ellis corrió con el balón debajo del brazo, se permitió llevar el balón con la mano.

Si bien varios colegios adoptaron las reglas elaboradas en Rugby, otros se opusieron a este tipo de fútbol, por ejemplo, Eton, Harrow y Winchester. Allí se prohibía llevar el balón con la mano y figuraba, en primer lugar, el dominio de la pelota con el pie. También Charterhouse y Westminster apoyaron el juego sin las manos, pero no se

aislaron como algunas escuelas, sino que se transformaron en puntos de partida para la difusión de su propia versión del juego.

En 1863, su desarrollo comenzó a necesitar una toma de decisión. Así, en la Universidad de Cambridge, se trató de hallar una base común y fijar reglas aceptables para todos. Que sucediera aquí no es extraño, puesto que ya en 1848, un grupo de ex estudiantes de diferentes colegios habían hecho un primer intento en unificar la gran variedad de versiones existentes del deporte.

La mayoría se pronunció en contra los métodos rudos, tales como hacer zancadillas, patear la canilla del contrario y otras varias formas de violencia. También comenzó a aceptarse firmemente la idea de prohibir el juego con la mano. Después de esto, la fracción de Rugby decidió separarse. Ellos hubieran aceptado el no patear la pierna del adversario -cosa que se suprimió más adelante de las reglas del rugby-, pero no querían prescindir del juego con la mano y de llevar la pelota debajo del brazo.

La reunión de Cambridge fue un intento de introducir orden en el entrevero de las reglas. El cónclave decisivo, sin embargo, sucedió en Londres, el 26 de octubre de 1863, día en el que once clubes y numerosos colegios londinenses enviaron a sus representantes a la taberna Freemasons. El objetivo: establecer una serie de reglas válidas para todos, bajo las cuales jugar los partidos entre sí. Así nació la Football Association (Asociación de Fútbol).

Los eternos puntos de discordia -patear la canilla, hacer la zancadilla, llevar el balón con la mano- fueron discutidos en detalle en esta reunión y en otras similares. El 8 de diciembre de 1863, finalmente, los férreos defensores del rugby se retiraron definitivamente de las conversaciones, marcando su separación definitiva del fútbol. Seis años más tarde, este "divorcio" quedó más evidente aún, cuando en las reglas de fútbol se prohibió en general el juego con la mano (no sólo llevar el balón con la mano).

De ahí en adelante, el deporte se desarrolló a un ritmo vertiginoso. En 1871, apenas ocho años después de su fundación, la Asociación Inglesa de Fútbol contaba ya con 50 clubes. En 1872 se celebra la primera competición organizada de mundo: la Copa Inglesa. El primer campeonato de liga, en cambio, vio la luz 16 años más tarde, en 1888.

Mientras que en Europa y en otras partes del mundo casi no se hablaba de fútbol organizado, en Gran Bretaña ya se organizaban partidos internacionales. El primero, entre Inglaterra y Escocia, se disputó en 1872. Así, con el crecimiento del fútbol organizado y el ya sorprendentemente alto número de espectadores, se presentaron allí los inevitables problemas con los cuales tuvieron que enfrentarse, aunque mucho más tarde, el resto de los países. El profesionalismo fue uno de ellos.

La primera referencia al respecto data del año 1879, cuando un pequeño club de Lancashire, Darwen, alcanzó dos veces un empate sensacional contra el imbatible Old Etonians en la Copa Inglesa, que los londinenses ganarían recién en el tercer intento. Dos jugadores del equipo de Darwen, los escoceses John Love y Fergus Suter, parecen haber sido los primeros en haber recibido dinero por su arte futbolístico. Estos casos se multiplicaron y ya en 1885, la Asociación de Fútbol estuvo obligada a legalizar oficialmente el profesionalismo. Esto fue cuatro años antes de que se fundaran las asociaciones nacionales de Holanda y la de Dinamarca, las primeras fuera del sector británico.

Antes que estas dos, y posteriormente a la creación de la Asociación Inglesa, se habían fundado la Asociación Escocesa de Fútbol (1873), la Asociación del País de Gales (1875) y la Asociación Irlandesa (1880). Considerando estrictamente el asunto, cuando se jugó aquel primer partido internacional en la historia del fútbol entre Inglaterra y Escocia, el 30 de noviembre de 1872, la asociación escocesa todavía no existía (se crearía recién tres meses más tarde).

Contra Inglaterra jugó el equipo del club escocés más antiguo, el Queen's Park FC, pero como en la actualidad, los escoceses vistieron uniforme azul y los ingleses blanco. Los dos equipos emplearon lo que sería considerada hoy una táctica súper ofensiva (Escocia, un 2-2-6, Inglaterra un 1-1-8), pero el encuentro mostró que todavía se jugaba con ciertas características típicas del fútbol masivo. Fuera de Inglaterra, el fútbol fue expandiéndose, principalmente a causa de la influencia británica, primero lentamente y luego, cada vez más rápido. Después de la fundación de las asociaciones de Holanda y Dinamarca (1889), siguieron las de Nueva Zelanda (1891), Argentina (1893), Chile, Suiza y Bélgica (1895), Italia (1898), Alemania y Uruguay (1900), Hungría (1901), Noruega (1902), Suecia (1904), España (1905), Paraguay (1906) y Finlandia (1907).

En mayo de 1904 se nació la FIFA, que tuvo siete miembros fundadores: Francia, Bélgica, Dinamarca, Holanda, España (representada por el Madrid FC), Suecia y Suiza. La Asociación Alemana declaró, el mismo día, su intención de afiliación vía

telegrama. La comunidad internacional de fútbol fue creciendo profusamente, no exenta de reveses y obstáculos, como puede imaginarse. En 1912, la Federation Internationale de Football Association (FIFA) contaba ya con 21 asociaciones; en 1925 con 36; en 1930, año de la primera Copa Mundial, con 41.

Entre 1937 y 1938, las Reglas del Juego modernas fueron establecidas por Santley Rous, quien sería más adelante Presidente de la FIFA. Rous tomó las reglas originales, creadas en 1886, y las ordenó de manera racional (serían revisadas por segunda vez en 1997). Para el año 1950, cuando se volvió a competir por tercera vez por un título del mundo (no hubo torneos durante la II Guerra Mundial), la FIFA contaba ya con 73 asociaciones. Durante la segunda mitad del Siglo XX, la popularidad del fútbol atrajo nuevos devotos, y para el Congreso de la FIFA de 2007, FIFA contaba con 208 asociaciones miembro en cada rincón del planeta.

I.1.1.2 Fédération Internationale De Football Association (FIFA)²

I.1.1.2.1 Su Fundación

La Fédération Internationale de Football Association se fundó el 21 de mayo de 1904 en el edificio trasero de la sede de la Union Française des Sports Athlétiques de la Rue Saint Honoré nº 229. Los apoderados de las siguientes asociaciones firmaron el acta fundacional:

- ✓ **Francia** - Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques USFSA
- ✓ **Bélgica** - Union Belge des Sociétés de Sports UBSSA
- ✓ **Dinamarca** - Dansk Boldspil Union DBU
- ✓ **Holanda** - Nederlandsche Voetbal Bond NVB
- ✓ **España** - Madrid Football Club
- ✓ **Suecia** - Svenska Bollspells Förbundet SBF
- ✓ **Suiza** - Association Suisse de Football ASF

Representando a Francia se encontraban Robert Guérin y André Espir; a Bélgica: Louis Muhlinghaus y Max Kahn; a Dinamarca: Ludvig Sylow; a los Países Bajos: Carl Anton Wilhelm Hirschmann; a Suiza: Victor E. Schneider; por el Madrid Football Club: André Espir; a Suecia: Ludvig Sylow.

² <http://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/history/index.html>

A comienzos del siglo XX se disputaron los primeros partidos internacionales oficiales en el continente. La idea de la fundación de una Federación Internacional comenzaba a perfilarse. En general, se quería reconocer el predominio de los ingleses, que habían fundado en 1863 su Football Association. Por tanto, Carl Anton Wilhelm Hirschman, secretario de la Asociación Holandesa, se dirigió a la Football Association. El secretario aceptó la propuesta, pero el Comité Ejecutivo de la Football Association, el International F.A. Board y las Asociaciones de Escocia, Gales e Irlanda dejaron pasar mucho tiempo antes de confirmar la aceptación de la propuesta.

De modo que Robert Guérin, secretario del Departamento de Fútbol de la Union Française des Sociétés de Sport Athlétiques, a la par que periodista del matutino "Le Matin", no quiso esperar más y se dirigió por carta a las asociaciones nacionales del continente para pedirles que examinasen la posibilidad de fundar una organización suprema. El 1º de mayo de 1904 se enfrentaron por primera vez en un partido internacional oficial las selecciones de Francia y Bélgica. En este marco, los secretarios de las dos asociaciones, Muhlinghaus y Guérin debatieron por primera vez el asunto. Entretanto, la Asociación Inglesa, bajo la presidencia de Lord Kinnaird, había desistido de participar en la fundación de una Federación Internacional. Por ello, Guérin tomó la iniciativa e invitó a las demás asociaciones a la asamblea de fundación. El fútbol profesional comenzaba a organizarse internacionalmente.

Se elaboraron los primeros Estatutos de la FIFA y se determinaron los siguientes asuntos: el reconocimiento mutuo y exclusivo de las asociaciones nacionales presentes y representadas; la prohibición de que clubes y jugadores jugaran al mismo tiempo para diferentes asociaciones nacionales; el reconocimiento mutuo de las expulsiones dictadas por otras asociaciones y la organización de partidos en base a las Reglas de Juego de la Football Association Ltd.

Cada asociación nacional tenía que contribuir anualmente con una tasa de CHF 50 (francos suizos). Ya en aquellos días se pensó en organizar una competición internacional de gran envergadura y en el artículo 9 de los Estatutos se estipuló que la FIFA era el único organismo autorizado para organizar una competición de tal magnitud. Se convino poner en vigor estas disposiciones a partir del 1º de septiembre de 1904. Los primeros Estatutos de la FIFA tenían carácter provisional para poder facilitar así la afiliación de nuevos miembros. El mismo día de la fundación, la Asociación Alemana de Fútbol envió un telegrama confirmando su adhesión al Estatuto.

I.1.1.2.2 La FIFA toma forma

Dos días más tarde, el 22 de mayo de 1904, el primer Congreso de la FIFA nombró a Robert Guérin Presidente. A su lado estaban los Vicepresidentes Victor E. Schneider (Suiza) y Carl Anton Wilhelm Hirschmann (Holanda); Louis Muhlinghaus fue nombrado Secretario y Tesorero, asistido por Ludvig Syiow (Dinamarca). Estos pioneros encararon una labor inmensa, ya que la FIFA existía solamente en el papel. Había que darle forma, crear las asociaciones como verdaderos representantes y conseguir nuevos miembros. En primer lugar, había que convencer a los ingleses de que su participación en la nueva organización era indispensable.

El 14 de abril de 1905, la dirección de la "Football Association Ltd." reconoció a las asociaciones nacionales afiliadas a la FIFA y declaró también su afiliación. Éste fue el primer gran logro de la FIFA, que se debe al Barón Edouard de Laveleye. El Presidente de la Unión Belga de Sociedades Deportivas Atléticas logró borrar, con gran empeño personal, las últimas dudas de los británicos. El Barón fue el primer miembro honorario de la FIFA. El segundo Congreso de la FIFA tuvo lugar del 10 al 12 de junio de 1905 en París. En el ínterin, se habían afiliado a la FIFA las asociaciones de Alemania, Austria, Italia y Hungría, así como Gales e Irlanda. Ya se hablaba de una competición internacional que debía celebrarse en 1906. Se habían establecido cuatro grupos, encargando a Suiza organizar las semifinales y la final. Se pensó disputar este torneo con los equipos de los mejores clubes. El Vicepresidente suizo Victor E. Schneider había donado un trofeo.

El Comité Ejecutivo de la FIFA fue elegido con la misma composición por un año más, pero a partir de ese momento comenzaron las dificultades. El plan de organizar la primera competición internacional fracasó. Varias asociaciones nacionales tenían otros problemas. En Francia tuvo lugar una división en la asociación. Estos problemas fueron una carga para el Presidente de la FIFA, quien había emprendido sus tareas con mucho entusiasmo. Robert Guérin se retiró cada vez más de la vida deportiva y delegó la administración en su Vicepresidente Victor E. Schneider y en André Espir, su asistente personal.

A pesar de todo, la FIFA comenzaba a dar muestras de su fuerza: cuando el "English Ramblers", un club de fútbol inglés improvisado, quiso disputar algunos partidos en el continente sin la autorización de la Asociación Inglesa, la FIFA prohibió a sus miembros enfrentarse con este equipo. Este proceder estricto de la FIFA impresionó mucho a los ingleses, quienes, junto a otras asociaciones británicas, tenían ya un contacto mucho más estrecho con la FIFA.

Esto se documentó claramente en el siguiente Congreso, celebrado en 1906 en Berna. En lugar del Presidente de la FIFA Robert Guérin, ausente, Victor E. Schneider dirigió las negociaciones. Se eligió como nuevo Presidente al inglés Daniel Burley Woolfall, una persona pragmática y con gran experiencia merced a su trabajo en el Consejo Administrativo de la Football Association. Bajo su dirección, el fútbol inglés y el continental comenzaron a mantener relaciones más estrechas. Además, luchó implacablemente por conseguir la uniformidad de las Reglas de Juego.

Inglaterra ganó el primer Torneo Olímpico de Fútbol en Londres en 1908. La idea de una competición internacional de gran envergadura seguía viva y la Asociación Inglesa asumió la responsabilidad del control y la administración de un torneo que tuvo lugar con ocasión de los Juegos Olímpicos de 1908 en Londres. La organización fue difícil, hubo problemas que perduraron cuatro años más, hasta el torneo de 1912 en Estocolmo.

Este nuevo deporte, prácticamente desconocido, era observado con recelo dentro del marco de los Juegos Olímpicos y, en sus inicios, era considerado más un espectáculo que una competición. En relación con los Juegos Olímpicos surgió el problema de los jugadores profesionales, un problema candente también en décadas posteriores. A título informativo, cabe señalar que Inglaterra fue la vencedora de ambos torneos.

Los congresos que se celebran anualmente, según lo establecido en los Estatutos, en diferentes ciudades europeas fueron dirigidos siempre por el Presidente Woolfall. El primer punto del orden del día era siempre el deseo de imponer la estandarización de las Reglas de Juego en el ámbito internacional. En el correr de los años, esta insistencia comenzó a dar sus frutos. Se elaboraron reglas básicas para la organización, algunas de las cuales aún mantienen su vigencia, que permitieron a la FIFA crear una base sólida y trazar directrices claras.

Bajo la presidencia inglesa se consiguió asimismo alcanzar grandes progresos en el campo de la administración. Se publicó el primer boletín oficial. Se había decidido que el francés fuese el idioma oficial. La aplicación de las Reglas de Juego, elaboradas férreamente en base al modelo inglés, pasó a ser obligatoria. Se elaboró una clara y precisa definición de los partidos internacionales -de selecciones o de clubes-, y se prohibió además que terceros organizaran partidos con fines lucrativos.

Hasta 1909 la FIFA estuvo formada únicamente por asociaciones europeas. Los primeros miembros de ultramar fueron: África del Sur en 1909/1910; Argentina y Chile en 1912 y EE UU en 1913. Este fue el comienzo de la actividad intercontinental de la FIFA. Se daba así el primer paso en el camino de la expansión.

I.1.1.2.3 Se suman más asociaciones

El inicio de la Primera Guerra Mundial en 1914 supuso un paréntesis en todo esto. Lógicamente, nadie hablaba del fútbol y de su misión de unidad de los pueblos del mundo. No obstante, las relaciones internacionales no se interrumpieron por completo, sino que se mantenían con un alcance mucho más limitado. Continuaban disputándose encuentros internacionales, aunque en países neutrales. No obstante, las dificultades de numerosos miembros para conseguir los visados necesarios para desplazarse fuera del país impidieron que se celebrasen congresos. El sueño de una competición internacional parecía desvanecerse, la FIFA estaba aletargada y, además, el Presidente Daniel Burley Woolfall falleció en 1918.

Si la FIFA no desapareció por completo se debe a una única persona: Carl Anton Wilhelm Hirschmann, quien, en calidad de Secretario Honorario, cuidaba minuciosamente de la llama de la organización desde su oficina en Amsterdam. Dentro de sus limitadas posibilidades, mantenía correspondencia con sus colegas en el extranjero, dirigiendo así, de su propio bolsillo, la secretaría de la FIFA.

Hirschman tenía una enorme capacidad de trabajo y era una persona muy desprendida. Dedicó su vida al deporte, especialmente al fútbol. Ocupó varios cargos en la Asociación Holandesa de Fútbol, entre ellos el de Secretario General, y perteneció también al Comité Olímpico de este país. Por iniciativa del Presidente de la Asociación francesa de Fútbol Jules Rimet, quien había sido uno de los fundadores de la FIFA, se estableció contacto con todos los miembros de la FIFA después de la Guerra y se logró convocar una asamblea en 1919 en Bruselas. Sin embargo, las conversaciones eran muy difíciles. Después de una larga y cruenta guerra, no todas las heridas habían sanado. Muchos delegados, especialmente los ingleses, no querían aceptar todavía a los enemigos de ayer.

Por este motivo se resolvió convocar una nueva reunión en 1920 en Amberes. Se eligió un nuevo Consejo Administrativo de la FIFA, con carácter provisional, compuesto por: Jules Rimet, Presidente; el danés Louis Oestrup, Vicepresidente, y Carl Anton Wilhelm Hirschmann, Secretario Honorario.

El resultado de estas elecciones fue sometido a la ratificación de todas las asociaciones afiliadas, las cuales aceptaron los nombramientos por unanimidad. El consentimiento fue enviado por correo. Este procedimiento se empleó por última vez en esa ocasión, ya que los Estatutos siguientes excluyeron la votación por correo o por mandato.

Jules Rimet se convirtió el 1º de marzo de 1921 en el tercer Presidente de la FIFA. Para el francés de 48 años, la FIFA se convirtió en la obra de su vida. La Federación Internacional contaba sólo con 20 miembros cuando Rimet asumió la presidencia. Los británicos se habían retirado y Brasil y Uruguay tampoco formaban parte de la FIFA. En los 33 años de presidencia de Jules Rimet, la FIFA experimentó un auge increíble a pesar de la 2ª Guerra Mundial. Se podría hablar de una era Jules Rimet, ya que logró reorganizar la FIFA y poner en práctica, finalmente, el sueño de un Campeonato Mundial. Al retirarse en 1954, tras inaugurar la quinta Copa Mundial en Suiza, la FIFA contaba ya con 85 asociaciones miembro.

Jules Rimet no era, en sus comienzos en la FIFA, una persona desconocida en el mundo del fútbol. En 1914 participó, como representante de la Federación Francesa. En ese entonces se aprobó una moción que rezaba: "Bajo la condición de que el Torneo Olímpico de Fútbol se organice en concordancia con el Reglamento de la FIFA, la competición será reconocida como Campeonato Mundial de aficionados". Para no perder la posibilidad de organizar un Campeonato Mundial propio, la FIFA estaba dispuesta a asumir la responsabilidad de organizar el Torneo Olímpico de Fútbol de los VII Juegos Olímpicos en París.

El éxito fue enorme y los resultados sorprendentes. Participaron 24 selecciones nacionales. Los ingleses, de nuevo, no participaron en este torneo, pero, en cambio, sí estuvo presente EE UU y un equipo del lejano Uruguay, el cual demostró, para la fascinación del público, cómo se jugaba al fútbol en América del Sur.

Los resultados de Uruguay fueron espectaculares: 7 a 0 contra Yugoslavia, 3 a 0 contra EE UU, 5 a 1 contra Francia, 2 a 1 contra Holanda. 60.000 espectadores asistieron a la final entre Uruguay y Suiza, en la que finalmente ganaron los uruguayos por un resultado de 3 goles a 0. Uruguay se consagró campeón olímpico y celebraron el oficioso título de campeón mundial en las calles de Montevideo. En el Torneo Olímpico de 1928 en Amsterdam, el predominio sudamericano fue incluso mayor. Uruguay retuvo la medalla dorada. Su adversario en la final fue Argentina.

I.1.1.2.4 Planeando la Primera Copa Mundial de la FIFA

El éxito del Torneo Olímpico de Fútbol incrementó el deseo de la FIFA de organizar un Mundial propio. Las asociaciones miembro recibieron cuestionarios en los cuales se preguntaba si estaban de acuerdo con la realización de un certamen de tal magnitud y bajo qué condiciones. Una comisión especial se encargó de examinar esta opción. En la búsqueda de los medios adecuados para poner en marcha este sueño, el Presidente Jules Rimet fue el gran impulsor en todos los sectores, junto con el infatigable Secretario de la Federación Francesa, Henry Delaunay.

A propuesta del Comité Ejecutivo, el Congreso de la FIFA del 28 de mayo de 1928 decidió llevar a cabo un Campeonato Mundial organizado por la FIFA. Sólo debía escogerse la asociación organizadora. Hungría, Italia, Holanda, España, Suecia y Uruguay presentaron sus candidaturas. Desde el principio, Uruguay figuraba como favorito. Además, el bicampeón olímpico (1924 y 1928) conmemoraba en 1930 el centenario de su independencia. Además, la Asociación Uruguaya de Fútbol se comprometía a correr con todos los gastos, como la travesía y el alojamiento de todos los participantes. Además repartirían los posibles beneficios, mientras que, en caso de déficit, Uruguay asumiría las pérdidas. El Congreso de la FIFA celebrado en 1929 en Barcelona designó a Uruguay como primer país organizador del Mundial. Los otros candidatos se habían retirado.

Esta decisión no fue aceptada con excesivo entusiasmo. Europa se encontraba en plena crisis económica. La participación en el Mundial significaba para los europeos no sólo una larga travesía marina, sino también que los clubes tendrían que prescindir de sus mejores jugadores durante dos meses. Una asociación tras otra comenzó a retirar su promesa de participar, poniendo en peligro la realización del Campeonato Mundial.

Sin embargo, el Presidente Jules Rimet no se dejó impresionar. Gracias a un esfuerzo personal, cuatro selecciones europeas emprendieron la travesía a bordo del barco Conte Verde: Francia, Bélgica, Yugoslavia y Rumania. Comenzaba una nueva época del fútbol internacional. El 18 de julio de 1930 se inauguró, en nuevísimo estadio Centenario de Montevideo, la primera Copa Mundial de la FIFA de la historia -todos los partidos se disputaron allí mismo-. El éxito del torneo fue notable, tanto desde el punto de vista deportivo como financiero. Naturalmente, los organizadores se decepcionaron porque contaron únicamente con la participación de cuatro selecciones europeas. El rencor en Montevideo fue tan grande que - por primera y última vez - el campeón mundial no se presentó, cuatro años más tarde, a defender su título.

El Congreso de 1930 en Budapest agradeció a Uruguay la organización del primer Campeonato Mundial en difíciles condiciones y lamentó la escasa participación de los equipos europeos.

La importancia del nuevo certamen se incrementó cuando en 1932, previo a Juegos Olímpicos en Los Ángeles, surgieron diferencias de opinión en el Comité Olímpico Internacional en cuanto al estatuto de aficionado de los futbolistas. Por tanto, la FIFA decidió no organizar el Torneo Olímpico de Fútbol.

Suecia e Italia presentaron su candidatura al segundo Campeonato Mundial. El Comité Ejecutivo optó por Italia. Antes de determinar cuáles serían los 16 equipos participantes se tuvo que disputar, por primera vez, partidos eliminatorios. Durante el torneo en sí, el sistema utilizado fue a simple eliminación, por lo que los equipos de Brasil y Argentina tuvieron que regresar a casa después de su primera derrota. Una vez más triunfó el equipo local: Italia venció en la final a Checoslovaquia en la prórroga. Por primera vez, una final se transmitió por la radio.

Cuatro años más tarde, Jules Rimet, el "Padre del Campeonato Mundial", vio cumplido su gran sueño: el Campeonato Mundial se disputó en Francia, su país natal. Sin embargo, este Mundial se vio también enturbiado por algunos sucesos: Austria no se presentó, de modo que Suecia no tuvo contrincante en los octavos de final; Uruguay no quería participar y Argentina se retiró. Por ello se presentaron los equipos nacionales de Cuba y de las Indias Orientales Holandesas. Esta vez no hubo victoria local e Italia logró revalidar su título.

La Copa Mundial debía haberse disputado por cuarta vez en 1942, pero la irrupción de la II Segunda Guerra Mundial no lo permitió. Si bien la FIFA mantuvo sus oficinas en Suiza, el siguiente Congreso no se celebró hasta el 1º de julio de 1946 en Luxemburgo. Allí estuvieron representadas 34 asociaciones, y los delegados entregaron al Presidente Jules Rimet, tras sus 25 años al frente de la FIFA, un hermoso regalo: a partir de entonces, el trofeo del Campeonato Mundial se denominaría Copa Jules Rimet. Para el Campeonato de 1949 (que se pospuso un año por falta de tiempo) sólo se presentó un candidato y Brasil fue elegido por unanimidad. Al mismo tiempo, se concedió a Suiza una opción para el año 1954.

I.1.1.2.5 El Retorno de las Asociaciones Británicas

1946 fue el año del regreso de las 4 asociaciones británicas a la FIFA. De nuevo, este éxito fue en gran parte posible gracias a las dotes diplomáticas de Jules Rimet, quien encontró dos interlocutores de amplias miras en las personas de Arthur Drewry y Sir Stanley Rous. Ambos se convirtieron en dirigentes de la FIFA posteriormente.

Además, este hecho se festejó con un encuentro entre la selección de Gran Bretaña y una del resto de Europa, disputado el 10 de mayo de 1947. Denominado "el partido del siglo" por la prensa, al encuentro asistieron 135.000 espectadores y los ingresos fueron de 35.000 libras esterlinas. Como muestra de buena voluntad, esta suma se puso a disposición de la FIFA para ayudar a salvar el escollo financiero causado por los largos años de guerra. Los británicos vencieron por 6 goles a 1. El 4º Campeonato Mundial se celebró en Brasil después de 12 años de interrupción. Los dueños de casa cayeron en la final con sus hermanos de Uruguay. Por segunda vez, el trofeo Jules Rimet se exhibiría en Montevideo por otros cuatro años.

Cuatro años más tarde, durante el 5º Campeonato Mundial celebrado en Suiza e inaugurado por Jules Rimet en Lausana, el Presidente de la FIFA, de 80 años de edad, se retiró de su cargo durante el Congreso de Berna. Después de su discurso de despedida, los delegados le ovacionaron en pie durante más de un minuto. Ese 21 de junio de 1954, el Sr. Jules Rimet se convirtió en el primer Presidente Honorario de la FIFA. El "Padre del Campeonato Mundial" entregó al capitán alemán del equipo vencedor Fritz Walter, por última vez, la Copa Jules Rimet.

I.1.1.2.6 El 50 Aniversario

El cuarto Presidente de la FIFA fue el belga Rodolphe William Seeldrayers. En sus nuevas funciones, celebró el 50 aniversario de la FIFA, la cual contaba entonces con 85 asociaciones miembro. Tras haber asistido, como Vicepresidente, a Jules Rimet durante 25 años, falleció en octubre de 1955. Su sucesor fue el inglés Arthur Drewry, elegido el 9 de junio de 1956. Drewry había ocupado la función de presidente interino durante medio año. Fue también Presidente de la Comisión de Estudio de los nuevos Estatutos de la FIFA y, en 1958, inauguró en Estocolmo el 6º Campeonato Mundial. Este fue un gran torneo que Brasil ganó de forma soberana, el primero de los cinco que tiene en la actualidad. Arthur Drewry falleció el 25 de marzo de 1961 a la edad de 70 años.

El operativo de la FIFA estuvo controlado por el suizo Ernst B. Thommen hasta el Congreso Extraordinario celebrado el 28 de septiembre de 1961. Thommen, quien había sido Presidente de la Comisión Organizadora del Campeonato Mundial en 1954, 1958 y 1962, aportó mucho a la Federación Internacional de Fútbol.

Sir Stanley Rous fue elegido 6º Presidente de la FIFA. En su juventud fue un excelente árbitro, que conocía muy bien el fútbol internacional y, de hecho ayudó a reescribir las Reglas del Juego. Durante su presidencia, Inglaterra se proclamó campeona mundial en 1996, lo que fue motivo de gran alegría para él. Era muy popular en todo el mundo. Muchas naciones conseguían aquel entonces su independencia y corrían a afiliarse a la FIFA. El número de asociaciones miembro crecía rápidamente. Además, la transmisión por televisión de la Copa Mundial contribuyó enormemente a la expansión mundial del fútbol.

En esos años, los medios y posibilidades de la FIFA eran limitadas, entre otras cosas porque, al ser una institución privada, no recibía subsidios gubernamentales ni recursos de otras fuentes. Sus fondos provenían únicamente de los beneficios de las Copas Mundiales y, con esos ingresos, debían organizar el presupuesto de cuatro años. Realmente no se podía conseguir más con los medios a disposición. Con muchos sacrificios, se consiguió consolidar y conservar la obra. Sir Stanley Rous logró todo esto. En reconocimiento a sus méritos, el 11 de junio de 1974 fue nombrado en Francfort Presidente de Honor de la FIFA. Ese día, el brasileño Dr. João Havelange se hacía con las riendas de la Federación Internacional de Fútbol.

I.1.1.2.7 Una Nueva Era

Desde el momento en que la Confederación Sudamericana de Fútbol presentó su candidatura a la presidencia de la FIFA, en 1970, el Dr. João Havelange comenzó a buscar soluciones a los grandes problemas del fútbol mundial. Cuando fue elegido en el 39º Congreso de 1974, estaba decidido a considerar el fútbol no sólo una competición, sino también a buscar nuevas vías para conseguir un desarrollo técnico del fútbol mundial.

La entrada de Havelange en la sede de la FIFA en Zúrich supuso el nacimiento de una nueva era. En épocas anteriores, dependiendo únicamente de los ingresos de la Copa Mundial, la FIFA había tenido que ser muy conservadora. En muy poco tiempo, el Dr. Havelange transformó una institución puramente administrativa en una empresa dinámica con muchas ideas y el deseo de ponerlas en práctica.

La dirección actual de la sede de la FIFA en Zúrich no ha cambiado desde entonces, pero la romántica Villa Dewald en el Zurichberg, donde, en 1974, 12 personas coordinaban el destino del fútbol mundial, ha sido sustituida en la actualidad por modernas oficinas, que acoge a más de 100 empleados con cada vez más trabajo.

De vuelta en 1974, la FIFA se encontraba preparando su décima Copa Mundial, un tira y afloja, una prueba de fuerza entre 9 equipos europeos y 4 latinoamericanos. Los vaivenes políticos, especialmente en África, donde muchos países conseguían esos días su independencia, comenzaban a mostrar sus efectos en la escena deportiva mundial. En aquella época, África, Asia y América del Norte y Central y el Caribe (CONCACAF) enviaban cada uno únicamente a una selección a la gran fiesta futbolística mundial.

En 1982, en España, la Copa se amplió para acoger a 24 naciones en vez de 16. A partir de entonces, el increíble éxito de selecciones que aunque participaban nunca conseguían clasificarse, confirmó al Dr. Havelange que su política a este respecto había sido la acertada. En la Copa Mundial Francia 98 se incrementó el número de equipos participantes a 32 finalistas. De esta forma, se convirtió en la Copa Mundial más concurrida de su historia, permitiendo la participación de un mayor número de equipos por confederación.

En lo que respecta a la política, la FIFA comenzó con su vocación de servicio y noción de universalidad. Bajo el liderazgo de Havelange, las oficinas de la FIFA fueron y son una muestra de diplomacia deportiva. Un ejemplo de lo antedicho fue la reunión celebrada en 1993 en Zúrich, que congregó a representantes de Irak e Irán, de las dos Coreas, Norte y Sur, de Japón y Arabia Saudí, para debatir sobre los detalles administrativos y organizativos de la ronda final eliminatoria de Asia, que clasificaría a los representantes de ese continente para la Copa Mundial de 1994, todo ello en un cordial ambiente de paz y armonía.

Con anterioridad, Havelange ya había mostrado su disposición a emplear la capacidad diplomática del fútbol: con una intensa actividad diplomática, tras visitar al menos una vez a cada asociación nacional afiliada, consiguió el reingreso de la República Popular Democrática de China; posteriormente, en 1991, las dos Coreas enviaron una selección conjunta al Campeonato Mundial Juvenil disputado en Portugal. Debido a su particular situación, Israel compite actualmente contra equipos europeos por su clasificación en los torneos de la FIFA.

I.1.1.2.8 Globalización

Durante los últimos 25 años, la FIFA ha conseguido extender su campo de influencia a todo el mundo, no sólo en el ámbito deportivo, sino también en otros sectores de nuestra sociedad, como el comercial y el político. El fútbol, en más de una faceta, se ha extendido en regiones completas y entre la gente. Con más de 200 millones de jugadores en activo, el fútbol se ha convertido en una de las más flamantes industrias del ocio, abriendo nuevos mercados en el mundo no sólo para la FIFA, sino para el resto de las naciones.

Aún se debe explotar el potencial latente, particularmente en Asia y Norteamérica. Desde mediados de 2000, el crecimiento de la FIFA ha sido insólito, alcanzando la cifra de 204 asociaciones afiliadas y convirtiéndose así en una de las mayores federaciones deportivas internacionales y, evidentemente, en una de las más populares, con más de 200 millones de miembros activos.

I.1.2 MARCO CONCEPTUAL

Un *marco conceptual* integra tanto el esquema mental de una realidad visualizada así como la definición de sus conceptos³. En este apartado se presentan los términos que ayudaran a mejorar la comprensión del tema en estudio.

I.1.2.1 Fútbol⁴

El fútbol es un deporte competitivo, sumamente popular, que se juega con dos equipos de 11 jugadores cada uno, que se mueven conduciendo una pelota de forma redonda, con los pies, dentro de un campo rectangular de juego, de medidas variables de aproximadamente cien metros de largo por 75 metros de ancho, de césped, natural o artificial, con dos arcos enfrentados, cada uno defendido por un arquero que debe impedir que el equipo contrario introduzca dentro de ese arco el balón. Si esto sucede el equipo que logra ingresar la pelota en el arco contrario anota un gol. Las manos son usadas por los arqueros dentro del área permitida y por otros jugadores se usan solo para hacer los saques. Si bien es un deporte tradicionalmente masculino, las mujeres han comenzado a practicarlo con gran entusiasmo. Dentro de las posiciones de juego, además del arquero o

³ Marco teórico, conceptual y referencial – enfoques alternativos.

⁴ <http://definicion.de/futbol/>

guardameta al que ya aludimos, existen los defensores, que se ubican en forma de arco, y cuya función es impedir que los rivales puedan hacerles gol.

En el centro del campo de juego se ubica el centrocampista o jugador volante, que colabora con los delanteros o atacantes, que tienen la función de goleadores, acercándoles la pelota proveniente de los defensores. El control del partido que dura dos tiempos de cuarenta y cinco minutos cada uno, entre los cuales existe un entretiempo de quince minutos, está a cargo de un árbitro.

Cada cuatro años, desde el año 1930, se organizan mundiales de fútbol masculino, que movilizan al mundo entero, con sedes rotativas, donde el sentimiento patriótico une a los conciudadanos para alentar a sus equipos. Los grandes ganadores a nivel mundial han sido Brasil, Italia, Alemania, Uruguay, Argentina, Inglaterra y Francia.

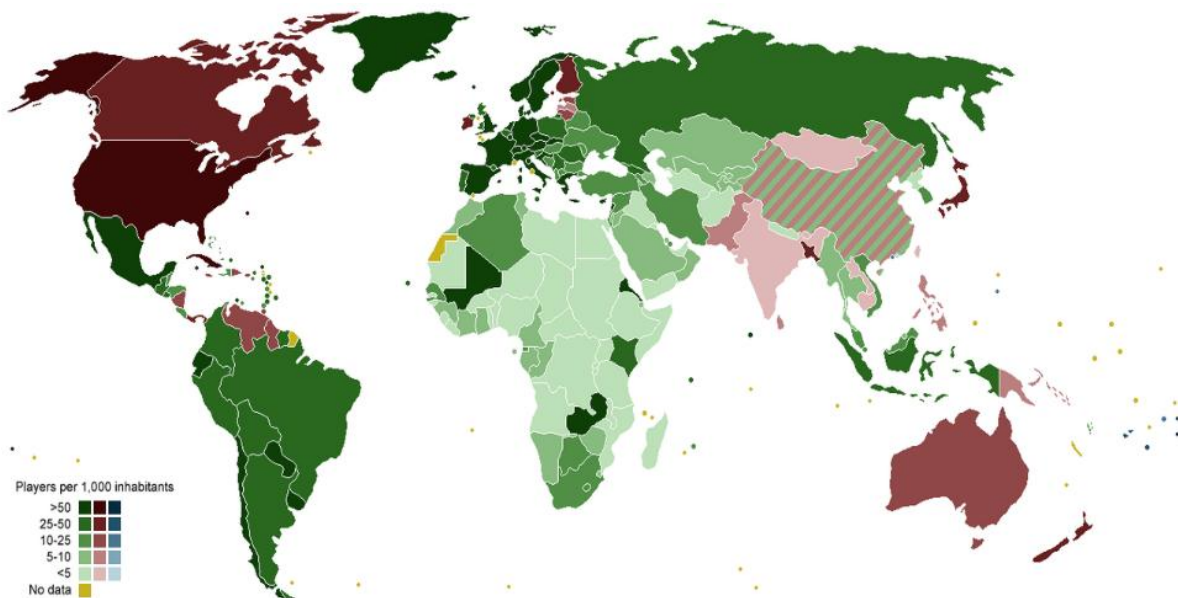


Ilustración 1 Mapa comparativo de la popularidad del fútbol a nivel mundial.

Los países que figuran con color verde son los que tienen mayor número de jugadores activos por cada 1000 habitantes.

I.1.2.2 Federación⁵

La noción de **federación** tiene su origen en el latín *foederatio* y hace referencia al acto de federar (es decir, de generar unión por medio de alianzas, ligas, fusiones o pactos entre diversas partes involucradas). Por extensión, se conoce como federación a aquella entidad, organismo o Estado que se forma a partir de dicha acción. En el ámbito deportivo es muy habitual utilizar el término federación para referirse a todas y cada una de las entidades que en dicho campo se crean y que agrupan a equipos y deportistas de distintas disciplinas. En el fútbol se tiene como la mayor autoridad la FIFA que es la Federación Internacional de Fútbol Asociación.

I.1.2.3 FIFA⁶

La *Federación Internacional de Fútbol Asociación*, universalmente conocida por sus siglas FIFA, es la institución que gobierna las federaciones de fútbol en todo el planeta. Se fundó el 21 de mayo de 1904 y tiene su sede en Zúrich, Suiza. Forma parte del IFAB, organismo encargado de modificar las reglas del juego. Además, la FIFA organiza la Copa Mundial de Fútbol, los otros campeonatos del mundo en sus distintas categorías y ramas, los Torneos Olímpicos a la par del COI y otras competiciones.

La FIFA agrupa 209 asociaciones o federaciones de fútbol de distintos países, contando con 17 países afiliados más que la Organización de las Naciones Unidas, cuatro menos que la Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo y que la Federación Internacional de Baloncesto, ambas con 213 federaciones. A nivel de continentes la FIFA tiene afiliadas a las siguientes confederaciones:

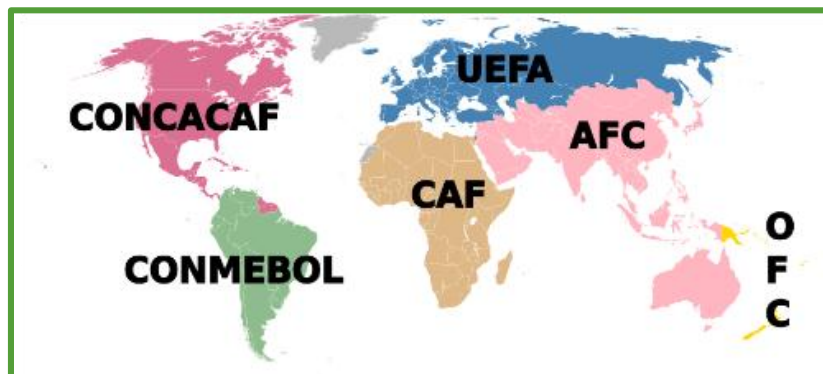


Ilustración 2 Mapa del mundo de las seis confederaciones.

⁵ <http://definicion.de/federacion/>

⁶ <http://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/index.html>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL







	Confederación	Región	Año de fundación	Miembros	Sede	Presidente
1.	Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL o CSF)	Sudamérica	1916	10	 Luque, Paraguay	 Juan Ángel Napout
2.	Unión Europea de Asociaciones de Fútbol (UEFA)	Europa	1954	53	 Nyon, Suiza	 Michel Platini
3.	Confederación Asiática de Fútbol (AFC)	Asia	1954	46	 Kuala Lumpur, Malasia	 Salman Al-Khalifa
4.	Confederación Africana de Fútbol (CAF)	África	1957	54	 Seis de Octubre, Egipto	 Issa Hayatou
5.	Confederación de Fútbol de Norte, Centroamérica y el Caribe (CONCACAF)	América del Norte, Centro y Caribe	1961	35	 Miami, Estados Unidos	 Jeffrey Webb
6.	Confederación de Fútbol de Oceanía (OFC)	Oceanía	1966	11	 Auckland, Nueva Zelanda	 David Chung

Tabla 1 Confederaciones de la FIFA

I.1.2.4 Reglas de Juego Establecidas por la FIFA⁷

I.1.2.4.1 Superficie de juego

Los partidos podrán jugarse en superficies naturales o artificiales, de acuerdo con el reglamento de la competición. El color de las superficies artificiales deberá ser verde.

Cuando se utilicen superficies artificiales en partidos de competición entre equipos representativos de asociaciones miembro afiliadas a la FIFA o en partidos internacionales de competición de clubes, la superficie deberá cumplir los requisitos del concepto de calidad de la FIFA para césped de fútbol o del International Artificial Turf Standard, salvo si la FIFA otorga una dispensación especial.

I.1.2.4.2 Marcación del terreno

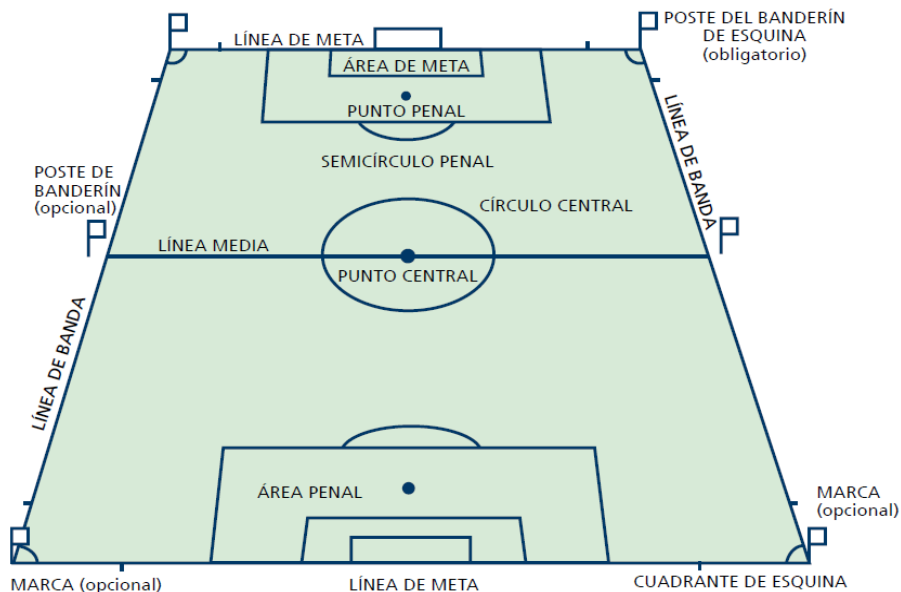


Ilustración 3 Nombres de cada parte del área de juego

El terreno de juego será rectangular y estará marcado con líneas. Dichas líneas pertenecerán a las zonas que demarcan. Las dos líneas de marcación más largas se denominarán líneas de banda. Las dos más cortas se llamarán líneas de meta.

⁷ Reglas de Juego 2014/15 FIFA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

El terreno de juego estará dividido en dos mitades por una línea media que unirá los puntos medios de las dos líneas de banda. El centro del campo estará marcado con un punto en la mitad de la línea media, alrededor del cual se trazará un círculo con un radio de 9.15 m.

Se podrá hacer una marcación fuera del terreno de juego, a 9.15 m del cuadrante de esquina y perpendicular a la línea de meta, para señalar la distancia que se deberá observar en la ejecución de un saque de esquina.

I.1.2.4.2.1 Dimensiones

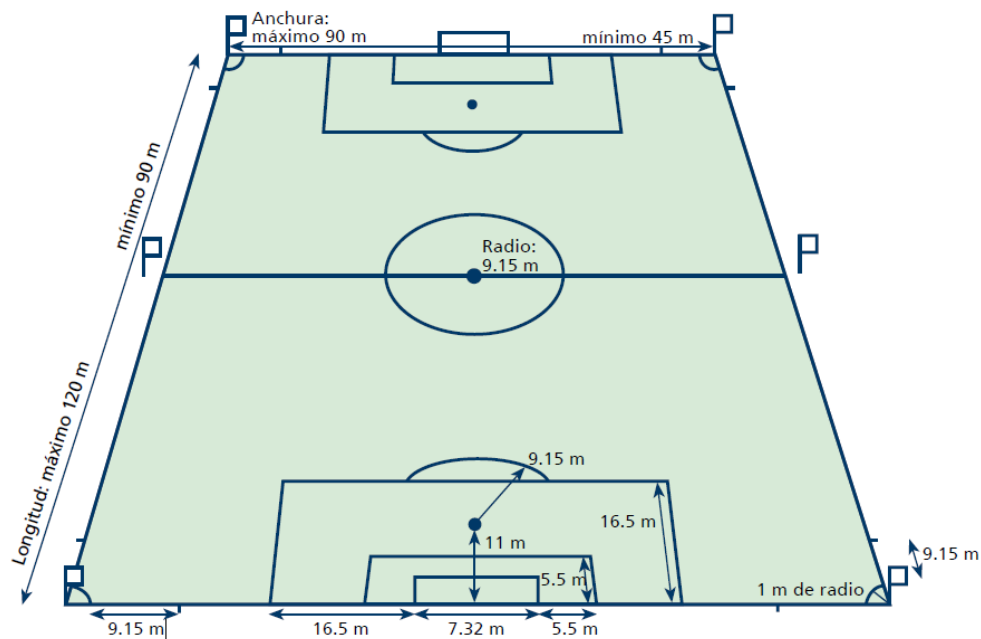


Ilustración 4 Medidas del área de juego

- ✓ La longitud de la línea de banda deberá ser superior a la longitud de la línea de meta.
- ✓ Longitud (línea de banda): mínimo 90 m máximo 120 m
- ✓ Anchura (línea de meta): mínimo 45 m máximo 90 m
- ✓ Todas las líneas deberán tener la misma anchura, como máximo 12 cm.

I.1.2.4.2.2 Dimensiones para partidos internacionales

- ✓ Longitud (línea de banda): mínimo 100 m máximo 110 m
- ✓ Anchura (línea de meta): mínimo 64 m máximo 75 m

I.1.2.4.2.3 Área de meta

Se trazarán dos líneas perpendiculares a la línea de meta, a 5.5 m de la parte interior de cada poste de meta. Dichas líneas se adentrarán 5.5 m en el terreno de juego y se unirán con una línea paralela a la línea de meta. El área delimitada por dichas líneas y la línea de meta será el área de meta.

I.1.2.4.2.4 Área penal

Se trazarán dos líneas perpendiculares a la línea de meta, a 16.5 m de la parte interior de cada poste de meta. Dichas líneas se adentrarán 16.5 m en el terreno de juego y se unirán con una línea paralela a la línea de meta. El área delimitada por dichas líneas y la línea de meta será el área penal. En cada área penal se marcará un punto penal a 11 m de distancia del punto medio de la línea entre los postes de meta y equidistante a estos. Al exterior de cada área penal se trazará un semicírculo con un radio de 9.15 m desde el punto penal.

I.1.2.4.2.5 Banderines



Ilustración 5 Banderín de esquina

En cada esquina se colocará un poste no puntiagudo con un banderín, cuya altura mínima será de 1.5 m. Asimismo, se podrán colocar banderines en cada extremo de la línea de media, a una distancia mínima de 1 m al exterior de la línea de banda.

I.1.2.4.2.6 Área de esquina

Se trazará un cuadrante con un radio de 1 m desde cada banderín de esquina en el interior del terreno de juego.

I.1.2.4.3 Metas

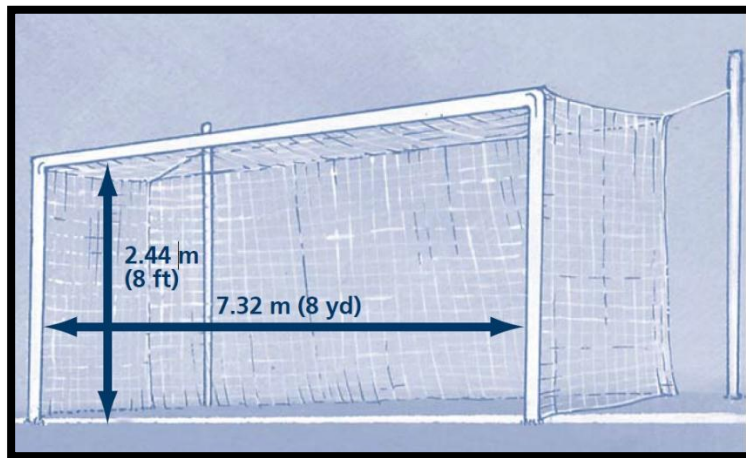


Ilustración 6 Dimensiones de las metas

Las metas se colocarán en el centro de cada línea de meta. Consistirán en dos postes verticales, equidistantes de los banderines de esquina y unidos en la parte superior por una barra horizontal (travesaño). Los postes y el travesaño deberán ser de madera, metal u otro material aprobado. Deberán tener forma cuadrada, rectangular, redonda o elíptica y no deberán constituir ningún peligro para los jugadores. La distancia entre los postes será de 7.32 m y la distancia del borde inferior del travesaño al suelo será de 2.44 m.

I.1.2.4.4 El Balón

Características y medidas

- ✓ Será esférico
- ✓ Será de cuero o cualquier otro material adecuado
- ✓ Tendrá una circunferencia no superior a 70 cm y no inferior a 68 cm
- ✓ Tendrá un peso no superior a 450 g y no inferior a 410 g al comienzo del partido
- ✓ Tendrá una presión equivalente a 0,6–1,1 atmósferas (600–1100 g/cm²) al nivel del mar

I.1.2.4.5 Número de sustituciones

Competiciones oficiales

- ✓ Se podrán utilizar como máximo tres sustitutos en cualquier partido de una competición oficial bajo los auspicios de la FIFA, las confederaciones o las asociaciones miembro.
- ✓ El reglamento de la competición deberá estipular cuántos sustitutos podrán ser nombrados, de tres a un máximo de doce.

Otros partidos

- ✓ En los partidos de selecciones nacionales A se puede utilizar un máximo de seis sustitutos.
- ✓ En todos los demás partidos se puede utilizar un número mayor de sustitutos, siempre que:
 - Los equipos en cuestión lleguen a un acuerdo sobre el número máximo
 - Se haya informado al árbitro antes del comienzo del partido
- ✓ Si el árbitro no ha sido informado, o no se ha llegado a un acuerdo antes del inicio del partido, no se permitirán más de seis sustitutos.

I.1.2.5 Clubes

El Club Deportivo, también denominado como Club Atlético, es un club dedicado a un uso deportivo, situación por la cual ostenta diversos equipos e instalaciones que están destinados a la práctica de los mencionados. Aunque también, el concepto, se emplea para referirse a cualquier club que se dedica a la práctica de un solo deporte.

Comúnmente, los clubes deportivos gozan de popularidad por uno de los deportes que allí se practican y no por la combinación de todos estos. En tanto por cada deporte suelen haber equipos titulares y equipos amateurs, los cuales comparten el mismo nombre, logo y diseño de la camiseta en las diferentes ligas o competiciones en las cuales participen.

Los tipos más populares de clubes deportivos son los clubes de fútbol y los clubes náuticos. El club de fútbol es una entidad que tiene como principal cometido la práctica del fútbol. Cuando la práctica del fútbol se realiza a un nivel profesional, el club en cuestión se encuentra regido por una asociación oficial o federación,

por ejemplo, en Argentina, el club de fútbol Boca Juniors está regido por la Asociación del fútbol Argentino (AFA), la cual a su vez puede formar parte de otra federación de peso continental, tal es el caso de la CONMEBOL (Confederación Sudamericana de Fútbol).

En otros casos el club de fútbol puede formar parte de una institución polideportiva de mayor importancia o bien, además, incluir otras áreas deportivas, volviendo al caso de Boca Juniors, el club también posee su propio equipo de básquet, de vóley, entre otras disciplinas.

Todos los clubes de fútbol cuentan con diferentes señas propias que permiten distinguirlos muy fácilmente: indumentaria, colores, escudos y hasta algunos de envergadura cuentan con estadio propio.

I.1.2.5.1 Sistema de la FIFA para la concesión de licencias a los clubes⁸

El Reglamento de la FIFA para la Concesión de Licencias de Clubes es el documento de trabajo básico para que las confederaciones y asociaciones miembros elaboren a partir de él su reglamento nacional para la concesión de licencias de clubes. Incorpora requisitos y directrices mínimas y ha sido concebido de acuerdo con los principios elaborados por el *Task Force* de la FIFA For the Good of the Game.

El Reglamento está dividido en dos secciones principales. La primera sección trata de la asociación miembro como el cedente de la licencia, explica sus funciones, define al solicitante de la licencia y a las instancias que otorgan la licencia, así como el núcleo del proceso que ha de aplicarse.

La segunda sección está dirigida a los clubes de la asociación miembro. Las cinco categorías de criterios mínimos se describen en cinco capítulos, que son los siguientes:

- Criterios deportivos
- Criterios de infraestructura
- Criterios administrativos y de personal
- Criterios jurídicos
- Criterios financieros.

⁸ Reglamento de la FIFA para la Concesión de Licencias a los Clubes

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Los criterios están divididos en tres categorías distintas, dichas categorías se han definido del siguiente modo:

- a) Criterios "A" – "Obligatorios": Si el solicitante de una licencia no cumple cualquiera de los criterios A, no se le puede conceder una licencia para participar en las competiciones de clubes nacionales o de la confederación.
- b) Criterios "B"– "Obligatorios": Si el solicitante de una licencia no cumple cualquiera de los criterios B será sancionado tal y como determine el cedente de la licencia pero todavía podrá obtener una licencia para participar en las competiciones de clubes nacionales o de la confederación.
- c) Criterios "C" – "de mejor práctica": Los criterios C son recomendaciones de mejor práctica. El incumplimiento de cualquiera de los criterios C no acarreará sanción ni la denegación de la licencia. Algunos criterios C pueden convertirse en criterios "Obligatorios" en una etapa posterior.

I.1.2.6 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

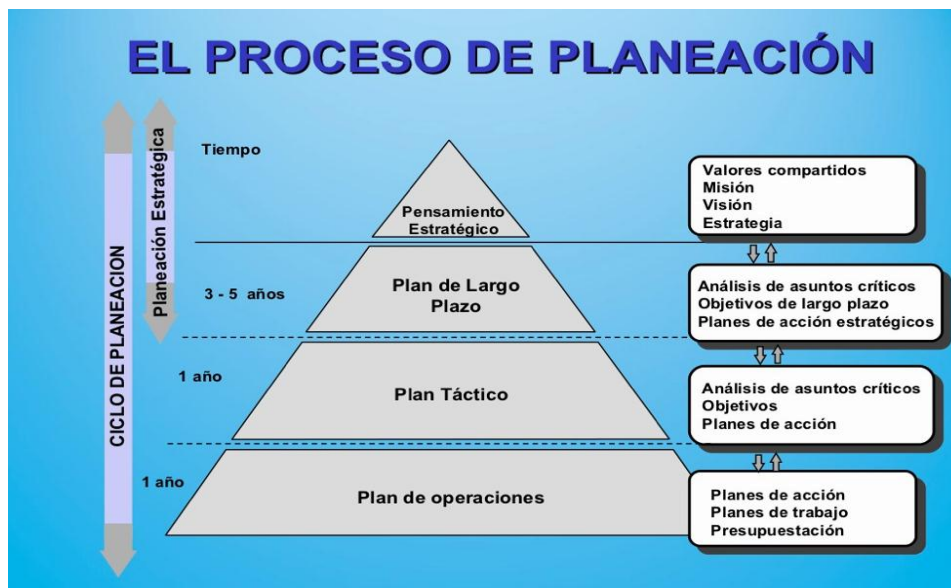


Ilustración 7 Proceso de Planeación

Los elementos que constituyen la planeación estratégica de una organización se listan a continuación:

1. Declaración de la visión
2. Declaración de la misión y establecimiento de valores
3. Análisis externo de la empresa
4. Análisis interno de la empresa
5. Establecimiento de los objetivos generales
6. Diseño, evaluación y selección de estrategias (utilizando matriz FODA)
7. Diseño de planes estratégicos (estrategias FO, DO, FA Y DA)

Las organizaciones necesitan introducir herramientas que integren, en un marco general, los elementos fundamentales de gestión, para visualizar el escenario deseado y orientar sus decisiones, con el fin de aliviar la incertidumbre que genera los cambios continuos en su entorno.

La planeación estratégica es una herramienta proactiva que permite diseñar el escenario que se quiere conquistar y las acciones que facilitarán el éxito, a la vez que impulsa la modernización y profesionalización de la gestión de la empresa, define la estrategia general para el periodo que se establece, delimita las líneas de acción en las que se materializa la estrategia, marca los objetivos y la forma de evaluar su cumplimiento, alinea los recursos y establece las acciones que llevarán al logro de las metas propuestas.

La Planeación Estratégica se complementa con el Cuadro de Mando Integral (CMI), que permite visualizar el mapa estratégico con la expresión detallada de los indicadores necesarios para el seguimiento, evaluación y control de la actividad de la organización.

I.1.2.7 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) (en inglés Balanced ScoreCard, BSC) es una metodología que han utilizado muchas organizaciones, porque ayuda a superar la dispersión o duplicación de esfuerzos, permite la creación de sinergias, apoya para que la operación diaria esté conectada con la misión, la visión y los objetivos estratégicos; sin embargo, requiere una definición clara de los procesos clave y que la estrategia de cambio sea entendida y asumida por todos. El CMI ayuda a monitorear la implementación de la estrategia a través de indicadores de desempeño y metas concretas, así como a lograr que las distintas áreas estén alineadas al plan estratégico.



Ilustración 8 Proceso de generación de Estrategias mediante el Cuadro de Mando Integral (Calidad Total y Productividad, 3ra Edición)

El CMI es una metodología que traduce la estrategia de una organización en un arreglo de objetivos con su interrelación causa-efecto, contempla objetivos de resultados, objetivos de procesos y objetivos para las causas más profundas; y para cada tipo de objetivo deben establecerse los correspondientes indicadores, que permitan evaluar el avance de la estrategia. El hecho de tener los objetivos estratégicos relacionados en un esquema de causa-efecto facilita la comprensión de la estrategia para cumplirlos, así como su entendimiento por parte de todas las áreas de una organización. El CMI utiliza dos elementos:

1. **El mapa estratégico** es la representación visual de los objetivos de una organización y utiliza al menos cuatro perspectivas:
 - a) La perspectiva económica o financiera, que contiene las expectativas del desempeño financiero;
 - b) La perspectiva del cliente, que traduce las expectativas de los clientes en cada segmento de mercado y enfatiza los objetivos de los atributos de los productos, de servicio y de imagen;
 - c) La perspectiva de procesos, que contempla los objetivos de los procesos de soporte y operativos que son consistentes con los objetivos de calidad, tiempo y eficiencia para satisfacer al cliente,

- d) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es decir, las capacidades y habilidades de la fuerza laboral, la inteligencia competitiva, la tecnología, las competencias, la cultura y los valores que posibilitan los procesos.

Las perspectivas agrupan los objetivos causa-efecto para lograr materializar las estrategias a corto, mediano y largo plazos. Por su parte, el mapa sirve para relatar de manera comprensible cómo se entrelazan las hipótesis de cada perspectiva.

2. **El tablero de control**, se construye con base en las perspectivas e incluye los objetivos relatados en el mapa estratégico. Además, asigna indicadores clave de desempeño, metas para los mismos y planes o iniciativas de acción. Uno de sus elementos clave es la medición, ya que ésta comunica los valores y prioridades en la organización (dime qué mides y te diré qué es importante para ti). Así, al medir la satisfacción del cliente, la excelencia de los procesos y el valor intrínseco de la empresa, se entenderá en qué se está enfocando la organización a corto, mediano y largo plazos, y que todas las actividades conllevan una importante relación causa efecto. Es frecuente que cada indicador del tablero de control se presente mediante un esquema de semáforo, de acuerdo con qué tan bien va cumpliendo su valor meta: verde si va en dirección o situación correcta, amarillo si se trata de una situación que de no atenderse con prontitud puede convertirse en una situación crítica (rojo).

Los indicadores críticos de desempeño representan el valor de éxito o fracaso de un objetivo estratégico; mientras que las metas son los compromisos. Asimismo, los indicadores son impulsores o inductores del desempeño de la organización. En tanto, los planes o iniciativas de acción son las actividades clave (medios) para hacer realidad las metas. Entonces, los “qué” son los objetivos, y los “cómo”, los planes de acción. El balanced scorecard del más alto nivel, es decir, el mapa estratégico y el tablero de control, sirven para desplegar la estrategia en la empresa interna y la extendida (clientes, proveedores, accionistas y personal), lo cual facilita temas en común y responsabilidades compartidas.

El CMI tiene tres dimensiones muy bien destacadas:

- I. **Estrategia.** Se debe hacer de la estrategia la agenda principal de organización. El CMI permite que las empresas describan y comuniquen su estrategia de forma que se comprenda y se aplique.
- II. **Enfoque.** Es necesario crear un enfoque muy fuerte. Con el CMI como ayuda de “navegación”, cada recurso y actividad de la organización quedan alineados con la estrategia.

- III. **Organización.** Implica movilizar a todos los empleados para que actúen de formas completamente diferentes. El CMI proporciona la lógica y la arquitectura para establecer nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales.

I.1.2.8 Estudio Económico

I.1.2.8.1 Determinación de los costos⁹

Costo es una palabra muy utilizada, pero nadie ha logrado definirla con exactitud debido a su amplia utilización, pero se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual. Vea algunos ejemplos: los costos pasados, que no tienen efecto para propósitos de evaluación, se llaman *costos hundidos*, a los costos o desembolsos hechos en el presente (tiempo cero) en una evaluación económica se les llama inversión, en un estado de resultados pro-forma o proyectado en una evaluación, se utilizarían los *costos futuros* y el llamado *costo de oportunidad* sería un buen ejemplo de costo virtual, así como también lo es el asentar cargos por depreciación en un estado de resultados, sin que en realidad se haga un desembolso.

También es importante señalar que la evaluación de proyectos es una técnica de planeación y la forma de tratar el aspecto contable no es tan rigurosa, lo cual se demuestra cuando, por simplicidad, las cifras se redondean al millar más cercano.

Costos de producción Los costos de producción no son más que un reflejo de las determinaciones realizadas en el estudio técnico. Un error en el costeo de producción generalmente es atribuible a errores de cálculo en el estudio técnico. El proceso de costeo en producción es una actividad de ingeniería, más que de contabilidad, si se determina que el proceso productivo requiere de 25 obreros y sucede que cuando arranca la planta se observa que son insuficientes y que aún faltan tres trabajadores más, la responsabilidad no será de contabilidad, que se concretó a anotar el salario de los trabajadores que se le solicitaron. El método de costeo que se utiliza en la evaluación de proyectos se llama *costeo absorbente*. Esto significa que, por ejemplo, en el caso del cálculo del costo de la mano de obra se agrega al menos 35% de prestaciones sociales al costo total anual, lo que significa que no es necesario desglosar el importe específico de cada una, sino que

⁹ Gabriel Baca Urbina. Evaluación de Proyectos, 6ta edición

en una sola cifra de 35% se *absorben* todos los conceptos que esas prestaciones implican.

Costos de administración Son, como su nombre lo indica, los costos que provienen de realizar la función de administración en la empresa. Sin embargo, tomados en un sentido amplio, no sólo significan los sueldos del gerente o director general y de los contadores, auxiliares, secretarías, así como los gastos generales de oficina. Una empresa de cierta envergadura puede contar con direcciones o gerencias de planeación, investigación y desarrollo, recursos humanos y selección de personal, relaciones públicas, finanzas o ingeniería (aunque este costo podría cargarse a producción). Esto implica que fuera de las otras dos grandes áreas de una empresa, que son producción y ventas, los gastos de todos los demás departamentos o áreas (como los mencionados) que pudieran existir en una empresa se cargarán a administración y costos generales. También deben incluirse los correspondientes cargos por depreciación y amortización.

Costos financieros Son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo. Algunas veces estos costos se incluyen en los generales y de administración, pero lo correcto es registrarlos por separado, ya que un capital prestado puede tener usos muy diversos y no hay por qué cargarlo a un área específica. La ley tributaria permite cargar estos intereses como gastos deducibles de impuestos.

I.1.2.8.2 Inversión total inicial: fija y diferida

La **inversión inicial** comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

Se entiende por activo tangible (que se puede tocar) o fijo, a los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se le llama *fijo* porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que ello ocasione problemas a sus actividades productivas (a diferencia del activo circulante).

Se entiende por activo intangible al conjunto de bienes propiedad de la empresa, necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos preoperativos, de instalación y puesta en

marcha, contratos de servicios (como luz, teléfono, internet, agua, corriente trifásica y servicios notariales), estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, como estudios administrativos o de ingeniería, estudios de evaluación, capacitación de personal dentro y fuera de la empresa, etcétera.

En el caso del costo del terreno, éste debe incluir el precio de compra del lote, las comisiones a agentes, honorarios y gastos notariales, y aun el costo de demolición de estructuras existentes que no se necesiten para los fines que se pretenda dar al terreno. En el caso del costo de equipo y de maquinaria debe verificarse si éste incluye fletes, instalación y puesta en marcha. En la evaluación de proyectos se acostumbra presentar la lista de todos los activos tangibles e intangibles, anotando qué se incluye en cada uno de ellos.

I.1.2.8.3 Depreciaciones y amortizaciones

El término **depreciación** tiene exactamente la misma connotación que amortización, pero el primero sólo se aplica al activo fijo, ya que con el uso estos bienes valen menos; es decir, se deprecian; en cambio, la amortización sólo se aplica a los activos diferidos o intangibles, ya que, por ejemplo, si se ha comprado una marca comercial, ésta, con el uso del tiempo, no baja de precio o se deprecia, por lo que el término **amortización** significa el cargo anual que se hace para recuperar la inversión.

Cualquier empresa que esté en funcionamiento, para hacer los cargos de depreciación y amortización correspondientes, deberá basarse en la ley tributaria. El monto de los cargos hechos en forma contable puede ser esencialmente distinto de los hechos en forma fiscal.

I.1.2.8.4 Estado de resultados pro-forma

La finalidad del análisis del estado de resultados o de pérdidas y ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la operación de la planta, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la planta y los impuestos que deba pagar. Esta definición no es muy completa, pues habrá que aclarar que los ingresos pueden provenir de fuentes externas e internas y no sólo de la venta de los productos.

Una situación similar ocurre con los costos, ya que los hay de varios tipos y pueden provenir tanto del exterior como del interior de la empresa. Para realizar un estado de resultados adecuado, el evaluador deberá basarse en la ley tributaria, en las secciones referentes a la determinación de ingresos y costos deducibles de impuestos, aunque no hay que olvidar que en la evaluación de proyectos se planean y pronostican los resultados probables que tendrá una entidad productiva, y esto, de hecho, simplifica la presentación del estado de resultados. Se le llama *pro-forma* porque esto significa proyectado, lo que en realidad hace el evaluador: proyectar (normalmente a cinco años) los resultados económicos que supone tendrá la empresa.

Un punto muy discutido por algunos autores es el hecho de sumar a la utilidad neta, después de los impuestos, la depreciación y la amortización total. El enfoque que se puede dar a esta situación es el siguiente: los cargos por depreciación y amortización son un mecanismo fiscal ideado por el gobierno para que el proyecto recupere la inversión hecha en cualquiera de sus fases. Por otro lado, la importancia de calcular el estado de resultados radica en la posibilidad de determinar los flujos netos de efectivo, que son las cantidades que se usan en la evaluación económica. Mientras mayores sean los flujos netos de efectivo (*FNE*), mejor será la rentabilidad económica de la empresa o del proyecto de que se trate.

Los *FNE* reales de un proyecto en marcha sí contienen los montos de depreciación y amortización, pues en realidad sí representan dinero sobrante, pero se discute el hecho de que en la evaluación económica se inflen los *FNE* con dinero que no provenga de las operaciones propias de la empresa, sino que provenga de la vía fiscal; esto es, si no se sumaran los cargos de depreciación y amortización a los *FNE*, éstos serían menores, y lo mismo ocurriría con la rentabilidad del proyecto, pero sería una rentabilidad más realista, pues sólo estarían considerados los *FNE* provenientes de las operaciones de la empresa. A pesar de lo anterior, lo más usual es sumar los cargos de depreciación y amortización.

Otros rubros que aparecen en el estado de resultados son los impuestos que deberán pagarse. Los porcentajes pagados, así como los conceptos por los cuales se pagan impuestos pueden variar de un año a otro. Esto depende de la política fiscal que apliquen los gobiernos para controlar la economía de un país. La política impositiva es variable en cualquier país.

I.1.2.8.5 Costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento

Para formarse cualquier empresa debe realizar una inversión inicial. El capital que forma esta inversión puede provenir de varias fuentes: sólo de personas físicas (inversionistas), de éstas con personas morales (otras empresas), de inversionistas e instituciones de crédito (bancos) o de una mezcla de inversionistas, personas morales y bancos. Como sea que haya sido la aportación de capitales, cada uno de ellos tendrá un costo asociado al capital que aporte, y la nueva empresa así formada tendrá un costo de capital propio. A continuación se analizará detalladamente cómo se calcularía este costo cuando se presentan mezclas de capitales como las mencionadas.

Suponga el caso más simple, cuando el capital necesario para llevar a cabo un proyecto es aportado totalmente por una persona física. Antes de invertir, una persona siempre tiene en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta, llamada tasa mínima aceptable de rendimiento (*TMAR*). La pregunta sería ¿en qué debe basarse un individuo para fijar su propia *TMAR*?

Es una creencia común que la *TMAR* de referencia debe ser la tasa máxima que ofrecen los bancos por una inversión a plazo fijo. Al realizar un balance neto entre el rendimiento bancario y la inflación, siempre habrá una pérdida neta del poder adquisitivo o valor real de la moneda si se mantiene el dinero invertido en un banco; esto es lógico, pues un banco no puede, por el solo hecho de invertir en él, enriquecer a nadie.

Ahora ya se sabe que el banco no debe ser la referencia. ¿Cuál es, entonces? En el párrafo anterior se habló de que la tasa de rendimiento bancario siempre es menor al índice inflacionario vigente, lo cual produce una pérdida del poder adquisitivo del dinero depositado en un banco. Esto conduce a la reflexión de que si se ganara un rendimiento igual al índice inflacionario, el capital invertido mantendría su poder adquisitivo, entonces, la referencia debe ser el índice inflacionario.

La referencia firme es, pues, el índice inflacionario. Sin embargo, cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atractivo mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino que ésta tenga un crecimiento real; es decir, le interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá de haber compensado los efectos de la inflación.

Si se define a la *TMAR* como:

$$TMAR = i + f + if ; i = \text{premio al riesgo}; f = \text{inflación}$$

Esto significa que la *TMAR* que un inversionista le pediría a una inversión debe calcularla sumando dos factores: primero, debe ser tal su ganancia que compense los efectos inflacionarios y, en segundo término, debe ser un premio o sobretasa por arriesgar su dinero en determinada inversión. Cuando se evalúa un proyecto en un horizonte de tiempo de cinco años, la *TMAR* calculada debe ser válida no sólo en el momento de la evaluación, sino durante los cinco años.

I.1.2.9 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

El estudio de la evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Si no han existido contratiempos, hasta este punto se sabrá que existe un mercado potencial atractivo; se habrá determinado un lugar óptimo y el tamaño más adecuado para el proyecto, de acuerdo con las restricciones del medio; se conocerá y dominará el proceso de producción, así como todos los costos en que se incurrirá en la etapa productiva; además, se habrá calculado la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, a pesar de conocer incluso las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable.

En este momento surge el problema sobre el método de análisis que se empleará para comprobar la rentabilidad económica del proyecto. Se sabe que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, a una tasa aproximadamente igual al nivel de inflación vigente. Esto implica que el método de análisis empleado deberá tomar en cuenta este cambio de valor real del dinero a través del tiempo.

I.1.2.9.1 Valor presente neto (VPN).

La definición del valor presente neto significa sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los

desembolsos, lo cual dará por resultado que el VPN sea mayor que cero. Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital o TMAR ("Costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento").

Si la tasa de descuento o costo de capital, TMAR, aplicada en el cálculo del VPN fuera la tasa inflacionaria promedio pronosticada para los próximos cinco años, las ganancias de la empresa sólo servirían para mantener el valor adquisitivo real que tenía en el año cero, siempre y cuando se reinvirtieran todas las ganancias. Con un $VPN = 0$ no se aumenta el patrimonio de la empresa durante el horizonte de planeación estudiado, si el costo de capital o TMAR es igual al promedio de la inflación en ese periodo. Pero aunque $VPN = 0$, habrá un aumento en el patrimonio de la empresa si la TMAR aplicada para calcularlo es superior a la tasa inflacionaria promedio de ese periodo.

Por otro lado, si el resultado es $VPN > 0$, sin importar cuánto supere a cero ese valor, esto sólo implica una ganancia extra después de ganar la TMAR aplicada a lo largo del periodo considerado. Esto explica la gran importancia que tiene seleccionar una TMAR adecuada.

La ecuación para calcular el VPN para el periodo de cinco años es:

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

Como se observa en la fórmula, el valor del VPN es inversamente proporcional al valor de la i aplicada, de modo que como la i aplicada es la TMAR; en caso de que se pida un gran rendimiento a la inversión (es decir, si la tasa mínima aceptable es muy alta), el VPN fácilmente se vuelve negativo, y en ese caso se rechazaría el proyecto.

I.1.2.9.2 Tasa interna de rendimiento (TIR).

La **tasa interna de retorno** o **tasa interna de rentabilidad** (TIR) de una inversión es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

$$P = -\frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

Se le llama tasa interna de rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

Con el criterio de aceptación que emplea el método de la *TIR*: si ésta es mayor que la *TMAR*, acepte la inversión; es decir, si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable.

I.1.2.9.3 Relación beneficio-costo

Es la relación entre el valor presente de todos los ingresos del proyecto sobre el valor presente de todos los egresos del proyecto, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

$B/C = \text{valor presente de ingresos} / \text{valor presente de egresos}$

El criterio de evaluación *B/C*, Infante (1988), lo define: "este índice de utilización frecuente en estudios de grandes proyectos públicos de inversión, se apoya en el método del valor presente neto." Se calcula de la siguiente manera:

- Valor presente de los ingresos asociados con el proyecto en cuestión.
- Valor presente en los egresos del proyecto.
- Se establece una relación entre el VPN de los ingresos y el VPN de los egresos.

Cuando se utiliza ésta herramienta de evaluación en proyectos privados de inversión, se hace la siguiente interpretación:

$B/C > 1$: los beneficios son superiores a los sacrificios. El proyecto es viable porque genera aportes económicos y sociales a la comunidad independientemente de que el VPN sea negativo o igual a cero porque el impacto de la inversión es social y no toma en cuenta la rentabilidad.

B/C = 1: los beneficios son iguales a los costos. Es indiferente realizar o no la inversión desde el punto de vista financiero. El proyecto es auto sostenible, concepto que se aplica a los proyectos sociales para que su desarrollo sea ideal.

I.1.3 MARCO TEÓRICO

El *marco teórico* propone las teorías que fundamentan los conceptos y sus relaciones. Se presentan diferentes dimensiones con las que el deporte en general se puede relacionar.

I.1.3.1 Deporte y ocio

La palabra “ocio” al igual que otras utilizadas con cierta frecuencia, ha tenido diversidad de acepciones ligadas a aptitudes diametralmente opuestas a la pureza de su significado. Así, recuerda J.A. Rodríguez y J.M. Zambrana, que en la decimotercera edición del diccionario de la Real Academia de la Lengua, se entiende por ocio: “Cesación de trabajo, inacción o total omisión de la actividad. Diversión u ocupación reposada, especialmente en obras de ingenio, porque éstas se toman por descanso de otras tareas”. Al igual, se define “ociosidad” como el vicio de no trabajar, perder el tiempo o gastarlo inútilmente. Resulta pues evidente que en castellano, salvo en pocas excepciones, el término “ocio” ha quedado desprestigiado recibiendo el significado de “ociosidad”. Así lo subrayan Ángel Zaragoza y Nuria Puig: “para muchos ocio es sinónimo de inactividad de gandulería”. Estos autores opinan que detrás del término ocio se esconden una pluralidad de significados que no incluyen, para nada, inactividad (al menos mental).

A través de tiempo el concepto ocio ha ido variando considerablemente. Rodríguez y Zambrana creen que en la actualidad lo entendemos como “parte del tiempo libre de las personas” y este tiempo libre puede dedicarse a la práctica deportiva en sus facetas de competición o de recreación. También coinciden estos autores, que en todos los casos de ocio concurren dos características definitorias del mismo: el recreo o diversión activa y la educación-información. Es aquí donde entra en juego el deporte, con su carácter recreativo y placentero, o como dice J.M Cagigal : “el deporte espontáneo, sencillo y sin grandes exigencias. Recreativo y formativo y sobretodo eminentemente ocioso. Que se desarrolla en el tiempo libre de las personas u que puede estar enmarcado en la filosofías del deporte para todos”.

García Ferrando dice que, precisamente, “la diversidad que existe de actividades de tiempo libre y la libertad y la capacidad de la población de poder disfrutar de ellas, es uno de los rasgos más destacados de las sociedades avanzadas”. Dentro del tiempo libre cada vez hay más personas que realizan actividades de ocio, es decir, aquellas que eligen los individuos por sus cualidades de satisfacción personal. En definitiva, “las actividades deportivas pueden considerarse como un trabajo y una obligación o como algo placentero y recreativo”.

Desde el punto de vista social, la práctica deportiva facilita las relaciones, canaliza la agresividad y la necesidad de confrontación, despierta la sensibilidad y la creatividad y contribuye al mejoramiento del clima social. Rodríguez y Zambrana opinan que, por todas estas causas, la actividad deportiva debería ser fundamental en el tiempo libre de las personas. En un tiempo de ocio que tendría las siguientes características:

Ocupación voluntaria

- a) **Descanso.** (Referido al descanso físico o intelectual equilibrador del estrés). El ejercicio físico está recomendado como actividad compensatoria de las tensiones emocionales producidas por el exceso de trabajo en una sociedad competitiva.
- b) **Diversión.** (Entendido como placer y disfrute que produce el cambio de actividad, sobre todo si es voluntaria). Por ejemplo: los malabarismos de horarios que tienen que hacer muchos ciudadanos para ingresar en un grupo deportivo que sea compatible con su horario laboral o sus ocupaciones sociales. La percepción estética y de emociones que brinda el ejercicio, el aspecto lúdico y recreativo de su práctica son aspectos del propio deporte deseable por el practicante y a la vez placentero.
- c) **Formación-educación.** El carácter formativo del deporte se demuestra continuamente en los momentos más sobresalientes de su práctica. La preparación de una competición, el rigor del entrenamiento, la disciplina del equipo, el autocontrol del deportista, el aprendizaje de la derrota, la búsqueda del perfeccionamiento, la perseverancia, son aspectos puramente educativos que encontramos en la práctica deportiva diaria y que son transferibles a la vida cotidiana. ⁽⁵⁾
- d) **Participación social.** Quizá sea la práctica deportiva el único fenómeno que rompe las barreras de clase.
- e) **Desarrollo de la capacidad creadora.** La simple jugada deportiva plantea a su ejecutor toda suerte de posibilidades alejadas de cualquier automatismo creado en las personas por la sociedad industrial. En el deporte el hombre puede crear su propia realización, utilizando todos aquellos recursos que le

brinda su práctica y que hace coincidir en ese desarrollo a su propia personalidad.

- f) **Recuperación.** Palabra que puede confundir en un principio, sin embargo, las enfermedades cardiovasculares, el estrés, el sedentarismo, los daños que sufre el equilibrio psicofísico de los individuos, los estragos que ocasiona la sociedad moderna, son todos ellos problemas del hombre contemporáneo que tienen en el deporte sus más espectacular ayuda o compensación

Las investigaciones sociológicas llevadas a cabo por García Ferrando sobre los españoles y el deporte señalan que en los últimos tiempos la práctica de algún deporte ha ido ganando preeminencia, ya que las características urbanas y de trabajo sedentario de segmentos cada vez más amplios de población, ha conducido a buscar en el deporte una actividad complementaria, equilibrada y reparadora de las actividades ocupacionales obligatorias.

I.1.3.2 Los efectos sociales del deporte

“El deporte ha emergido en la sociedad moderna como una institución de interrelación entre los individuos, transmisora de valores sociales. El deporte expresa los valores de coraje, éxito e integridad”.

Dice Moragas que en nuestra sociedad diversos sistemas de valores se configuran mediante el deporte: “los procesos de identificación colectiva, de iniciación social, de representación nacional y grupal. Las formas de ocio como actividad y como espectáculo, el compañerismo y la rivalidad, el éxito y el fracaso”. El deporte interfiere plenamente en la vida cotidiana, influye en los procesos de socialización, determina una buena parte del tiempo libre y constituye un punto de referencia clave para los procesos de identificación social de mucha gente. En diversos países y de diversas maneras, los éxitos deportivos se convierten en auténticas demostraciones sociales, o incluso, en reivindicaciones populares.

El deporte da la posibilidad de construir universos alternativos a la realidad social y política a través de la hipercodificación de los mitos deportivos. Moragas explica como en diferentes ocasiones los éxitos deportivos de los atletas de élite se han utilizado para fortalecer la clase política dirigente o, en alguna ocasión, a favor de la propaganda de los líderes autoritarios (Olimpiada de Berlín, 1936, o régimen franquista). El autor argumenta que este interés político por los éxitos deportivos se fundamenta “en la facilidad que tiene el deporte para representar procesos de identificación popular”.

Así pues, el análisis de los usos sociales del deporte evidencia el principio de contradicción de éste con los valores sociales del fenómeno olímpico. Dice también Moragas, que los espectáculos deportivos implican rituales y que el análisis de estos rituales representa una información valiosísima para el conocimiento de las estructuras culturales de la sociedad actual. “En ellos encontramos los valores y contravalores de la sociedad moderna: la fiesta, la amistad, la identificación, pero también la violencia, el fanatismo y la xenofobia”.

De entre los posibles efectos que el deporte provoca en la sociedad, en los siguientes apartados vamos a reflexionar sobre sus características como instrumento integrador y socializador. Así como sobre los efectos que la violencia, desarrollada dentro y fuera de él, produce en nuestro entorno social.

I.1.3.2.1 Deporte e integración

Quizá el mejor ejemplo de integración social a través del deporte lo encontremos en la organización de competiciones para discapacitados físicos y sensoriales, que tienen su máxima manifestación en la celebración de los Juegos Paralímpicos.

Dice Landry que el lema de los IX Juegos Paralímpicos de Barcelona fue “Deporte sin límites”, y este eslogan fue muy significativo en cuanto a la integración social porque por un lado “dio énfasis a la variedad de limitaciones superadas por tantos individuos y fue un reconocimiento de todos aquellos que se propusieron un reto y fueron capaces de participar en el deporte de alto nivel”. Landry explica como tal eslogan “señalaba la necesidad de seguir luchando por la conciencia social en todo el mundo, con el objeto de conseguir la integración de los ciudadanos impedidos” a través del deporte y las actividades de alta competición.

Según el autor, el lema de los IX Juegos Paralímpicos de Barcelona fue perfectamente coherente con la visión del Olimpismo moderno de Pierre de Coubertin ya que “para Coubertin, los valores centrales del deporte están en la forma, en el espíritu por el cual un atleta, como ser humano completo, actúa y tiene éxito, a pesar de los obstáculos aparentemente insuperables”. (Landry, 1993)

El movimiento paralímpico (asociado con éxito al Comité Internacional Olímpico (CIO) y al Movimiento Olímpico) ha tenido un fuerte impacto, en lo que se refiere a la socialización y a la adquisición de valores y modelos de comportamiento humano. Así mismo, ha servido para realizar pruebas excepcionales para la superación de difíciles barreras y graves limitaciones ; o como ocasión única y

trampolín hacia la realización de las personas ; y, por último, como escenario abierto sobre el que mostrar niveles importantes de entusiasmo, energía, confianza, audacia, coraje, habilidad y destreza. "Ser paralímpico tiene hoy en día mucho que ver con la intercomunicación global, y al mismo tiempo demuestra en todo el mundo nuevas aspiraciones de identificación, aceptación u reconocimiento de las naciones, grupos e individuos". (Landry, 1993)

I.1.3.2.2 Deporte y socialización

Peter Berger define socialización como el proceso por el cual el individuo llega a ser miembro de la sociedad. Mediante este proceso el individuo es inducido a participar en la dinámica social a través de la interiorización. Es decir, el ser va asumiendo el mundo que le rodea, aceptando que ese mundo es su mundo, entendiéndolo y reproduciéndolo. El proceso a través del cual se produce esta interiorización se llama socialización.

Núria Puig habla también de socialización como el proceso por el cual la sociedad modela a la persona para integrarla en su sistema cultural. Puig señala que hacia la década de los 60 este concepto se cuestiona y empieza a considerarse que no es sólo un proceso unilateral "sino de mutua influencia entre la persona y su entorno". Las aportaciones del interaccionismo simbólico (a través de autores como Cooley, Mead o Piage son fundamentales al considerar que el proceso de socialización dura toda la vida.

La práctica deportiva, como toda actividad humana, se construye dentro del marco de las relaciones sociales de los individuos. "El fenómeno deportivo está estrechamente vinculado a la realidad social y cultural, hasta el punto que se transforma con ella", dice Xavier Medina. Las manifestaciones deportivas se consideran como un producto de la sociedad o sociedades que las crean o en las que se desarrollan y, por lo tanto, dentro de sistemas socioculturales concretos desde los cuales vienen pautadas las características que las conforman.

El deporte es un instrumento de transmisión de cultura que va a reflejar los valores básicos del marco cultural en el que se desenvuelve. Como producto social, la práctica deportiva se convierte en un elemento clave de socialización. Medina entiende por tal concepto: "la interiorización por parte de los individuos de aquellos elementos que integran un sistema sociocultural determinado y que permite las interrelaciones que hacen posible dentro del grupo la generación de vida

compartida. Elementos que desde esta perspectiva, producen y recrean la diversidad grupal”.

Es decir, se trata de plantear el deporte como un identificador social y cultural definidor de la identidad y observar, de este modo, como determinadas prácticas deportivas permiten a los individuos llevar a cabo una estructura de identificaciones construida por los actores sociales que implican un sistema de adscripciones concreto. Dice Medina, “desde el punto de vista del deporte, la identidad se inscribe a la vez en signos objetivos y en sentimientos que constituyen un conjunto relativamente coherente. Así, el grupo deportivo aparece como una esfera de participación social y de familiaridad constitutiva conjuntamente de procesos identitarios. La solidaridad traduce la participación de cada individuo a la conciencia colectiva de grupo”. (Medina, 1994)

En el nivel de sociabilidad deportiva pueden darse y se dan en la mayor parte de los casos poderosos vínculos identitarios entre los actores. Desde la pertenencia a clubes y/o equipos, sociedades deportivas, disciplinas concretas, se crean unos fuertes sentimientos de identidad colectiva. El hecho de practicar un deporte específico puede ser utilizado a nivel grupal como un elemento definidor de esa identidad.

Por otro lado, Núria Puig, destaca la importancia que la sociología tradicional ha dado al deporte. Dice Puig, “mediante el juego y el deporte, que son ellos mismos una construcción social, se aprende a vivir en sociedades. Es decir, proporcionan lecciones básicas de comunicación humana y de adaptación cultural, “Además, el deporte facilita una especie de comunicación que va más allá de la palabra y que se encuentra situada en el ámbito de los rituales: el gesto, la implicación corporal, el contacto”. El papel del deporte como socializador de niños y jóvenes no es homogéneo, sino que hay muchas diferencias, sobre todo en los niveles socioeconómicos y culturales. Lo que si es cierto, es que su poderoso atractivo favorece la socialización de las personas.

I.1.3.2.3 Deporte y violencia

“El ideal deseado por el Barón Pierre de Coubertin, consistía en aportar a la población, mediante la práctica deportiva, la calma, la filosofía, la salud y la belleza. Las escenas de violencia que caracterizan algunas manifestaciones deportivas en la actualidad parecen contradecir dicho ideal.”

Partiendo de una definición muy amplia de violencia en el deporte, “infligir voluntariamente daños físicos o de otro orden a personas u objetos relacionados directamente con encuentros deportivos”, pueden considerarse en detalle una serie de prácticas que implican violencia, no sólo física sino también psíquica y moral. Los juegos olímpicos de Berlín, 1936, estuvieron, por ejemplo, bajo el signo de glorificación del nazismo y de su ideología totalitaria y racista. Aunque entonces no se registraron víctimas, dichos juegos pueden considerarse como una manifestación de violencia, de modo similar al asesinato de atletas israelíes durante los Juegos de Munich de 1972.

La palabra “violencia” designa casi siempre contactos físicos inaceptables, la infracción de las reglas que llega hasta la agresión fuera del terreno de juego. Pero, las competiciones deportivas con tongo, las presiones sobre los árbitros, la corrupción, el doping, que daña la salud del deportista, son también formas de violencia. A la vista de estas acepciones cabría preguntarse si los riesgos sufridos como consecuencia de la violencia no se magnifican a causa de otros factores externos que no tienen relación directa con el deporte (factores políticos, sociales, económicos, culturales) pero que constituyen un todo cuyas partes se afectan mutuamente. Eric Dunning dice que hay una creencia generalizada de que estamos viviendo uno de los momentos más violentos de la historia: “En realidad, probablemente sea justo afirmar que vivimos en un proceso de descivilización”. (Dunning, 1988) El autor recuerda el vandalismo del fútbol, conocido por *hooliganism* que se ha hecho muy famoso en Europa durante los últimos años como la “enfermedad británica”. Pero asegura que la creciente violencia ligada al deporte actual no se limita ni a la conducta de los aficionados al fútbol ni a Gran Bretaña. Dunning apunta que es posible que el incremento de la violencia se deba a una “tendencia autodestructiva dentro del deporte en todo el mundo, principalmente como resultado de las peticiones de búsqueda de sensaciones por parte de los espectadores”.

Por otro lado, los apuntes de UNISPORT sobre sociología del deporte sugieren que los actos de violencia surgen de forma espontánea, motivados por las reacciones pasionales de masas ante estímulos que proyectan su ira. “Los grupos violentos hacen de la violencia y el altercado su razón de ser y el elemento aglutinador del colectivo”. (UNISPORT, 1993) Siguiendo esta línea, Josep Gomis dice que la realidad nos demuestra que la violencia no es un fenómeno aislado, sino que ha tenido una evolución muy parecida en todos los países de nuestro entorno cultural. No obstante, el autor señala que “la violencia relacionada con el deporte ha superado ampliamente el estricto marco de los recintos de fútbol para salir a la calle, afectando a barrios enteros”. (Gomis, 1989)

A raíz del incidente de Heysel el Parlamento Europeo aprobó una resolución sobre las medidas necesarias para luchar contra el vandalismo y la violencia en el deporte. Así mismo, encargó a la Comisión de Juventud, Cultura, Educación, Información y Deporte que elaborara un dictamen definitivo sobre la violencia en el deporte. La Comisión consideraba que el ascenso de la violencia se debía a la yuxtaposición de elementos diversos que transforman sobretudo el carácter del deporte profesional y que convertían las manifestaciones deportivas en espectáculos en los que entraban en juego factores predominantemente económicos, políticos y sociales. La Comisión opinaba, también, que la lucha contra la violencia en el deporte debía tener en cuenta el mayor número posible de elementos que contribuían a tal violencia, tales como el mal uso del deporte con fines políticos y comerciales, el uso (in)voluntario del doping y la violencia física por parte de espectadores y deportistas.

El dictamen consideraba a los medios de comunicación culpables de las actitudes violentas debido "a la excesiva atención que en algunas ocasiones conceden a las muestras de este comportamiento vergonzoso". La Comisión creía que la lucha contra la violencia debía tener lugar en el contexto general de lucha contra la violencia creciente en la sociedad. Así mismo, para luchar contra la violencia en el deporte el dictamen apuntaba que era necesario, junto con la adopción de medidas de carácter represivo, abordar el tema a largo plazo de forma coordinada, estructurada e integrada, enfocándolo hacia una reducción de los niveles de tolerancia con respecto a la infracción de las normas y hacia un cambio de mentalidad de los jóvenes, de modo que estos adquieran una actitud de rechazo hacia la conducta violenta.

La directiva exigía que junto al enfoque represivo de la violencia en el deporte se ejerciera en la enseñanza y la educación una política social preventiva enfocada a difundir en la mentalidad de los jóvenes un rechazo hacia la violencia. Y sobre todo, dirigir a padres, educadores y profesores de deporte campañas informativas, que contribuyeran a la mentalidad pública en la necesidad del juego limpio en el deporte y en la sociedad en general.

Pero, por encima de todo, la Comisión culpaba a los medios de comunicación de la violencia creciente: "la violencia existe realmente e incluso aumenta, pero son los medios de comunicación los que recargan sus tintas". (Parlamento Europeo, 1987). Y en este sentido Moragas escribe : "Es necesario que el deporte a través de los medios de comunicación promueva un lenguaje nuevo que destierre de su vocabulario los términos bélicos y de violencia que al mismo tiempo los medios de comunicación y los protagonistas deportivos sean capaces de eliminar de su narración esquemas agresivos -'a por ellos', 'los machacaremos'- que sean

capaces de construir la celebración y la fiesta por el triunfo sobre esquemas positivos, sin necesidad de despreciar a los rivales usando y construyendo nuevos símbolos de entendimiento y eliminando el racismo en todas sus manifestaciones". (Moragas, 1994).

Por último, los apuntes de UNISPORT señalan que la violencia no influye sólo en el deporte de alto nivel, sino también en el deporte de ocio, cuando está dominado por el deseo de vencer y de ganar más que por fair-play. La victoria predomina sobre la actitud en la enseñanza del deporte en la escuela y en los clubs. "El espíritu de fair-play sólo podrá reinar si los enseñantes y los entrenadores cambian de mentalidad, si los modos de comportamiento predominan sobre las técnicas que permiten ganar". (UNISPORT, 1993)

I.1.3.3 Deporte y educación

Dice García Ferrando que la dimensión cultural del deporte es muy importante, ya que este se ha convertido en uno de los agentes de socialización de mayor interés, tanto desde el punto de vista pedagógico, como sociológico o incluso político. "La práctica de un deporte permite comportamientos sociales primarios y básicos, ya que esos períodos de tiempo que se dedican a la realización de una actividad recreativa y placentera como suele ser el deporte, en compañía de unas personas con las que se mantienen preferentemente lazos de afectividad y no tanto de interés, se ha convertido en una de las escasas oportunidades que tiene el hombre en las sociedades de masas actuales de manifestar con relativa libertad su individualidad y su sociabilidad" (García Ferrando, 1991). El deporte es un instrumento de educación y al mismo tiempo la educación primaria desde la familia y, después, desde la escuela educa en el deporte.

En la familia, la relación entre padres e hijos y la práctica de deporte es fundamental. "La probabilidad de haber adquirido el hábito regular de practicar deporte, es mayor entre las personas cuyos padres también hacen o hicieron deporte que entre las personas que no recibieron ese ejemplo". (García Ferrando, 1991)

En la escuela, García Ferrando explica cómo se integra la asignatura de Educación Física en el sistema educativo público español a partir de 1985, en los planes de estudio de EGB, FP, y BUP. "Desde entonces se han ido sucediendo las convocatorias que permiten dotar con profesorado especializado los puestos de profesores de Educación Física de prácticamente todas las escuelas e institutos".

Una directiva de la Comunidad Europea de 1987 establecía que los países miembros debían reconocer la educación física como una asignatura de la misma categoría que las demás, y en ese sentido no ahorrar esfuerzos ni cuantitativos, ni cualitativos para su desarrollo.

El individuo se educa en el deporte, ya que a través de él interioriza una serie de valores básicos para su socialización. Pero, es también mediante sus acciones que el deporte adopta progresivamente sus formas y expresiones (compañerismo, solidaridad o violencia). Es decir, el carácter formativo del deporte se demuestra continuamente en su práctica. La preparación de una competición, el rigor del entrenamiento, la disciplina de equipo, son aspectos educativos que se manifiestan en la práctica deportiva diaria y que se transfieren a la vida cotidiana.

De las investigaciones de García Ferrando, se desprende el dato de que el 91% de la población considera que la educación física y el deporte deberían convertirse en una asignatura que tuviese la misma consideración, importancia y tratamiento que el resto de materias en la escuela. Además, "la formación de la juventud no es sólo competencia del sistema educativo reglado, pues son muchos los jóvenes que una vez terminados sus estudios primarios o secundarios entran a trabajar a una empresa en la que irán completando su formación profesional". En opinión de la mayoría de población encuestada, un 63%, los aprendices y trabajadores jóvenes deberían continuar su educación física y deportiva en el ámbito del trabajo, es decir, las empresas deberían contribuir también a la formación deportiva de los jóvenes trabajadores.

Siguiendo esta línea y hablando de los Juegos Olímpicos, Moragas, considera que las responsabilidades culturales del deporte no dependen sólo de sus organizadores (educadores u otros organismos encargados de ello) sino también de los medios de comunicación, es decir, "de las cámaras y de los comentaristas de televisión. De ellos depende la promoción de valores positivos del deporte: participación, fraternidad, cooperación, juego limpio. Y la neutralización de valores negativos, como la violencia, el comercialismo, la discriminación o el fanatismo". Por lo tanto, la educación en el deporte ha de tratar temas como la violencia física, los insultos o como la agresión directa en la derrota del adversario, ya que estos aspectos serán luego transferibles a la vida cotidiana.

Moragas da a la relación de los medios de comunicación con el deporte una importancia fundamental, ya que considera que los medios han afectado los aspectos culturales más profundos de las relaciones entre los ciudadanos y el deporte. Dice el autor que la televisión ha cambiado el índice de popularidad de

los deportes en muchos países y que esta nueva situación ha transformado los usos cotidianos, "ha incrementado el triunfalismo de la victoria, que se magnifica como acontecimiento nacional, pero también, ha aumentado el dramatismo de la derrota". (Moragas, 1994)

Los mass media han transportado algunos de sus valores más convencionales al deporte, por ejemplo en la forma de contar historias es a través de la popularidad de sus protagonistas. La prueba de ellos, según dice Moragas, es que tanto las "soap operas" como el deporte se sitúan a la cabeza de la historia de las audiencias.

También en el ámbito educativo, Moragas destaca que la oportunidad de preparar unos Juegos Olímpicos debería ser un pretexto para que la ciudad sede organizara diferentes programas educativos y escolares especiales. "Los Juegos ofrecen una magnífica oportunidad para revisar los valores culturales asociados al deporte y al espectáculo deportivo: ya que promueven el uso lúdico y al mismo tiempo rechazan los procesos pasionales de identificación con la victoria y proyección de la derrota, favoreciendo el uso social de la actividad deportiva".

Por otro lado, Nancy K. Rivenburgh recuerda como el Barón Pierre de Coubertin, impulsor del Olimpismo moderno, escribió apasionadamente en sus ensayos sobre la evolución del respeto mutuo entre los distintos pueblos a través del deporte. "Coubertin imaginaba el deporte internacional como una vía de educación intercultural", dice Rivenburgh.

Sin embargo, en esa misma línea educativa Johan Galtung considera que el deporte es intrínsecamente divisionista. El autor señala que el 95% de los deportes olímpicos son de origen occidental y se basan en valores individualistas y conceptos bipolares de ganar y perder (por ejemplo el ritual de los vencedores).

Además, según Galtung, los deportes olímpicos excluyen a las personas de cierta edad (a los muy jóvenes y a los que superan la edad ideal para la competición). El autor señala que la competición deportiva sigue dividida en función del sexo e incluso en lo que se refiere a la raza y la clase social (en competiciones que requieren costosos equipos o instalaciones). Galtung afirma que el deporte internacional es un mundo de ricos y pobres. Y esta concepción es muy importante porque mediante la educación deportiva los individuos interiorizan sus roles y estatus en el proceso de socialización.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Para luchar contra los efectos negativos del deporte y promover sus valores positivos desde la educación, existe el Movimiento Olímpico. “El Olimpismo es una filosofía de vida”, dice la Carta Olímpica, “que exalta y combina en un conjunto armónico las cualidades del cuerpo”, pero al mismo tiempo alía el deporte “con la cultura y la educación”. La Carta Olímpica propone crear a través del Olimpismo un estilo de vida basado en la alegría del esfuerzo, el valor educativo del buen ejemplo y el respeto por los principios éticos fundamentales universales.

Por último, el Movimiento Olímpico, que surge de los ideales del Olimpismo, tiene por objetivo contribuir a la construcción de un mundo mejor y más pacífico, educando a la juventud a través del deporte practicado sin discriminaciones de ninguna clase y dentro del espíritu olímpico que exige comprensión mutua y juego limpio.

I.1.3.4 El turismo y el fútbol¹⁰



Ilustración 9 Estadio Allianz Arena, Alemania

El fútbol se ha convertido en un deporte de masas que mueve tal cantidad de dinero que en caso de ser un país sería la decimoséptima economía mundial, y que avanza en paralelo a la globalización.

No en vano, el deporte rey mueve los ánimos de millones de personas, y también de sus bolsillos; su importancia actual es tal que los aficionados ya no solo acuden al estadio a disfrutar del partido o contratan servicios de pago por visión para ver los partidos, si no que ha generado un curioso fenómeno: **el turismo deportivo**.

¹⁰ <http://www.ennaranja.com/es-noticia/los-otros-efectos-del-futbol-el-turismo-deportivo/>

I.1.3.4.1 Otra forma de hacer turismo

La imagen anterior es del estadio Allianz Arena, estadio en el que actualmente juega el Bayern de Munich y el TSV 1860 München. Es uno de los estadios más modernos que existen, llegando incluso a cambiar de color cada noche, lo que le da un toque más vistoso. Toda una belleza arquitectónica que nada tiene que envidiar a las grandes construcciones actuales, y que ya se encuentra en muchas de las guías turísticas de Munich.

Se puede mencionar también a manera de ejemplo el museo del Real Madrid que ya es el cuarto museo más visitado de Madrid, con cerca de 700.000 visitas, y está ya a muy poca distancia de uno de los importantes de toda España: el Thyssen-Bornemisza, y no a excesiva distancia de una de las pinacotecas más importantes del mundo: el museo del Prado.

Además, cada vez que los aficionados al fútbol visitan una ciudad, siempre está dentro de su itinerario la visita al estadio del equipo más importante de la ciudad, incluso si para visitarlo deben desplazarse a las afueras de la misma más y perder toda una mañana. Quizá por esto, los clubes de fútbol ya ofrecen a los aficionados visitas guiadas a los museos donde guardan los trofeos más preciados, e incluso acceso a los vestuarios y al terreno de juego.

Y es que, incluso en las estrategias de promoción turística en España se ha llevado a cabo aprovechando el tirón de las estrellas deportivas españolas, y en especial la selección española de fútbol justo cuando ganó la copa del mundo en Sudáfrica en 2010. Además, los futbolistas suelen ser las estrellas más conocidas internacionalmente en cada país, llegando a ser en muchos casos iconos mundiales y ejemplos a seguir; los países lo saben y por ello les utilizan como iconos en estas estrategias de marketing.

I.1.3.4.2 Fans sin fronteras, la fiebre del fútbol

Pero, lo que realmente mueve masas en el fútbol son los grandes acontecimientos deportivos, y en concreto lo que abre los países a la apertura masiva de turistas extranjeros, son los partidos internacionales de la Copa de Europa. Un cúmulo de circunstancias han ayudado a esta realidad. El número de partidos de esta competición casi se ha triplicado, de 81 a 215 y el número medio de espectadores se ha duplicado al pasar de 24.000 a 42.000.

Además, han sucedido una serie de contribuciones externas que han hecho más fácil el acceso de los aficionados a los estadios de fútbol. El menor coste de los viajes ha facilitado el movimiento de aficionados por toda Europa. Asimismo, el desarrollo de las tecnologías de la información ha difundido la cultura del fútbol y la reputación de los equipos, además de permitir una mayor interacción entre los aficionados de fútbol, permitiendo crear webs, foros, blogs, asociaciones, etc. Ya sea por estos desplazamientos a los estadios, así como el pago de las entradas, suscripciones a los canales que emiten fútbol mediante pago, o bien el merchadising, cerca de 41 millones aficionados al fútbol mueven cada uno una cantidad de cerca de 860 euros por temporada, cerca 35.000 millones de euros en total, lo que equivaldría a la construcción de diez estadios como el Allianz Arena, o que serviría para comprar a 372 Cristiano Ronaldo.

Esta cantidad supone más de la mitad del gasto total que supone el turismo en España en un año, y bastante más que las ganancias totales anuales de las apuestas por Internet. Teniendo en cuenta que España es el segundo país del mundo en cuanto a recepción de turistas, y que el juego online es uno de los negocios que más dinero mueve en el mundo, el fútbol supone en términos relativos un buen pico. Y esto no hace más que crecer. La globalización en el fútbol mueve cada día a mayor cantidad de aficionados a seguir a sus equipos a lo largo y ancho de todo el continente. Un sector que repercute positivamente en los países receptores de estos turistas. El beneficio de la pasión futbolística también lo reciben los países.

I.1.4 MARCO CONTEXTUAL

A continuación se presenta la información recolectada para poder colocar el contexto en el cual se encuentra la liga y los equipos que la componen, esto con el objetivo de poder, junto con el marco conceptual y teórico, diagnosticar la situación de los clubes y saber que problemas atacar y buscar resolver, para que al solucionarlos puedan contribuir en mayor grado para que el futbol se potencie. El *marco contextual* describe la situación, en tiempo y lugar, donde el fenómeno o problemática se está desarrollando.

Parte de los puntos expuestos dentro de este marco serán retomados y desarrollados dentro del cuerpo del diagnóstico en los apartados dedicado al análisis del entorno e involucrados, ya que los datos mostrados en el marco contextual han sido recopilados de fuentes secundarias que son un referente para profundizar en la investigación y recopilar los datos de fuentes primarias que puedan enriquecer el diagnóstico.

I.1.4.1 Historia del fútbol salvadoreño

Según el historiador Dr. Alejandro Gomez Vides, el fútbol salvadoreño tuvo su nacimiento en la ciudad de Santa Ana, y fue precisamente en la cancha Campo Marte donde se celebró por primera vez un juego. Ese primer partido se efectuó un 26 de julio de 1899, entre unas selecciones de Santa Ana y San Salvador. Ambos equipos se presentaron con varios jugadores extranjeros de origen inglés, de quienes se dice introdujeron el fútbol en El Salvador. El equipo local que ganó el juego 2-0 alineó con Ángel Álvarez en la portería, Levonky y Roscoe en la defensa; Tomas Trujillo, Manuel Trujillo y Pedro Geofroy como volantes; Octavio Molina, M.A. Pacas, Carlos Álvarez, H. Butter y Juan Sifontes en la delantera. La selección de San Salvador presentó a Federico Yúdice en la portería, Federico Sawyer y Otilio Ungo en la defensa; Leo Imberton, Ricardo Sagrera y Alejandro Salazar en el medio campo; Manuel Fiallos, A. Angulo, H. Downiw, F. Drew y Pilkinton delanteros. Sin tener un desarrollo futbolístico tan avanzado como el de otros países, El Salvador inició con paso vacilante el aprendizaje del fútbol. En 1921 surgieron nuevas y buenas figuras, tales como Pablo Huevo y Carlos Escobar.

La historia del fútbol salvadoreño a nivel de selecciones nacionales, se remonta desde el año 1921, cuando El Salvador fue invitado por Guatemala para celebrar el centenario de la Independencia de Centroamérica. En ese entonces, participaron Guatemala, Honduras, Costa Rica y El Salvador. Se jugó a eliminatoria simple a un solo juego. El Salvador fue eliminado por Costa Rica al ser derrotado 3 - 0. En 1930, los salvadoreños se alistaron para participar en su primera competencia de importancia: los II Juegos Olímpicos Centroamericanos y del Caribe, que se celebraron en la Habana, Cuba. Pensando en realizar un buen papel, El Salvador contrató como técnico al norteamericano Marck Scott Thompson, quien aparece registrado como el primer entrenador de una selección. El Salvador debutó derrotando a Guatemala 8-2, pero en los siguientes encuentros los perdió contra Costa Rica 9-2. En la fase semifinal volvió a caer contra los ticos 5-0, luego cayó frente a Honduras 4-1 y terminó su actuación jugando contra Cuba con quien perdió.

Para 1935, El Salvador fue sede de los III Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, construyendo para esa ocasión el estadio nacional de la Flor Blanca. México se coronó campeón y Costa Rica alcanzó el segundo lugar. El fútbol salvadoreño evolucionaba rápidamente, por lo que, un 26 de abril de 1940 se aprobaron los Estatutos de la primera Federación Salvadoreña, siendo el presidente el Dr. Luis Rivas Palacios.

Una de las grandes hazañas sucedió en los VII Juegos Olímpicos de México en 1954, cuando El Salvador contra todo pronóstico ganó el título en ese torneo dejando atrás a los mexicanos y colombianos. Esa gloriosa selección era conducida por el técnico nacional Carbilio Tomasino. El día 13 de marzo de 1954 es una fecha imborrable, ya que en el propio estadio Universitario, El Salvador escribió una de sus mejores páginas al derrotar 3-2 a México, cuando ninguna selección Centroamericana lo había logrado. El Salvador en esa ocasión alineó a Yohalmo Aurora, Armando Larian, Hugo Moreno, Luis Regalado, Conrado Miranda, José Hernández, Marito Montoya, Hernández, Ricardo Valencia, Cariota Barraza y Alfredo Ruano.

En el año de 1963, en El Salvador se celebró el Primer Campeonato Norte, Centroamérica y el Caribe de Fútbol en los estadios del Palmar de Santa Ana, que se construyó en esa oportunidad, y el Flor Blanca que fue remodelado ampliándole la capacidad de albergar a más aficionados. Al final Costa Rica se coronó campeón y El Salvador se ubicó segundo. En 1964 llegó al país el connotado entrenador chileno Hernán Carrasco Vivanco, quien revolucionó el fútbol salvadoreño, marcando la segunda época de oro del balompié nacional. En 1968, El Salvador se clasificó para los XIX Juegos Olímpicos que se efectuaron en México, logrando una participación discreta. Resultados obtenidos en dicha competencia: El Salvador fue derrotado por Hungría 4-0 y empatando 1 a 1 contra Israel.

En El Salvador el fútbol es también el deporte más popular y la población sigue a equipos extranjeros a través de los diferentes medios de comunicación, tanto como a equipos de la liga nacional. Este deporte en general conlleva un fuerte impacto económico y social a nivel global. De hecho es sabido en el ámbito deportivo que los mundiales de fútbol, celebrados cada 4 años, son uno de los eventos más vistos y esperados por una importante parte de la población mundial.

I.1.4.2 Primera División de Fútbol

La **Primera División de Fútbol Profesional** es la máxima categoría del fútbol salvadoreño bajo la dirección de Federación Salvadoreña de Fútbol. El formato actual consiste en una liga de 12 equipos. Se enfrentan entre sí durante 2 jornadas (11 de ida y 11 de vuelta). Los ocho equipos con más puntos clasifican a una instancia de cuartos de final a doble partido, enfrentándose el primer lugar contra el octavo, el segundo contra el séptimo, el tercero contra el sexto, y cuarto contra quinto. Los equipos que ganan sus respectivas series, clasifican a semifinales, y finalmente clasifica a la final los equipos que marcan más goles en el global en cada una de las series de semifinales.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

En caso de empate en el agregado, avanza el conjunto con mejor posición en la tabla del torneo. La final se juega a partido único en campo neutral. Se juegan dos torneos por temporada. Uno de Apertura, que va de agosto a diciembre, y otro de Clausura, de enero a mayo o junio. El descenso se determina sumando los puntos obtenidos por cada equipo en ambos torneos (Apertura y Clausura). El equipo con menos puntos acumulados (último lugar) desciende automáticamente y es sustituido por el campeón de la Segunda División.

I.1.4.2.1 Equipos que conforman la Liga Mayor de Futbol de El Salvador

	Equipo	Año de fundación	Escudo	Ciudad Sede	Estadio Sede
1	AD I Metapan	2000		Metapan	Estadio Jorge "Calero" Suarez
2	Alianza FC	1958		San Salvador	Estadio Cuscatlán
3	Atlético Marte	1950		San Salvador	Estadio Cuscatlán
4	CD Águila	1926		San Miguel	Estadio Juan Francisco Barraza
5	CD Dragón	1939		San Miguel	Estadio Juan Francisco Barraza
6	CD FAS	1947		Santa Ana	Estadio Óscar Quiteño
7	CD UES	1957		San Salvador	Estadio Universitario
8	Juventud Independiente	1943		San Juan Opico	Complejo Deportivo de San Juan Opico

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

9	Santa Tecla FC	2007		Santa Tecla	Estadio Las Delicias
10	Pasaquina FC	1962		Pasaquina	Estadio San Sebastián
11	C.D Chalatenango	1950		Chalatenango	José Gregorio Martínez
12	Sonsonate	1948		Sonsonate	Ana Mercedes Campos

Tabla 2 Equipos pertenecientes a LMF en el torneo Clausura 2015

I.1.4.3 Asistencia y taquillas en los últimos torneos

❖ **Asistencia:** La asistencia en los torneos cortos se presenta a continuación.

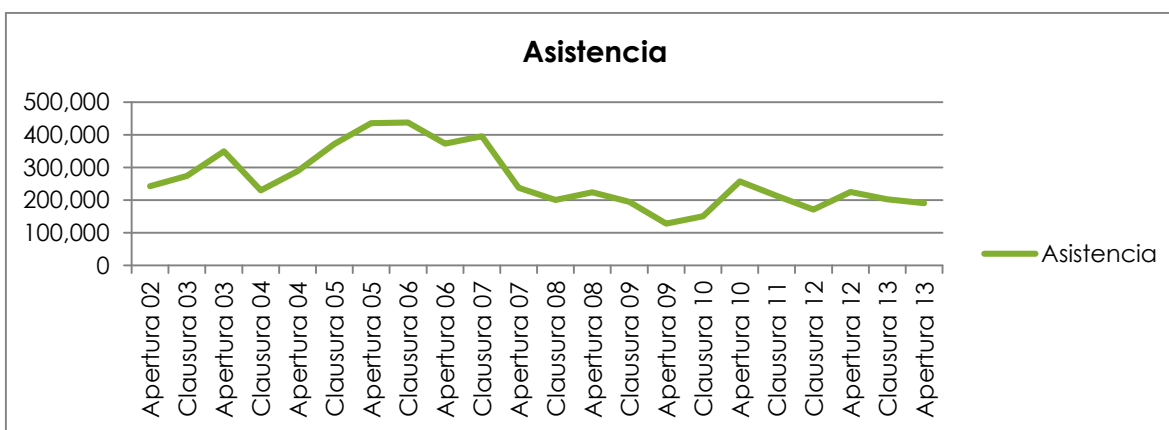


Gráfico 1 Asistencia a los torneos cortos

Como puede observarse en la gráfica anterior la asistencia de aficionados a los recintos deportivos presenta una disminución considerable, lo que impacta en la recaudación de taquillas, la menor audiencia ante los patrocinadores, entre otros efectos.

Se presentó la mayor cantidad de personas a los estadios en el torneo Clausura 06 con una presencia de 437,165 aficionados. Asimismo la menor cantidad de público se hizo presente en el torneo Apertura 09 con 128,110 aficionados presentes.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

- ❖ **Taquillas:** Se presenta a continuación la evolución de las taquillas de los últimos torneos.

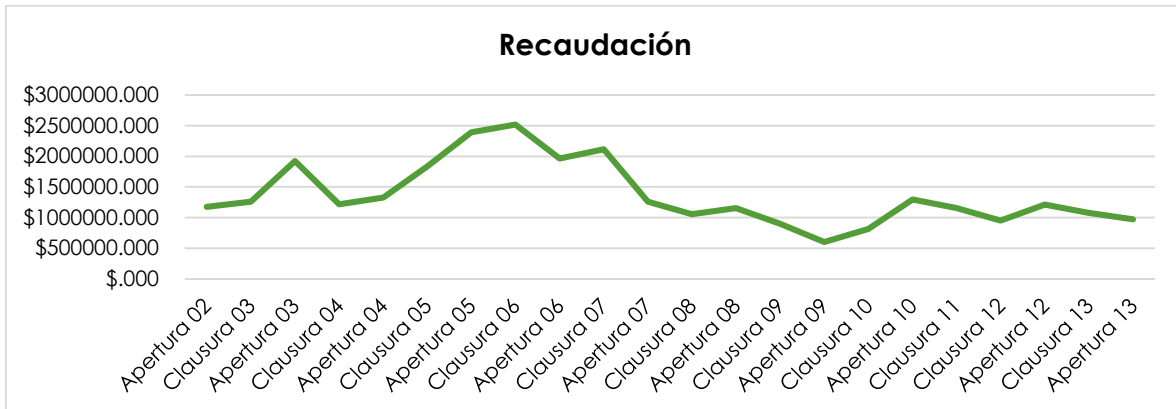


Gráfico 2 Evolución de taquillas 2002-2013

Puede observarse que para encontrar el torneo con mayor recaudación hay que remontarse hasta el Clausura 06, con un ingreso total de **\$ 2, 518,908.6**. Asimismo el torneo con menor recaudación es el Apertura 09, con un ingreso de **\$ 600,623.16**. De los gráficos anteriores se concluye que la relación asistencia-ingreso, es proporcional, a mayor número de aficionados mayor ingreso y viceversa.

I.1.4.3.1 Índice de asistencia por país

Se denominará Índice de asistencia del país al indicador obtenido de la asistencia media a las ligas entre el número de habitantes del país.

$$\text{Índice de asistencia del país} = \frac{\text{Asistencia promedio por torneo}}{\text{Poblacion total del pais}} * 100$$

El Salvador cuenta con una población estimada de 6, 340,454.0, según datos del Banco Mundial

$$\text{Entregando un Índice de asistencia} = \frac{263,228}{6,340,454.0} * 100 = 4.15\%$$

I.1.4.4 Región Centroamericana

I.1.4.4.1 Caso Honduras

La Liga Nacional de Fútbol Profesional es el torneo de fútbol profesional más importante de Honduras. Esta Liga de fútbol se fundó el 10 de mayo de 1964



Conformada por la participación de 10 equipos. Al conocer las cifras de la liga, se presentan las asistencias a los recintos deportivos de los últimos 4 torneos.

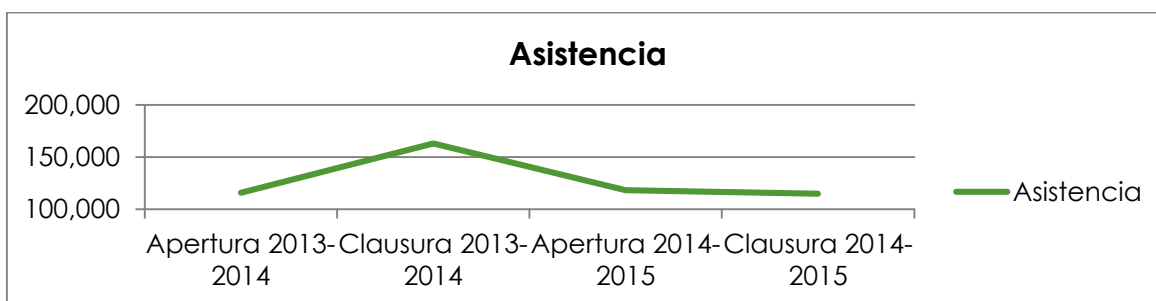


Gráfico 3 Asistencia últimos torneos Honduras

Los datos anteriores reflejan una asistencia promedio de los últimos torneos de 128,024 aficionados.

Se entrega también las taquillas globales por torneo.

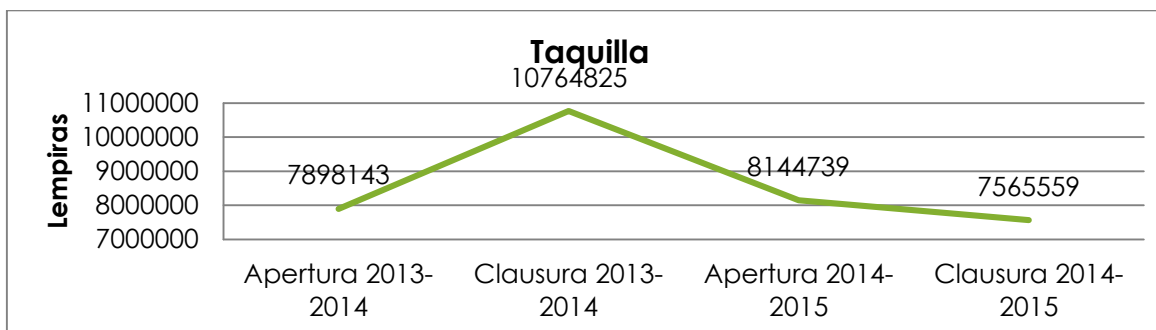


Gráfico 4 Taquillas Honduras

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Con los datos promedios de asistencia por torneo y la población total hondureña según el Banco Mundial, se obtiene el siguiente índice:

$$\text{Índice de asistencia del país} = \frac{128,024}{8,097,688} = 1.58\%$$

I.1.4.4.2 Caso Costa Rica

En la región centroamericana existen ejemplos de administraciones que han logrado éxito, como lo es el caso de Costa Rica. Este país hermano ha logrado éxitos en lo deportivo y en lo económico, entre los que podemos mencionar el octavo lugar logrado en el último mundial de fútbol celebrado en Brasil en el 2014. Así como la asistencia a los partidos de su liga local se mantienen constante.

Pos.	Equipo	Pts	PJ	PG	PE	PP	GF	GC	Dif.	Rend.
1	 Alemania	19	7	6	1	0	18	4	14	90,5%
2	 Argentina	16	7	5	1	1	8	4	4	76,2%
3	 Países Bajos	17	7	5	2	0	15	4	11	80,9%
4	 Brasil	11	7	3	2	2	11	14	-3	52,3%
5	 Colombia	12	5	4	0	1	12	4	8	80%
6	 Bélgica	12	5	4	0	1	6	3	3	80%
7	 Francia	10	5	3	1	1	10	3	7	66,6%
8	 Costa Rica	9	5	2	3	0	5	2	3	60%

Ilustración 11 Puesto de Costa Rica logrado en Mundial de fútbol Brasil 2014



La Primera División de Costa Rica, también conocida como Fútbol de Primera División (FPD por sus siglas) y perteneciente a la Unión de Clubes de Fútbol de la Primera División (UNAFUT su nombre abreviado), es una Asociación Deportiva sin fines de lucro que nace en el año 1999 ante la necesidad de brindar un impulso a nuevas ligas y modalidades de fútbol en Costa Rica.

La FPD cuenta con la participación de 12 clubes. La asistencia en los torneos de la liga costarricense se presenta a continuación.



Gráfico 5 Asistencias a la liga de Costa Rica

Como puede observarse en la gráfica anterior la asistencia de aficionados a los recintos deportivos presenta una disminución leve. Se presentó la mayor cantidad de personas a los estadios en el torneo verano 2012 con una presencia de 487,807 aficionados. Asimismo la menor cantidad de público se hizo presente en el torneo invierno 2014 con 383,412 aficionados presentes. Dando como resultado una asistencia promedio de 451,437 aficionados por torneo.

La evolución de las taquillas se presenta a continuación:

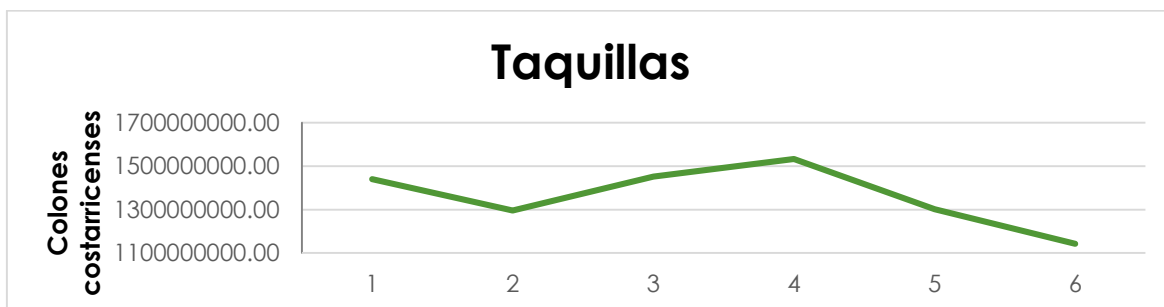


Gráfico 6 Taquillas de liga de Costa Rica

Costa Rica cerró 2013 con una población de 4.872.166¹¹ personas, lo que supone un incremento de 66.871 habitantes respecto a 2012, en el que la población fue de 4.805.295 personas.

¹¹ Fuente: Banco Mundial

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Utilizando la información, se entrega un índice de asistencia:

$$\text{Índice de asistencia del país} = \frac{451,437}{4,872,166} * 100 = 9.27\%$$

Comparando además los índices de asistencia de los países estudiados:

País	Indicador
Costa Rica	9.27%
El Salvador	4.15%
Honduras	1.58%

Tabla 3 Índices de asistencia

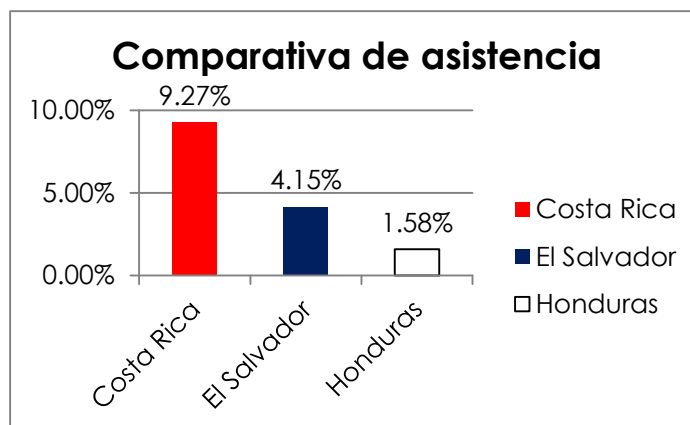


Gráfico 7 Comparativo de ligas Centroamericanas

Se encuentra que realizando un comparativo, en asistencias, con algunos países de la región y tomando como parámetro el indicador de asistencia por país. Se concluye que quien lidera en la región centroamericana por sus índices de asistencia, así como los éxitos deportivos alcanzados es Costa Rica (9.27%), situada 5.12% arriba de nuestro país (4.15%).

1.1.4.5 Proyecto Azul



Esta iniciativa ha sido creada por un grupo de presidentes de equipos de primera y segunda división, y en el camino se ha unido la empresa privada. Se presentó un plan¹² que contiene algunos ejes estratégicos.

Misión

“Propiciar que el fútbol alcance excelencia como espectáculo deportivo, que contribuya al entretenimiento de la población y como promotor de valores para la niñez-juventud; desarrollar selecciones nacionales exitosas que generen orgullo para El Salvador; y crear valor económico y social para los equipos profesionales”

¹² Plan de desarrollo del fútbol en El Salvador

Encontramos 4 dimensiones que el plan pretende optimizar:



Ilustración 14 Dimensiones a optimizar a través del Proyecto Azul

Los Principios que fundamentan el plan de desarrollo del futbol según reza el documento de creación:

- ✓ Transparencia y rendición de cuentas
- ✓ Espectáculos seguros y de alta calidad
- ✓ Impacto positivo en la niñez y juventud
- ✓ Orgullo nacional y arraigo comunitario
- ✓ Industria de futbol productiva y competitiva
- ✓ Sostenibilidad financiera
- ✓ Responsabilidad social dentro de la industria del futbol
- ✓ Futbol como vehículo de cohesión social

El plan pretende entregar aportes para los siguientes grupos:

1. El país
2. Jugadores y colaboradores
3. La empresa privada
4. Los equipos profesionales

Entre los aportes del plan para los equipos profesionales encontramos:

- ✓ Canalización de recursos de la empresa privada
- ✓ Capacitación y asesoría estratégica
- ✓ Orientación en gestión financiera, organización y manejo de RRHH
- ✓ Promoción y mercadeo para aumentar ingresos
- ✓ Reglas claras y transparentes en la regulación deportiva.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Algunas de las acciones impulsadas por Proyecto Azul tenemos:

- ❖ La remodelación de estadios y mantenimiento de los mismos
- ❖ Apoyos a los clubes sobre distintos temas (mercadeo, administración, mantenimiento, etc.)

Algunas acciones ya se están llevando a cabo como lo es la remodelación de la cancha del Estadio Universitario, con la construcción de una cancha de grama artificial, la cual se realiza con asesorías de las empresas que conforman el movimiento salvadoreños unidos por el futbol y fondos universitarios.



Ilustración 15 Construcción de cancha en Estadio Universitario

Se entregan asimismo capacitaciones en mercadeo y administración para las personas que manejan los clubes, seminarios para dirigentes y gerentes de equipos con personal capacitado en cada área, charlas sobre el manejo de las finanzas de los clubes, capacitaciones para los entrenadores, asimismo para las personas a cargo del mantenimiento de las canchas del país.



Ilustración 16 Seminario entregado por Proyecto Azul con ayuda de la ASI

II. ETAPA DE DIAGNOSTICO

II.1 METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO

II.1.1 MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Para la realización del estudio del trabajo de grado se utilizará la metodología de Modelo de Dirección Estratégica, ya que contiene elementos para el Diagnóstico de la situación actual así como para las etapas posteriores de realización del Diseño de la solución.

Este modelo está constituido por tres elementos principales, los cuales están interrelacionados para efectuar una planeación estratégica con eficacia, estos son:

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS CLUBES DE LA LIGA MAYOR

- Analisis del entorno
- Recursos
- Expectativas de Interesados
- Organización

2. ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

- Generación Opciones Estrategicas
- Evaluación de Opciones
- Selección de Estrategias

3. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

- Planeación mediante la herramienta del Cuadro de Mando Integral

Ilustración 17 Fases del Modelo de Dirección Estratégica

Se realiza la investigación a través de la metodología anteriormente presentada, utilizando el Análisis Estratégico de los clubes que conforman la Liga Mayor de Futbol para el desarrollo del diagnóstico, a continuación la Elección de Estrategias para entregar la Conceptualización de la Solución, finalmente en la siguiente etapa utilizar el Desarrollo Estratégico para la realización del Diseño detallado de la Solución.

II.1.2 ETAPAS DEL MODELO DE DIRECCION ESTRATEGICO

A continuación se describen cada una de las fases del Modelo de Dirección Estratégica, en las cuales la etapa de Análisis y Elección Estratégica serán utilizadas para desarrollar la fase de Diagnóstico y luego se describe el Diseño de la Solución, el cual se realizará en la etapa de diseño del trabajo de grado, dentro de este se desarrollara la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI).

II.1.2.1 Análisis Estratégico

Al análisis estratégico (diagnóstico estratégico) le incumbe la comprensión de la posición estratégica que actualmente ocupan los clubes de la liga mayor en cuanto a los diferentes factores en los que estos interactúan, por lo que se hace necesario contestar una serie de preguntas para efectuar el análisis:

1. ¿Qué cambios ocurren en el entorno y qué efectos tendrá sobre los clubes de fútbol y sus actividades?
2. ¿Cuál es el potencial de los recursos con los que cuentan los equipos de Liga Mayor?
3. ¿A que aspiran las personas y grupos asociados en los diferentes clubes?
4. ¿Cómo afecta la situación actual a los equipos y que podría pasar en el futuro?

El objetivo de efectuar el análisis estratégico es configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de los clubes de Liga Mayor (diagnóstico). Las áreas involucradas en el desarrollo del análisis estratégico son las mostradas en la figura siguiente:

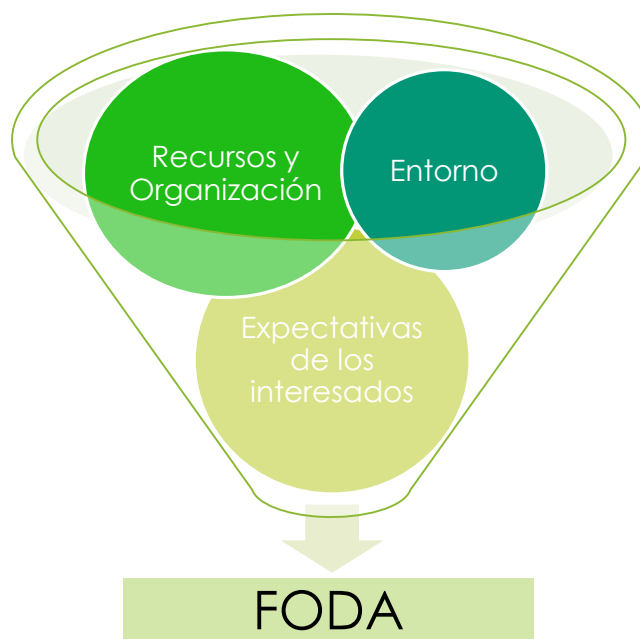


Ilustración 18 Áreas involucradas en el Análisis Estratégico

- a) **El Entorno:** Se vuelve necesario entender los efectos del entorno, ya que la formulación estratégica consiste en adecuar las capacidades de los clubes para enfrentar los posibles cambios que en este pueden generar y que se pueden traducir en incertidumbre. Con el análisis del entorno se pretende identificar las oportunidades y amenazas que poseen los clubes, información básica que servirá para la formulación de las estrategias y planes de desarrollo.

- b) **Recursos y Capacidad Estratégica.** El análisis de los recursos es un método importante para valorar la capacidad estratégica de una organización y es a través de este que se efectúa la valoración necesaria que nos permite saber si hay que tomar decisiones razonables de estrategias futuras. Para realizar este estudio se deben de considerar los puntos fuertes (Fortalezas) y los puntos débiles (Debilidades) de los clubes de futbol. Se deben de considerar entre otros puntos, los patrocinadores, las organizaciones que tienen a cargo los diferentes recintos deportivos, etc.
- c) **Organización.** Este análisis se realizara determinando los propósitos de la organización de los equipos (Visión, Misión, Objetivos, metas, estructura jurídica organizativa, valores de la sociedad, identificación de los grupos organizados, sistemas de control, entre otros).
- d) **Expectativas de los Interesados (Stakeholders).** Se hace necesario identificar todos los grupos que son de apoyo que al mismo tiempo se encuentren interesados en que los clubes de futbol experimenten un desarrollo y crecimiento sostenible.

Luego de la recolección de la información de las áreas estudiadas se presentara el análisis de las mismas a través de la realización de un FODA. En él se pretende agrupar y sintetizar toda la información presentada anteriormente sobre el entorno, los recursos, la organización y las expectativas de los interesados, este FODA será la premisa para poder crear la conceptualización de la solución.



II.1.2.2 Elección Estratégica

El análisis estratégico proporciona las bases para la elección estratégica, ya que se refiere a las decisiones futuras que deben realizar los clubes y a la forma de responder a presiones e influencias. Esta etapa se encuentra constituida por los siguientes elementos básicos:



Ilustración 19 Fases de Elección Estratégica

- Generación de Opciones Estratégicas.** Es en esta fase donde se formulan las estrategias. No solo se consideran las acciones más evidentes a llevarse a cabo sino que deberá basarse también en la información obtenida del análisis estratégico para lograr generar una serie de opciones estratégicas que cubran la mayor cantidad de problemas que adolezcan los clubes de fútbol.
- Evaluación de Opciones Estratégicas.** Las opciones estratégicas pueden examinarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus ventajas relativas. Debe existir una congruencia entre las opciones generadas y su factibilidad de implantación, la cual puede considerarse una restricción al momento de la elección. Es en esta etapa en la que se deben definir además los criterios básicos para el desarrollo de la evaluación de las distintas estrategias.
- Selección de las Estrategias.** Este es el proceso donde se escogen aquellas opciones que los clubes deben de seguir.

La elección estratégica será la fase que se utiliza para entregar la Conceptualización de la Solución.

II.1.2.3 Diseño de la Solución

En el diseño de la solución se desarrollará a través de la Metodología de Cuadro de Mando Integral, se eligió el mismo ya que aborda a cualquier organización desde cuatro perspectivas básicas para el buen funcionamiento de cualquier entidad:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva clientes
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.



Ilustración 20 Perspectivas del CMI

La herramienta del CMI aborda estas perspectivas como se explica brevemente a continuación:

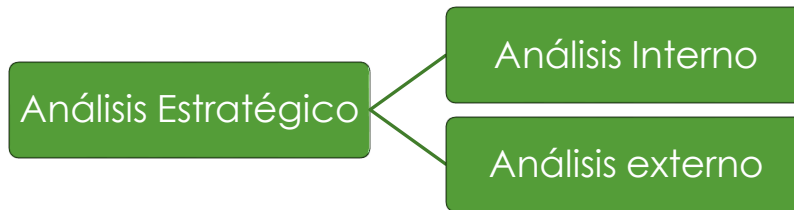
- a. La perspectiva económica o financiera, que contiene las expectativas del desempeño financiero;
- b. La perspectiva del cliente, que traduce las expectativas de los clientes en cada segmento de mercado y enfatiza los objetivos de los atributos de los productos, de servicio y de imagen;
- c. La perspectiva de procesos, que contempla los objetivos de los procesos de soporte y operativos que son consistentes con los objetivos de calidad, tiempo y eficiencia para satisfacer al cliente,
- d. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es decir, las capacidades y habilidades de la fuerza laboral, la inteligencia competitiva, la tecnología, las competencias, la cultura y los valores que posibilitan los procesos.

II.2 DESARROLLO DE ETAPA DE DIAGNÓSTICO

II.2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para el desarrollo de la etapa de diagnóstico, el estudio se enfocará en la metodología, pasos y herramientas que se utilizarán en el Análisis Estratégico de los clubes de la liga mayor de futbol, tomando al club como sistema, se toma la decisión de llamar “el club” al elemento en estudio.

El Análisis estratégico se realiza en dos etapas, que se muestran a continuación:



Asimismo cada una de estas fases se desglosa en las siguientes fases, indicando lo que se investiga para analizar a los clubes, como un sistema:

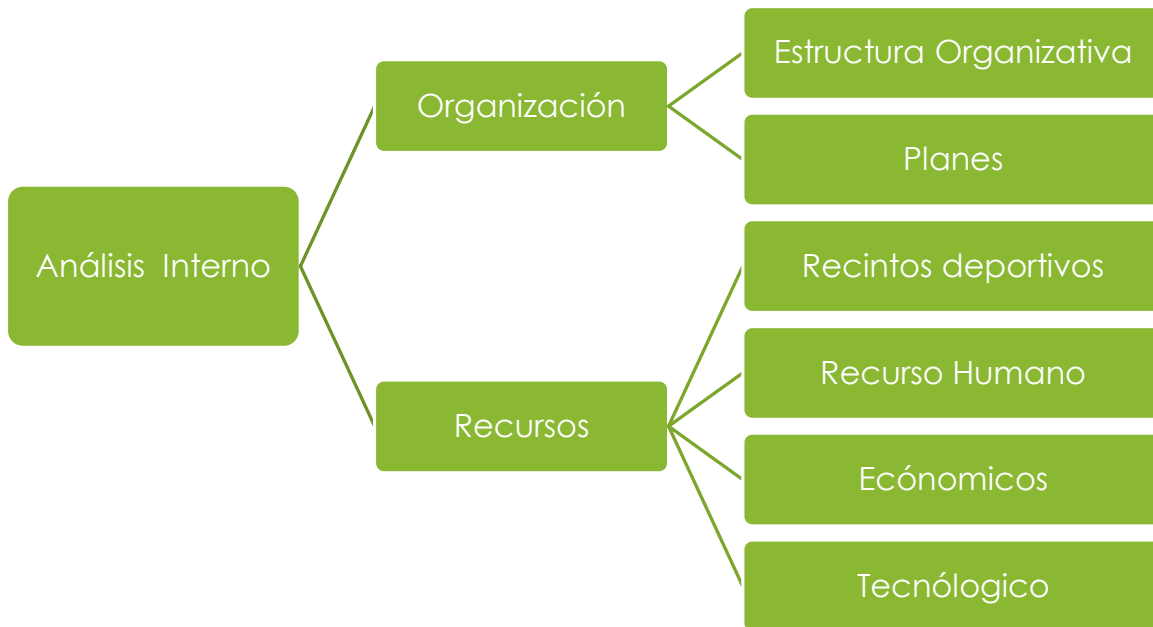


Ilustración 21 Análisis Interno

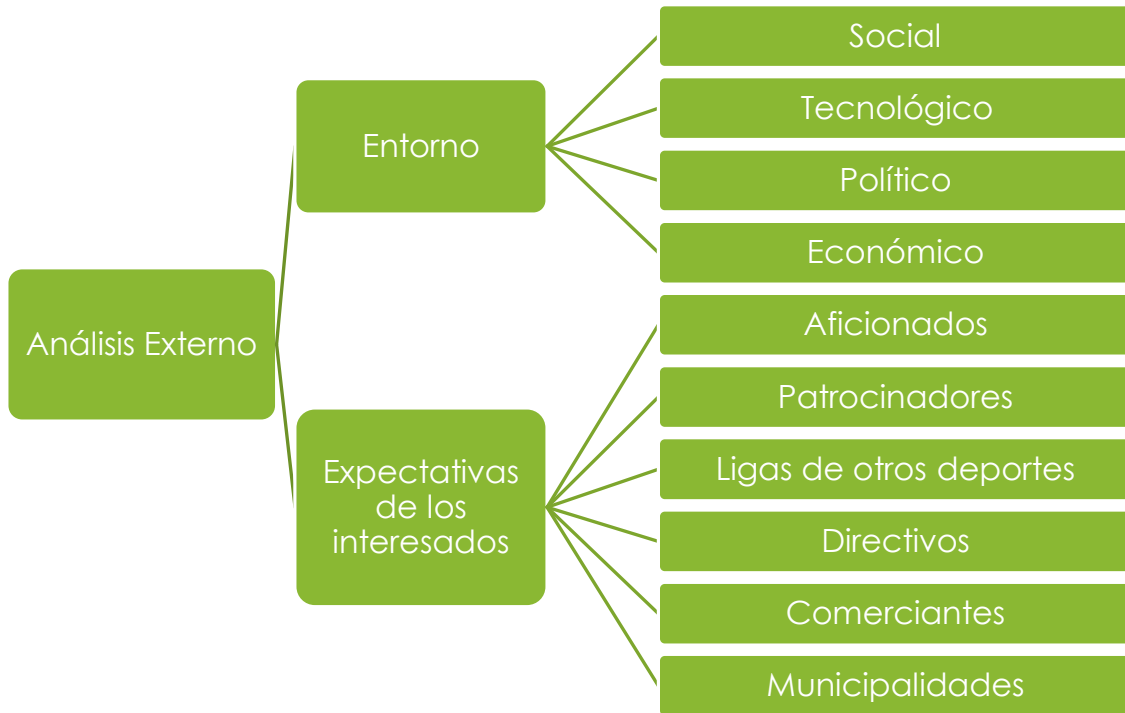


Ilustración 22 Análisis Externo

II.2.2 DESARROLLO DEL ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno se estudiarán a nivel macro las áreas de la Organización y Recursos con que los clubes de fútbol en la liga mayor cuentan.

II.2.2.1 Organización

Para conocer el funcionamiento de los equipos de la liga mayor de fútbol uno de los puntos importantes a tomar en cuenta es como están conformados, es decir conocer su estructura organizativa, sus planes, sus reglamentos, normativas y leyes.

II.2.2.1.1 Estructura Organizativa

Los Clubes que conforman la Liga Mayor de Fútbol, poseen una estructura organizativa propia e independiente, es decir que su estructura organizativa no está sujeta a la estructura organizativa de la FESFUT o a la Liga Mayor como tal. Sin embargo el reglamento para la concesión de licencia de clubes define algunos puntos con los que los equipos deben de cumplir.

II.2.2.1.1.1 Directrices del Reglamento para la Concesión de Licencia de Clubes

CRITERIOS A

P.01 A Secretaría del club

El solicitante de la licencia debe disponer de espacios de oficina para gestionar la administración. Debe disponerse de la superficie requerida de oficina(s) y una mínima infraestructura técnica que incluya teléfono, fax, acceso a internet y correo electrónico. El solicitante de la licencia debe haber designado el número suficiente de personal calificado de secretaría según las necesidades que plantee la gestión diaria de su negocio. También debe garantizar que la oficina esté abierta para comunicarse con el cedente de la licencia y el público.

P.02 A Director general

El solicitante de la licencia debe haber designado un director general responsable de la gestión de los asuntos diarios (cuestiones operativas).

La designación tiene que haber sido hecha por el órgano adecuado (p. e. Junta Directiva) del solicitante de la licencia.

P.03 A Responsable de finanzas

El solicitante de la licencia debe haber designado un responsable de finanzas calificado, a cargo de las cuestiones financieras. Puede ser una persona que trabaje en la administración del club o un socio externo autorizado por el club mediante un contrato escrito.

La designación tiene que haber sido hecha por el órgano adecuado del solicitante de la licencia.

P.04 A Oficial de seguridad

El solicitante de la licencia debe haber designado un responsable de seguridad calificado (diplomado o con experiencia) a cargo de los asuntos relacionados con la seguridad.

La designación tiene que haber sido hecha por el órgano adecuado del solicitante de la licencia.

P.05 A Médico y fisioterapeuta

El solicitante de la licencia debe haber designado al menos a un médico y a un fisioterapeuta responsable del apoyo y asesoría médica del primer equipo, así

como de la política de prevención de dopaje. El solicitante de la licencia debe garantizar el apoyo médico durante los partidos y entrenamientos.

El médico debe estar reconocido por las correspondientes autoridades sanitarias, contar con una certificación expedida por ellas y estar debidamente registrado en la asociación miembro o la liga.

P.06 A **Primer entrenador del primer equipo**

El solicitante de la licencia debe haber designado un primer entrenador responsable de las cuestiones futbolísticas del primer equipo.

El primer entrenador debe:

a) estar en posesión de la licencia de entrenador del nivel más alto que pueda obtenerse en la asociación miembro del territorio en el que está situado el solicitante de la licencia o de cualquier diploma extranjero equivalente a la licencia y que esté reconocido como tal por la confederación, o

b) haber ya comenzado el curso de formación exigido, reconocido por la asociación miembro, que le permita obtener el diploma exigido tal y como se define antes en a), o

c) estar en posesión de un "reconocimiento de competencia" expedido por la asociación miembro si el jefe del programa de desarrollo juvenil cuenta al menos con cinco años de experiencia práctica como jefe del programa de desarrollo juvenil en cualquier club de 1ª o 2ª división de la asociación. El primer entrenador debe estar debidamente registrado en la asociación miembro o la liga.

La designación del primer entrenador tiene que haber sido hecha por el órgano adecuado del solicitante de la licencia.

P.07 A **Jefe del programa de desarrollo juvenil**

El solicitante de la licencia debe haber designado un jefe del programa de desarrollo juvenil, responsable de la gestión de los asuntos diarios y de los aspectos técnicos del sector juvenil.

El jefe del programa de desarrollo juvenil debe:

a) Estar en posesión de la licencia de entrenador del segundo nivel más alto que pueda obtenerse en la asociación miembro del territorio en el que está situado el solicitante de la licencia, o

b) Haber ya comenzado el curso de formación exigido, reconocido por la asociación miembro, que le permita obtener el diploma exigido tal y como se define antes en a), o

c) Estar en posesión de un “reconocimiento de competencia” expedido por la asociación miembro si cuenta al menos con dos años de experiencia práctica como jefe del programa de desarrollo juvenil en cualquier club de 1ª o 2ª división de la asociación. El jefe de desarrollo juvenil debe estar debidamente registrado en la asociación miembro o la liga.

La designación del jefe de desarrollo juvenil tiene que haber sido hecha por el órgano adecuado del solicitante de la licencia.

P.08 A **Entrenadores juveniles**

El solicitante de la licencia debe haber designado para cada equipo juvenil al menos un entrenador responsable de este equipo juvenil en todas las cuestiones futbolísticas (cf. S.02).

El entrenador juvenil debe estar en posesión de la calificación mínima definida por el cedente de la licencia. Debe estar debidamente registrado en la asociación miembro o la liga.

La designación tiene que haber sido hecha por el órgano adecuado del solicitante de la licencia.

P.09 A **Organización de seguridad – Servicio de orden**

El solicitante de la licencia debe haber establecido una organización de seguridad para los partidos disputados en casa mediante la contratación de agentes de un servicio de orden. A estos efectos, debe:

- a) contratar a los agentes del servicio de orden; o
- b) firmar un contrato escrito con el propietario del estadio que proporcione los agentes del servicio de orden; o
- c) firmar un contrato escrito con una empresa de seguridad externa que proporcione los agentes del servicio de orden.

El solicitante de la licencia debe facilitar agentes de un servicio de orden debidamente calificados (internos o externos).

P.10 B **Derechos y obligaciones**

Los derechos y obligaciones de los miembros de la plantilla del solicitante de la licencia definidos de P.01 a P.09 deben definirse por escrito.

P.11 B Obligación de notificar los cambios significativos

Cualquier hecho que haya sucedido con posterioridad al envío de la documentación de la licencia que suponga un cambio significativo comparado con la información previamente enviada y esté relacionado con los criterios P.01 al P.08, ha de ser notificado al cedente de la licencia dentro del plazo fijado.

II.2.2.1.1.2 Conformación actual de la estructura organizativa de los clubes de los equipos de la liga mayor.

Por medio de entrevistas con representantes de tres equipos se obtuvo información sobre la estructura organizativa actual de estos.

Equipo	Organización
UES	Junta Directiva
	Director Deportivo
	Comité Técnico
Alianza	Presidencia
	Vice Presidencia
	Gerente Deportivo
	Gerente de Operación
	Gerente de Mercado
	Gerente Administrativo
Águila	Presidente
	Secretario
	Tesorero
	Vocales

Tabla 4 Ejemplos de formas de organización de tres equipos de la Liga Mayor

Como puede verse aunque tengan estructuras organizativas similares, cada uno es independiente y puede organizarse internamente de la forma que estime conveniente, sin embargo mediante las entrevistas realizadas a los representantes de los equipos muchos hablaban de la organización básica de los equipos sin tener mayor conocimiento de que tanto se cumple con dicha organización y que tan estructurada es. El gerente de la liga mayor comentaba que en su mayoría tenían una estructura organizativa porque era requisito pero que no se cumplía con esta a cabalidad, también mencionaba que los equipos tienen planes estratégicos pero a forma de moda, es decir que si un equipo tenía un plan, el otro equipo también buscaba tener uno.

La estructura organizativa de la FESFUT y de la Liga Mayor está compuesta de la siguiente manera:



Ilustración 23 Modelo organizacional utilizado por la federación salvadoreña de fútbol y de la liga mayor de fútbol

II.2.2.2 Recursos

Uno de las áreas que deben de ser estudiadas en el ambiente interno de los clubes de la primera división son los recursos con los que estos cuentan, entre los que podemos mencionar:

- Recursos humanos
- Recintos deportivos
- Recursos tecnológicos
- Recursos económicos

Los anteriores se abordan en la investigación, la información se describe a continuación:

II.2.2.2.1 Recurso humano

Dentro de este apartado se evaluarán las características del recurso humano con el que cuenta los clubes. Durante las entrevistas con algunos directivos de los equipos de la liga mayor se encontró que la cantidad de personal en los diferentes niveles está estructurada de la siguiente manera:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

	Equipo A	Equipo B	Equipo C	Equipo D	Equipo E	Equipo F
Administrativo	3	5	5	7	5	8
Cuerpo Técnico	7	9	4	6	5	7
Jugadores	25	25	25	18	25	22
TOTAL	35	39	34	31	35	37

Tabla 5 Cantidad de personal en los diferentes niveles de los equipos

	Equipo A	Equipo B	Equipo C	Equipo D	Equipo E	Equipo F	Promedio por área
Administrativo	9%	13%	15%	23%	14%	22%	16%
Cuerpo Técnico	20%	23%	12%	19%	14%	19%	18%
Jugadores	71%	64%	74%	58%	71%	59%	66%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 6 Proporción de personal en los diferentes niveles

La mayor aportación de trabajadores se da en la planilla de jugadores del primer equipo, con un porcentaje promedio de 66%, completado por el cuerpo administrativo y técnico con 16% y 18% respectivamente.

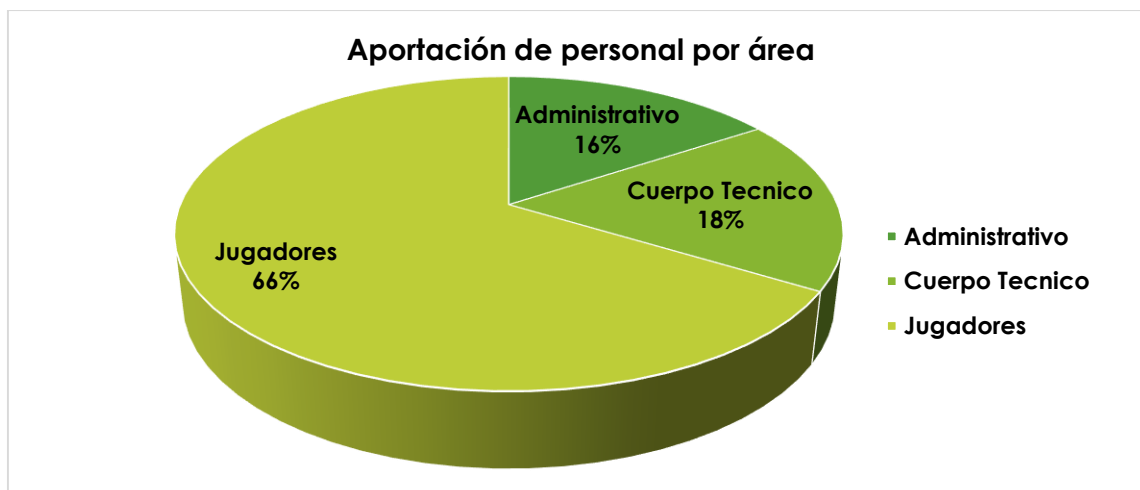


Gráfico 8 Aportación de Personal por área

II.2.2.2.1.1 Jugadores

En el periodo comprendido de abril a junio 2015 se analizaron algunas características generales de los jugadores:

Edades de los jugadores

La edad de los jugadores puede mostrarnos diferentes ópticas de una liga, como lo son la apuesta por los jóvenes, el nivel de rapidez de juego de los equipos, el aprovechamiento mercadológico de algunas figuras (Major League Soccer), entre otras cosas.

Promedio de edad en los equipos en el torneo Clausura 2015

Equipo	Edad
C.D. Dragón	26.3
Pasaquina F.C.	26.2
Juventud Independiente	26.1
Isidro Metapan	25.5
UES	25.5
C.D. Águila	25.2
C.D. FAS	25
Alianza F.C	24.6
Atlético Marte	24.4
Santa Tecla	23.8
Promedio Liga	25.26

Tabla 7 Promedio de edad en LMF

Contrastando el promedio de edad con algunas ligas de América y Europa tenemos lo siguiente:

Liga	Promedio Edad
El Salvador	25.3
México	26.6
Argentina	25.2
Costa Rica	25.3
EEUU	26.3
Italia	25.3
España	26.1
Inglaterra	26.4
Panamá	25.4
Promedio	25.7666667

Tabla 8 Promedio de edad en diferentes ligas

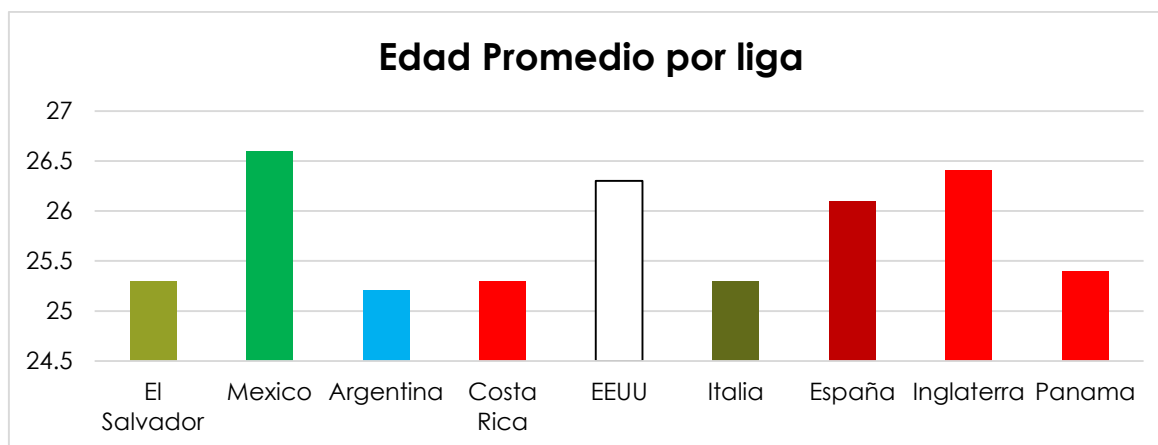


Gráfico 9 Promedio de edad en distintas ligas

Concluyendo que la liga salvadoreña es un liga que podría considerarse joven a nivel del continente y mundial, ya que solo ostenta un promedio de edad mínimo la liga argentina (25.1 años), quedando lejos de la liga de mayor edad como lo es la mexicana (26.6 años).

Reservas y Sub-17



Ilustración 24 Jugadores de la categoría sub-17 de CD Dragón

Por requisito para jugar en primera división, y con el ánimo de formar jugadores desde la adolescencia se hace obligación para cada equipo participante contar con un equipo sub-20, llamado comúnmente de reserva, y con un equipo sub-17.

Es obligatorio además que en los partidos oficiales del equipo mayor juegue al menos un periodo del partido un jugador sub-20. Así también los equipos deben de contar con un equipo sub-17, el cual juega un torneo paralelo en el que además compiten contra las ADFAS de distintos departamentos.

Esto sumado con el hecho de la “juventud” de nuestra liga (en referencia a la edad promedio de los jugadores), entrega el aporte que las siguientes generaciones de futbolistas estarán mejor preparados técnicamente y por ende se espera brindar un espectáculo más atractivo.

Resultados de entrevistas con jugadores

Así también se abordaron con algunas preguntas a jugadores que representan a diferentes equipos de la Liga Mayor, muchos de ellos han participado en varios clubes, con lo que sus opiniones son de un alto valor.

Se abordaron a los jugadores en el marco de los entrenos de la selección nacional en las instalaciones de la FESFUT. Entre algunas opiniones coincidentes destacan:

- ❖ Que los problemas económicos (falta de salarios, pagos atrasados, etc.) son los que más enfrentan los jugadores en la Liga Mayor.
- ❖ Entre las herramientas comunes que los equipos proporcionan tenemos:
 - ✓ Uniformes
 - ✓ Servicio médico
 - ✓ Fianzas por lesiones
- ❖ En el pago de planillas los equipos en su mayoría, no otorgan beneficios de ley (seguro social, AFP, etc.).
- ❖ Las metas como equipo se autoimponen como grupo de jugadores, así también la dirección técnica se coloca metas y las traslada a los jugadores.

- Y en última instancia, los directivos les comunican a cuerpo técnico y jugadores las metas que se han proyectado.
- ❖ La forma de medir los resultados que se van obteniendo es durante cada jornada en la tabla de posiciones, y valoración final al culminar el campeonato.
 - ❖ Entre los incentivos que los jugadores gozan si consiguen las metas propuestas mencionaron:
 - ✓ Satisfacción personal
 - ✓ Satisfacción grupal
 - ✓ Salario
 - ✓ Incentivos económicos
 - ❖ Entre algunas deficiencias de la liga observadas por los jugadores destacan:
 - ✓ Estado de las canchas
 - ✓ Mala preparación técnica de los jugadores

II.2.2.2.1.2 Cuerpo técnico

Generalmente en nuestro país los equipos cuentan entre otras figuras en el cuerpo técnico con: Director Técnico, Auxiliar Técnico, Preparador Físico, Preparador de arqueros, Kinesiólogo, Fisioterapeuta, Medico, Utilero, Delegado del club. A continuación se explica que función dentro del equipo realizan cada una de las figuras mencionadas previamente:

Director técnico: es un entrenador encargado de la dirección, instrucción y entrenamiento de un grupo de jugadores y auxiliares en un equipo de fútbol. Es el responsable de todo el trabajo del cuerpo técnico, tendrá la responsabilidad exclusiva de la formación de los equipos, será el nexo entre la subcomisión de fútbol y el cuerpo técnico (esto último si no existiera un coordinador), intentara vigilar la formación de los jugadores tanto en la faz deportiva como en la privada.

Auxiliar técnico: es también un entrenador que colabora estrechamente con el director técnico ayudando a dar forma a sus conceptos, colaborar en sus entrenamientos y observar a los futuros contrincantes entre las acciones más importantes.

Preparador físico: tiene como principal función el lograr la forma física óptima de los jugadores, mantenerla el mayor tiempo posible y sobre todo en los mayores compromisos de la competición.

Entrenador de porteros: se encarga específicamente del entrenamiento de los porteros del equipo.

Médico: es la primera persona a quien acudir ante cualquier enfermedad o lesión. Tiene como obligaciones básicas el cuidado y tratamiento de jugadores lesionados o enfermos, inicio y control de tratamientos fisioterapéuticos, control de los demás colaboradores del área médica como fisioterapeuta y masajistas.

Kinesiólogo o Fisioterapeuta: un kinesiólogo evaluará el movimiento, o problemas en el movimiento con respecto a la fisiología, la anatomía y la biomecánica; mientras que un fisioterapeuta aplicará las técnicas terapéuticas para corregir los problemas identificados. En ciertos países un kinesiólogo y un fisioterapeuta pueden realizar el mismo trabajo sin tener mayores diferencias que la nomenclatura, nombrando inclusive sólo como kinesiólogo a la persona que ejerce ambas funciones mencionadas con anterioridad.

Utilero: encargado de todo el material deportivo ya para el entrenamiento o para los mismos jugadores. (Zapatos, chanclas, tenis, tapones, espinilleras, etc.)

En la siguiente tabla se muestran marcados con una x los miembros del cuerpo técnico con que cuentan los equipos de la liga mayor durante el Torneo Clausura 2015.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Equipo	Director Técnico	Aux. Técnico	Preparador de arqueros	Preparador Físico	Kinesiólogo	Fisioterapeuta	Medico	Utilero	Delegado del club
AD I Metapan	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Alianza FC	X	X	X		X		X	X	
Atlético Marte	X	X	X	X					X
CD Águila	X	X	X	X	X	X	X	X	
CD Dragón	X	X	X						
CD FAS	X	X	X	X	X		X	X	X
CD UES	X	X	X	X	X		X	X	
Juventud Independiente	X	X	X	X			X		X
Santa Tecla FC	X	X							
Pasaquina FC	X	X	X	X					

Tabla 9 Miembros del cuerpo técnico con los que cuentan los equipos de la liga mayor durante Torneo Clausura 2015

Como se puede observar en el cuadro anterior el promedio de equipos cuenta en sus filas con director técnico, auxiliar técnico, preparador de porteros, preparadores físicos, médico de cabecera y utilero como parte de sus respectivos cuerpos técnicos. Lo anterior significa que la mayoría de los equipos nacionales tienen en este rubro las prestaciones para realizar su función de entreno, que es en lo que consiste el principal trabajo de jugadores durante la semana.

II.2.2.2.2 Recintos deportivos

El estudio de los recintos deportivos se abordará con la finalidad de conocer cuáles deberían de ser las condiciones en que los mismos deben de poseer. Se abordaran estas características desde tres puntos de vista diferentes: lo que FESFUT solicita para aprobación de los estadios, actuales condiciones de los mismos, y las normativas mínimas que FIFA entrega para estadios de futbol. Cada uno de los puntos anteriores se abordó tomando como base los siguientes documentos y acciones:

- Normativa Estadios. Recomendaciones técnicas y requisitos de la FIFA¹³
- Normativa de la Federación Salvadoreña de Futbol (FESFUT)
- Actuales instalaciones de las sedes de los equipos de primera división

II.2.2.2.1 Recomendaciones técnicas y requisitos FIFA

Ahora bien FIFA también cuenta con disposiciones técnicas a cumplir por los estadios, dictadas en "*Estadios de Futbol. Recomendaciones técnicas y requisitos*", para que estos puedan albergar eventos deportivos como partidos de futbol.

Seguridad en los estadios como premisa fundamental.

El grado de lujo y comodidad de un estadio dependerá de los recursos económicos disponibles. No obstante, el requisito fundamental que deberá cumplirse, independientemente de los factores financieros, es que el estadio debe ser un lugar seguro para todos sus usuarios, sean estos espectadores, protagonistas del partido, funcionarios oficiales, representantes de los medios informativos, personal u otros

Luego existen una serie de normas en las que las ideas principales se pueden resumir en los siguientes apartados:

➤ **Seguridad estructural**

Todos los aspectos de la estructura del estadio deberán ser aprobados y certificados por las autoridades locales de obras civiles y seguridad. Las normas de construcción y seguridad varían de país en país, pero es esencial que se apliquen las normas de seguridad más estrictas, dentro del margen pertinente.

¹³ Estadios de fútbol Recomendaciones técnicas y requisitos. 5ª Edición, 2011

Prevención de incendios

Las instalaciones de extinción de incendios en el estadio y los sistemas de prevención de incendios, así como todas las normas de seguridad en todo el estadio, deberán ser aprobadas y certificadas por las autoridades locales de prevención de incendios.

Sala de control de seguridad del estadio

Cada estadio deberá disponer de una sala de control con una vista general del interior del estadio, equipada con equipos de megafonía, controles de infodiversión, control de pantalla de vídeo y monitores de vigilancia por circuito cerrado.

➤ **Centro de atención médica para los espectadores**

Cada estadio deberá tener uno o varios centros de atención médica para los espectadores que requieran asistencia médica.

➤ **Iluminación y suministro de energía**

Se deberá instalar un sistema de iluminación que cumpla los requisitos de los medios de comunicación, de los espectadores, de los jugadores y de los oficiales, todo ello sin contaminar lumínicamente el entorno y sin causar molestias al municipio.

➤ **Orientación y estacionamiento**

Los estadios deben diseñarse de modo que permitan la llegada, la circulación y la partida de miles de personas y vehículos de manera eficiente y sin inconvenientes en un breve periodo.

Todas las señales de orientación en el interior y el exterior del estadio deben presentarse mediante pictogramas internacionalmente comprensibles, ya que es posible que muchos usuarios del estadio no comprendan el idioma local.

➤ **Terreno de juego**

El terreno de juego es el centro de atención de los jugadores, los oficiales, los espectadores y la audiencia televisiva, y por eso es objeto de decisiones cruciales: desde el tipo de terreno de juego más apropiado hasta la mejor forma de asegurar que los equipos puedan jugar sin interrupciones por parte de los espectadores.

➤ Espectadores

Los estadios de fútbol deberán diseñarse de tal modo que todos los espectadores gocen de comodidad y seguridad, tengan una perfecta vista del terreno de juego, así como fácil acceso a los servicios higiénicos y a los puestos de alimentos y bebidas.

II.2.2.2.2 Requisitos de la FESFUT para aprobación de estadios

Para la realización del torneo se cuenta con alrededor de 8 estadios para poder realizar los juegos de primera división, estos deben de cumplir con algunos requisitos mínimos establecidos por la FESFUT para poder ser validados por la primera división.



Ilustración 25. Estadio Cuscatlán

Entre los requisitos¹⁴ para poder albergar partidos de primera división encontramos:

- Cancha totalmente engramada y separación de la cancha de los graderíos con malla ciclón de al menos dos metros de altura, definiendo los lugares destinados al público.
- Capacidad mínima de cuatro mil espacios disponibles para aficionados,
- Tribuna techada, camerinos adecuados con agua potable, duchas, servicios sanitarios para los equipos -mayor y reserva- local, visitante y árbitros,
- Comprobación de la propiedad jurídica del inmueble o,
- Constancia del convenio para la Temporada respectiva cuando las instalaciones no sean propiedad del club.
- Señalar la mejor ubicación del estadio como sector preferencial para directivos, jugadores y delegados de los equipos de la Primera División y demás autoridad.

¹⁴ Bases de Competencia de la Primera División de Fútbol Profesional 2013-2014

II.2.2.2.3 Actuales instalaciones de las sedes de los equipos de primera división

Para comprobar el estado de las canchas se realizan algunas visitas a los recintos deportivos para corroborar las de las instalaciones, arrojando como resultados:

1. Estadio Cuscatlán.



Ilustración 26 Estadio Cuscatlán

Este estadio es el de mayor importancia en el país, ya que suele ser la sede de diferentes clubes en cada torneo, además de ser el recinto donde la selección nacional solventa sus compromisos internacionales.

El estadio cuenta con remodelaciones en 1997 y la más reciente entre el 2007 y 2008, donde se le instalaron butacas en un 40% para una mayor comodidad de los espectadores, vallas publicitarias eléctricas y una pantalla gigante LED de 50 m² de alta definición.

El Estadio Cuscatlán también cuenta con las siguientes especificaciones:

- 15 entradas de acceso al estadio.
- 10 taquillas disponibles para la venta de boletos.
- Cuenta un sistema de riego y drenaje francés.
- Camerinos completamente equipados y un gimnasio equipado.
- Una pantalla gigante de 50 m² LED4 de alta definición.
- Cámaras robóticas colocadas estratégicamente en el estadio para la transmisión en pantalla gigante.
- Sistema de sonido interno tecnología Dolby Digital Surround 24 Mil Watts
- 16 cabinas para la radio y televisión.
- 3 torres de alumbrado electrónico, las cuales cuentan en sus torres norte y sur con 22 fanales y en la del centro con 24 fanales y 10 halógenas cada una.
- 60 halógenas desde el techo del estadio
- Capacidad para 53400¹⁵ aficionados
- Parqueo para 8,500 vehículos.

¹⁵ Las capacidades de aforo de los estadios se tomaron de la pagina http://www.worldstadiums.com/middle_america/countries/el_salvador.shtml

2. Estadio Juan Francisco Barraza

El Estadio Juan Francisco Barraza es un estadio ubicado en la ciudad de San Miguel, el estadio es la sede de Club Deportivo Águila y actualmente también de Club Deportivo Dragón para sus partidos de local. El estadio Barraza es el estadio más grande del departamento y de toda la zona Oriental, cariñosamente recibe el apodo de “El Nido Aguilucho”, actualmente se encuentra en comodato con la Fundación Águila. El Estadio cuenta con las siguientes especificaciones:



Ilustración 27 Estadio Juan Francisco Barraza

- Capacidad de 10,000 espectadores
- Superficie de césped natural
- 4 taquillas disponibles para la venta de boletos.
- 4 torres de alumbrado electrónico
- Parqueo para 100 vehículos.



Ilustración 28 Maqueta de nuevo Estadio Barraza

En el marco de la ejecución del Proyecto Azul, el estadio Barraza será objeto de una remodelación, que incluye la creación de graderíos alrededor de la cancha, reacondicionamiento de camerinos, sala de prensa, entre otras, así como el cambio de césped de natural a sintético. Se espera una inversión de unos \$4 millones. La primera fase de remodelación del Barraza iniciará el próximo mes de septiembre y finalizará en diciembre de este año,

y será supervisada por un Comité Ejecutivo que estará integrado por empresarios, los presidentes del Águila y del Dragón y por la Alcaldía de San Miguel, quienes velarán por el cumplimiento del proyecto, cuya cancha será sintética.

3. Estadio Oscar Quiteño

El Estadio Óscar Quiteño, situado en la ciudad de Santa Ana, es la sede del equipo Club Deportivo FAS de la Primera División de El Salvador el estadio está ubicado en la zona occidental de El Salvador siendo el más grande de esa zona y el tercero más grande del país. Este recinto se encuentra dentro de los que serán remodelados en el marco del Proyecto Azul.



Ilustración 29 Estadio Oscar Quiteño

Entre algunas características con las que cuenta este estadio tenemos:

- Capacidad para 15,000 personas
- Cuenta con cuatro torres de iluminación, cada una con 12 faroles
- 10 puertas de acceso
- Grama Bermuda Neozelandeza

4. Estadio Universitario

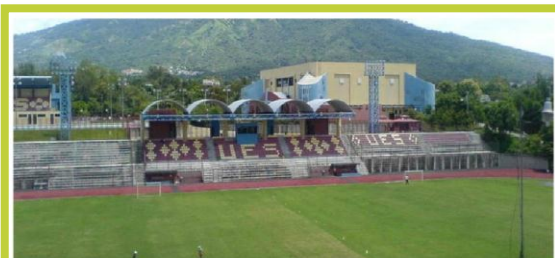


Ilustración 30 Estadio Universitario

El "Estadio Universitario" (UES), oficialmente Estadio Universitario "Héroes y Mártires del 30 de julio de 1975", es un estadio situado en la ciudad de San Salvador capital de El Salvador, es la sede del equipo CD Universidad de El Salvador de la Primera División de El Salvador.

El estadio fue inaugurado el 28 de febrero de 2003 y construido por la Universidad de El Salvador, en el marco de los XIX Juegos Centroamericanos y del Caribe de 2002. Proyecto apoyado por el entonces presidente de La República

Francisco Flores. Es el primer estadio que es intervenido en el marco del Proyecto Azul, ya que se cambió totalmente el césped, manteniéndolo siempre natural pero utilizando una variedad aprobada nivel mundial para el desarrollo del futbol.

Entre las características de este estadio podemos mencionar:

- Capacidad para 10,000 personas
- Pista olímpica de atletismo
- Pistas para otras disciplinas de atletismo
- 4 entradas de acceso al estadio.
- 2 taquillas disponibles para la venta de boletos.
- Cuenta con sistema de riego automático y muy buen drenaje.
- 4 camerinos completamente equipados y un gimnasio equipado.
- Una pantalla para marcadores
- Sistema de sonido interno desmontable
- 3 cabinas para la radio y televisión.
- 4 torres de alumbrado electrónico, las cuales cuentan con 2 a cada lado oriente y poniente, cada torre cuenta con 4 líneas de faneles y un total de 24 halógenas cada una.
- Parqueo para 3,000 vehículos, dentro del recinto universitario

5. Estadio Las Delicias



Ilustración 31 Estadio Las Delicias

El Estadio Las Delicias es un estadio multiuso ubicado en la ciudad de Santa Tecla, en El Salvador. Poseía una capacidad inicial de 3,000 espectadores, pero con su última remodelación se amplió su aforo a 9,000 mil espectadores y es la sede del equipo Santa Tecla Fútbol Club desde el año 2007 el estadio cuenta con muchas ampliaciones y seguirán como parte del proyecto de modernización.

Las características de este estadio son las siguientes:

- Aforo para 9000 personas
- 4 torres de iluminación con 21 faneles cada torre.
- Cancha con Césped artificial
- Camerinos con jacuzzi
- Estacionamiento para 100 vehículos

6. Estadio San Sebastián

Estadio sede del equipo Pasaquina F.C. Localizado en el municipio oriental cuenta con capacidad para 3000 personas. Reacondicionado en el último año para poder cumplir con los requisitos de FESFUT para albergar partidos de primera división, se le construyeron servicios sanitarios, así como camerinos para equipo local y visitante.

7. Complejo Deportivo de San Juan Opico



Ilustración 32 Complejo deportivo de San Juan Opico

En este complejo integrado por varias canchas se localiza el recinto deportivo en el que Juventud Independiente desarrolla sus juegos de local con una capacidad de 4000 espectadores.

8. Estadio J. S. Landaverde



Ilustración 33 Estadio Jorge Calero Suarez

Estadio Jorge "Calero" Suárez, es un estadio ubicado en la ciudad de Metapán, es el estadio más grande de esta ciudad y es utilizado en su mayoría para partidos de fútbol, es la sede del equipo A.D. Isidro Metapán de la Primera División de El Salvador, ha sido remodelado varias veces para ser autorizado para los juegos de la Concacaf, con los partidos de A.D. Isidro Metapán

Entre las características presentadas en este recinto deportivo se mencionan:

- Capacidad para 8000 personas
- El Estadio cuenta con 4 torres de iluminación
- Cabinas de radio

II.2.2.2.4 Cuadro resumen de Características de los estadios

Luego de presentada la información acerca de los diferentes estadios que albergan los encuentros de la liga mayor podemos realizar un comparativo con lo que FIFA exige como requisitos mínimos y la situación actual de los estadios de nuestro país, obteniendo el siguiente cuadro:

ASPECTO	REQUISITO FIFA	CARACTERÍSTICA
Seguridad estructural	Todos los aspectos de la estructura del estadio deberán ser aprobados y certificados por las autoridades locales de obras civiles y seguridad	Cumplen con este requisito ya que para obtener la aprobación de FESFUT se necesita que estructuralmente estén avalados por autoridades locales.
Prevención de incendios	Deberán ser aprobadas y certificadas por las autoridades locales de prevención de incendios	Se desconoce si los estadios cuentan con la aprobación del cuerpo de bomberos, sin embargo, en visitas a recintos deportivos se constató que no cuentan con extinguidores de incendio en graderíos, requisito fundamental de un sistema de prevención de incendios.
Sala de control de seguridad del estadio	Deberá disponer de una sala de control con una vista general del interior del estadio	Ningún estadio cumple con los requisitos que esta sala de control debe de contar según FIFA.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Centro de atención médica para los espectadores	Cada estadio deberá tener uno o varios centros de atención médica para los espectadores que requieran asistencia médica	Solo están presentes y durante los partidos los cuerpos de socorro, y no se cuenta con centros de atención médica en los estadios salvadoreños
Orientación y estacionamiento	Deben existir espacios de estacionamiento y señales de orientación en el interior y el exterior del estadio	Se cumple con los lugares de estacionamiento, no así con la señalización que solo se encuentra en idioma español, cuando FIFA recomienda usar pictogramas por aquellos que desconocen el idioma local.
Terreno de juego	Tipo de terreno más apropiado para que los juegos se puedan llevar sin interrupciones.	Si bien es cierto cumplen con las medidas reglamentarias que FIFA y FESFUT estipulan, el deterioro y mal estado de las canchas es bastante marcado en las mayorías de los estadios.
Capacidad promedio	FIFA no introduce ningún número mínimo de aforo, sin embargo, en los requerimientos de FESFUT se exige que se cuente con un mínimo de capacidad de 4,000 espectadores	9000 personas en promedio es lo que los actuales estadios pueden albergar, con la excepción del Cuscatlán (53,400) los siete estadios restantes suman un valor en total de 61,000 espectadores en capacidad
Porcentaje de butacas	Los espectadores deben gozar de comodidad y seguridad	El promedio en los estadios de butacas es del 15% de la capacidad, y estas se encuentran en platea. Para los sectores populares no se cuenta con esta comodidad y las personas deben de sentarse en graderíos de cemento.
Iluminación y suministro de energía	Sistema de iluminación que cumpla los requisitos de los medios de comunicación, de los espectadores, de los jugadores y de los oficiales	Solo dos de los actuales recintos (Complejo Deportivo de San Juan Opico, Estadio San Sebastián en Pasaquina) no cuentan con iluminación para poder desarrollar los partidos por la noche.

Tabla 10 Comparativa Requisitos FIFA y estadios salvadoreños

II.2.2.2.3 Recursos tecnológicos

Se abordan en este apartado los diferentes recursos tecnológicos que la nueva era entrega y que están a disposición de los clubes de fútbol y el grado en que estos echan mano de los mismos.

II.2.2.2.3.1 Web y Redes sociales

En los últimos años las redes sociales han causado una gran revolución en el uso de Internet, convirtiéndose en parte importante de nuestra vida tanto profesional como personal; por lo que revisarlas diariamente se ha vuelto tan obligatorio como ingresar al correo electrónico.

Las Redes Sociales son una alternativa para las pequeñas y medianas empresas en la actualidad, asimismo representan la oportunidad de mantener al tanto de las noticias que tienen que ver con el club de su preferencia a los aficionados, es decir son una herramienta con un potencial de comunicación enorme para los diferentes equipos de la liga.

A continuación se presenta la presencia, en número de seguidores o afiliados, en las redes sociales por parte de las distintas cuentas¹⁶ de los equipos que conforman la liga Mayor de Fútbol.

Equipo	Escudo	Página web oficial	Cuenta Oficial de Twitter	No. seguidores	No. fans en Facebook
1 AD I Metapan		http://www.isidro-metapan.com.sv/	@Isidro_Metapan	569	5474
2 Alianza FC		http://www.alianzafutbolclub.com.sv/	@AlianzaFC_sv	23,700	110,447

¹⁶Se analizarán únicamente la cuenta oficial de los clubes a abril de 2015

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

3	Atlético Marte		clubdeportivoatl eticomarte.com	@AtleticoMarte	4,256	6874
4	CD Águila		cdaguilaoficial.c om	@cdaguilaoficial	8,082	67,565
5	CD Dragón		---	@Cd_Dragon_sv	1,090	9234
6	CD FAS		clubdeportivofa s.com	@CDeportivoFAS	17,500	91,624
7	CD UES		---	---	---	5,733
8	Juventud Independiente		juventudindep ndiente.com	@Juvelnd_Oficial	3,862	---
9	Santa Tecla FC		---	@santateclafc	5,763	5,791
10	Pasaquina FC		---	@Pasaquina_FC	920	3,283

Tabla 11 Participación de los clubes en la web a abril de 2015

Comparativa de presencia

Realizando un análisis de los datos obtenidos, para su posterior interpretación se presentan las siguientes dos graficas que representan las diferencias de seguidores de los equipos en las redes sociales Facebook y Twitter.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

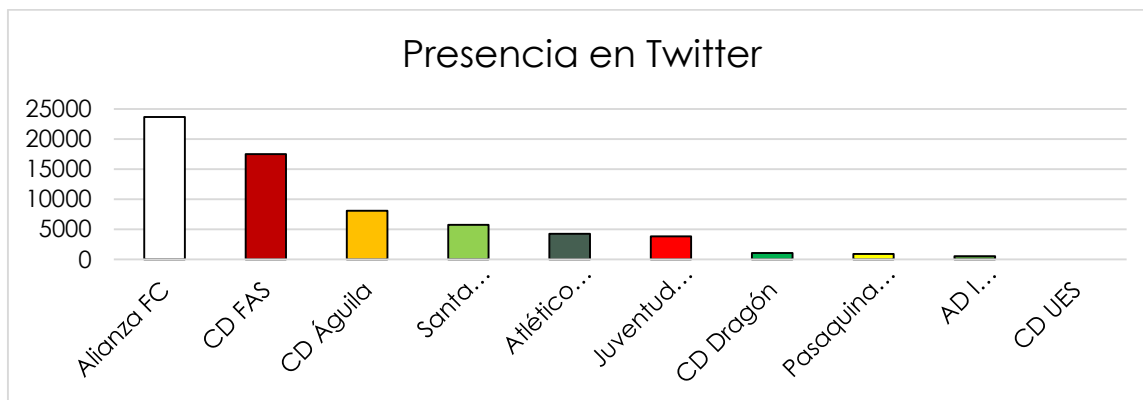


Gráfico 10 Presencia en Twitter de los equipos de la liga mayor

En la red social de microblogging aparecen en los primeros 3 puestos los equipos de Alianza FC (23,700seguidores), CD FAS (17,500 seguidores), y CD Águila (8,082 seguidores); asimismo tenemos en el extremos opuesto a cuentas de equipos como Pasaquina FC (920 seguidores), AD I. Metapan (569 seguidores), hasta llegar a CD Universidad que no cuenta con cuenta oficial en esta red social

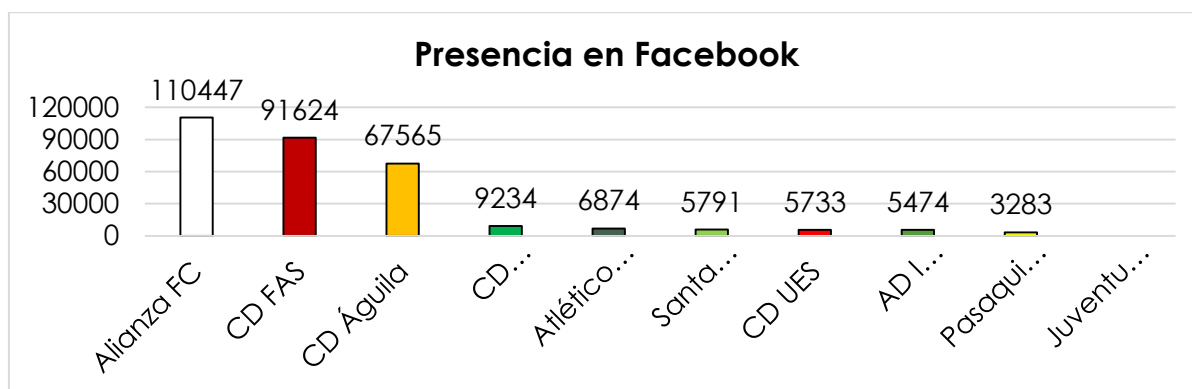


Gráfico 11 Presencia en Facebook de los equipos de la liga mayor

La red social Facebook tiene en El Salvador una gran aceptación, se conoce de estudios realizados que en el país existen alrededor de 2.2 millones de perfiles¹⁷. Por lo que tener una fan page y actualizarla a menudo representa la entrada a un gran mercado en el país. Las posiciones se mantienen en esta comparativa también, el equipo con más seguidores en esta red social es Alianza FC (110,447 fans), le sigue CD FAS (91,624 fans) y CD Águila (67,565 fans); asimismo AD I. Metapan (5474 fans) y Pasaquina (3,283 fans), mientras Juventud Independiente no tiene cuenta oficial en esta red social.

¹⁷ Estudio de Redes sociales en CA 2014, iLifebelt.

Asimismo existen equipos que no tienen ni siquiera páginas web como lo son los equipos:

- Santa Tecla FC
- CD UES
- CD Dragón
- Pasaquina FC.

II.2.3 DESARROLLO DEL ANÁLISIS EXTERNO

II.2.3.1 Entorno (Análisis PEST)

PEST es un acrónimo y las letras que lo componen representan los siguientes factores del macro-entorno de la empresa:

- **P**olíticos
- **E**conómicos
- **S**ociales
- **T**ecnológicos

Al analizar el macro-entorno en el que opera una empresa, es importante identificar los factores que podrían afectar a un número importante de variables vitales que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la empresa. Desde ya largo tiempo se han venido desarrollando varias herramientas de planificación estratégica, que permiten clasificar el vasto número de posibles situaciones que podrían impactar a una empresa.

El Análisis PEST es una de ellas y se usa para clasificar varios factores del macro-entorno. Este análisis permite examinar el impacto en la empresa de cada uno de esos factores y establecer la interrelación que existe entre ellos. Los resultados que produce se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y para hacer planes de contingencia para enfrentar las amenazas cuando estamos preparando los planes estratégicos y el plan de negocios.

Las fuerzas del macro-entorno están conformadas por factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos sobre los que la empresa no tiene control directo. Estos factores constituyen el marco de referencia para desarrollar el denominado **Análisis PEST**.

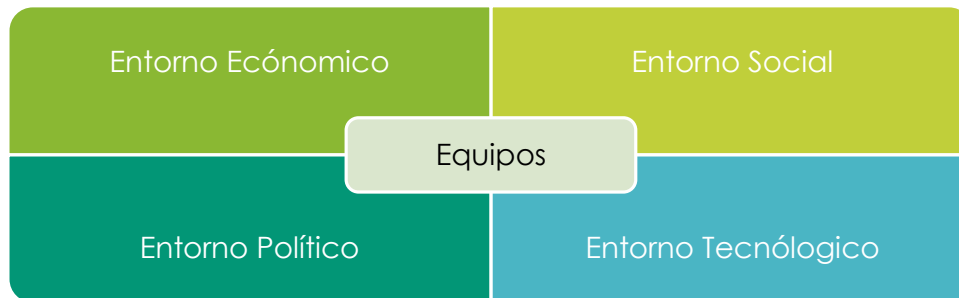


Ilustración 34 Análisis PEST aplicado a los equipos de la LMF

II.2.3.1.1 Entorno Económico

En el entorno económico se muestra la clasificación CIIU de la actividad económica en la que se encuentran los equipos de la liga mayor, también se presenta un panorama de la situación económica actual del país y se retoma el comparativo con los ingresos percibidos por entradas a estadios del país y de algunos países de la región.

II.2.3.1.1.1 Clasificación CIIU de la actividad económica

Sección R Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas

Esta sección comprende una amplia gama de actividades que atienden a variados intereses culturales, recreativos y de entretenimiento del público en general, incluidos espectáculos en vivo, actividades de museos y lugares históricos, juegos de azar y actividades deportivas y recreativas.

División 93 Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas

Esta división comprende la organización de actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas (excepto actividades de museos y conservación de lugares históricos, jardines botánicos y zoológicos y reservas naturales; ni de juegos de azar y apuestas). No se incluyen las actividades teatrales y musicales y otras actividades artísticas y de entretenimiento, como la producción de obras de teatro, conciertos, espectáculos operísticos o de danza y otras producciones escénicas; véase la división 90

Grupo 931 Actividades deportivas

Este grupo comprende la explotación de instalaciones deportivas; las actividades de equipos o clubes que participan principalmente en competiciones deportivas

en vivo ante espectadores de pago; de atletas independientes que participan en competiciones o carreras en vivo ante espectadores de pago; de propietarios de automóviles, galgos, caballos, etc., participantes en carreras que se dedican principalmente a organizar su participación en carreras u otros espectáculos deportivos; de entrenadores deportivos que prestan servicios especializados de apoyo a participantes en competiciones deportivas; la explotación de campos y estadios deportivos; y otras actividades de organización, promoción o gestión de competiciones deportivas, n.c.p.

Clase 9312 Actividades de clubes deportivos

Esta clase comprende las actividades de clubes deportivos profesionales, semiprofesionales o de aficionados que ofrecen a sus miembros la oportunidad de participar en actividades deportivas.

Se incluyen las siguientes actividades:

- actividades de clubes deportivos:
 - clubes de fútbol
 - clubes de bolos
 - clubes de natación
 - clubes de golf
 - clubes de boxeo
 - clubes de culturismo
 - clubes de deportes de invierno
 - clubes de ajedrez
 - clubes de atletismo
 - clubes de tiro, etcétera

No se incluyen las siguientes actividades:

- *adiestramiento deportivo por profesores o entrenadores individuales; véase la clase 8541*
- *gestión de instalaciones deportivas; véase la clase 9311*
- *organización y gestión de competiciones deportivas al aire libre o bajo techo, con participación de deportistas profesionales o aficionados, por parte de clubes deportivos con instalaciones propias; véase la clase 9311*

II.2.3.1.1.2 Economía Salvadoreña¹⁸

La economía salvadoreña se ve influenciada por varios factores no solo internos sino también por factores exógenos a nuestra economía, esto repercute directamente en indicadores como el Producto Interno Bruto (PIB), mismo que nos puede dar una apreciación general de la situación y fase de la economía en la que nos encontramos.

Centrándonos en los últimos dos años podemos ver que el desempeño económico de El Salvador, hasta el tercer trimestre de 2014, indica una actividad económica con poco dinamismo, según el Índice de Volumen de la Actividad Económica (IVAE) en su tendencia ciclo, que registró al mes de Agosto de 2014 un incremento de 0.1% anual y en su promedio móvil de los últimos doce meses, experimentó una tasa de crecimiento interanual de 1.1%. Entre los sectores con mayor aporte al crecimiento del IVAE destacan: Electricidad, Bancos y Bienes e Inmuebles.

Las transacciones asociadas con el comercio exterior durante enero-septiembre de 2014, registraron un decrecimiento de las exportaciones totales de 4.6% anual, donde las exportaciones de bienes tradicionales se acortaron en 37.4% anual y las no tradicionales presentaron un crecimiento de 0.8%. Por su parte, la demanda de bienes del exterior presenta una reducción de 2.9% respecto a septiembre 2013, derivado de una caída en bienes de maquila, intermedios y de capital.

Las finanzas públicas registraron un déficit fiscal con donaciones de US\$258.1 millones. Los ingresos y donaciones crecieron en 0.8% anual, donde los fondos en concepto de recaudación de tributos cerraron con un ligero aumento de 0.1% anual. Por su parte, los gastos totales incluyen un descenso de 1.3%, particularmente por menores egresos en concepto de transferencias corrientes (6.3% respecto al mismo período del año anterior).

El sistema financiero reportó un crecimiento en la demanda de crédito del sector privado del 7.8% anual. Dentro del total de préstamos asignados, destaca el aumento de 8.9% anual que experimentó el sector de hogares.

¹⁸ Informe de la situación económica de El Salvador – Tercer trimestre 2014 – Banco Central de Reserva

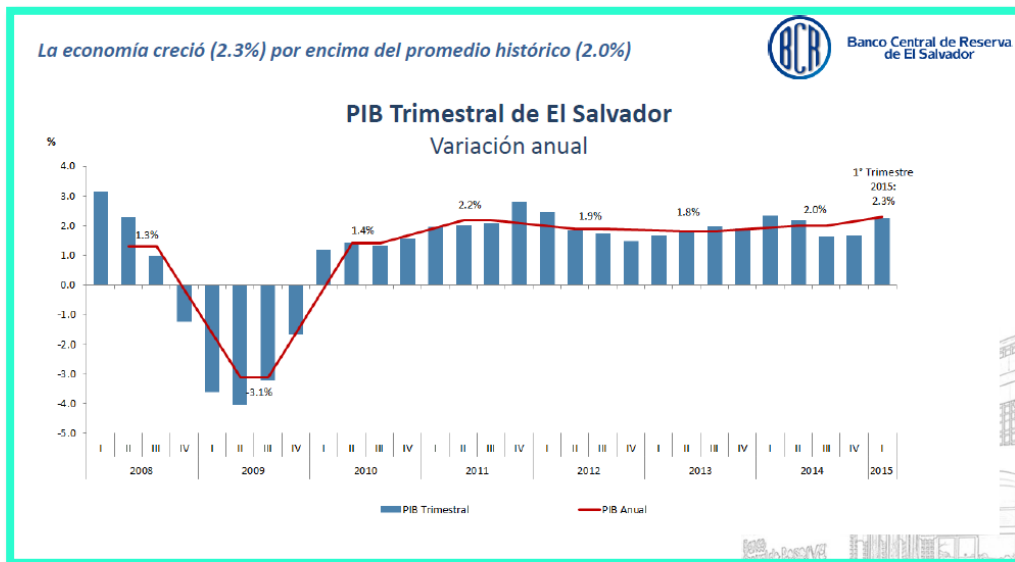


Gráfico 12 Producto interno bruto de el salvador 2008-2015

Como se observa en el gráfico anterior el PIB desde la agudización de la crisis económica en El Salvador en el 2009 con crecimientos negativos de hasta un -3% solo ha mejorado en los años recientes con crecimientos máximos históricos de un 2% hasta 2014, esto muestra un claro estancamiento de la economía del país y para el 2015 se espera, como se ha mostrado por fuentes oficiales recientemente, un crecimientos de entre un 2.5% hasta un 2.8%, ya que en el primer trimestre de 2015 se obtuvo un crecimiento de 2.3% lo que mostraría una leve recuperación de la economía pero que no representaría un crecimiento importante.

En el año 2014 se generaron 12,490 empleos, según datos del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), cifra que no incluye los generados en otros sectores como el agropecuario, por no estar registrados en la referida institución. Los principales factores que impulsan el crecimiento económico se deben al aumento de las exportaciones, a un mayor consumo de los hogares y las inversiones que están realizando las empresas, como ha indicado el Doctor Cabrera, presidente de BCR.

Los sectores económicos con mayor crecimiento durante el primer trimestre son: Bienes Inmuebles y Servicios a empresas (3.5%); Industria Manufacturera y Minas (3.4%); y el sector financiero (3.2%). Todas las actividades económicas están mostrando un crecimiento, a excepción del sector construcción, que a pesar de mostrar una tasa de -1.9%, lleva una tendencia de recuperación ya que en 2014 mostraba una tasa de -7.9%.

En cuanto a los indicadores de la demanda destaca que el crédito ha crecido 6.1%, los salarios reales un 7.2% y las remesas familiares un 1.1%, observándose un mayor ingreso disponible para los salvadoreños. A nivel empresarial los créditos han crecido 1.2% y las importaciones de bienes de capital (materia prima), muestran un crecimiento de 3.3%.

La inversión privada nacional y extranjera que se está realizando en el país muestran importantes proyectos. A continuación se detallan algunas inversiones privadas anunciadas para 2015, que totalizan alrededor de US\$475 millones.

Por otra parte, todos los rubros de las Exportaciones muestran crecimiento, acumulando a mayo 2015, un total de US\$2,350.2 millones, mientras que las Importaciones reflejan ahorro en la factura petrolera debido a que los precios del petróleo tienden a mantenerse alrededor de los US\$60 por barril. Con los resultados del comportamiento de exportaciones y las importaciones, el déficit comercial del país fue de US\$1,958.0 millones, con una reducción de US\$334.6 millones.

Bajo el panorama del año actual y apoyándose en las cifras que hasta el momento se tienen se vislumbra un futuro bastante alentador para la economía salvadoreña que permitiría un leve incremento de la producción y por consiguiente un crecimiento de la economía, mismo que nos sacaría del estancamiento económico en el que nos encontramos, pasando a un leve pero prometedor auge económico.

II.2.3.1.1.3 Comparativo con países de la región

Retomando los datos obtenidos en el marco contextual del indicador de asistencia a estadios por país se puede observar que aun teniendo una mayor población que Costa Rica, estos nos superan casi en un 50% en la cantidad de personas que asisten a los estadios a ver los partidos.

País	Indicador
Costa Rica	9.27%
El Salvador	4.15%
Honduras	1.58%

Tabla 12 Comparativo de porcentajes de asistencia a estadios con países de la región

II.2.3.1.2 Entorno social

Entorno Social

En el marco teórico del documento se presentan diferentes teorías que explican la relación del deporte con aspectos como el ocio, la integración, la socialización, la violencia, la educación y turismo. En estas teorías se explica cómo se relaciona el deporte (que para este caso es en especial el fútbol) con cada uno de los aspectos mencionados y como estos aspectos son mejorados o influenciados de forma positiva por medio del deporte.

En el entorno social del país podemos ver como los medios de comunicación, la opinión pública, actitudes y prejuicios influyen en las decisiones de los aficionados de seguir o no el fútbol nacional, de asistir a sus partidos o incluso de creer o no en la capacidad de juego de los equipos que conforman la liga mayor.

Entre las problemáticas sociales que afectan el fútbol nacional se podrían mencionar:

- La venta de partidos que ha sido duramente atacado por los medios de comunicación nacionales y que ha minado en gran medida la credibilidad que los aficionados tienen en los equipos nacionales.
- Los resultados del desempeño de los equipos de la liga mayor en las competencias Internacionales de la CONCACAF, ya que en los últimos años no pasan de la primera ronda.
- El incremento de la delincuencia y violencia en el país, atemoriza a gran parte de la población impidiéndole ir libremente a los diferentes municipios del país.



- Los actos violentos en los que se ven involucrados los aficionados de las barras bravas, perjudican la imagen que la población tiene de los partidos de los equipos de la liga mayor.

Características Demográficas

En la EHPM¹⁹ del año 2013 se refleja que la población total del país fue de 6,290,420 personas, distribuidos en los 21,040.79 Km². con los que cuenta el territorio nacional, con una densidad poblacional de 299 habitantes por Km². Para el área urbana el total de la población fue de 3,915,712 habitantes, representando el 62.2% del total de la población y en el área rural fue de 2,374,708 habitantes, lo que representa el 37.8% del total de la población.

Lo anterior, indica que la mayor parte de la población se encuentra en el área urbana del país; concentrándose en ésta más de la mitad de la población; por otro lado, cabe destacar que el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), alberga el 27.5% del total de habitantes del país. La EHPM 2013, reporta que el 56.2% de la población es menor de 30 años y la población de 60 años y más, que es considerada como las personas adultas mayores, representan el 11.0%. Esto revela que la población salvadoreña es bastante joven, lo que facilita la renovación generacional en los ámbitos productivos y de la sociedad en general.

Al diferenciar la población por sexo, los datos proporcionados por la encuesta, muestran que las mujeres representan el 52.6% de la población total del país y los hombres el 47.4%; obteniéndose un índice de masculinidad de 0.90, es decir que existen en el país 90 hombres por cada 100 mujeres. En la zona urbana este índice es de 0.86 y en la rural de 0.96. Los datos poblacionales anteriores son importantes para poder determinar hacia que segmentos de la población es mejor dirigirse y enfocar las estrategias.

II.2.3.1.3 Entorno Político

Como todo equipo que se desenvuelve en un torneo, los pertenecientes a la primera división de fútbol en El Salvador se encuentran adheridos a la Liga Mayor de Fútbol, que a su vez está subordinada a la Federación Salvadoreña de Fútbol y ésta a la vez a diferentes asociaciones deportivas, tal y como reza el artículo uno del Reglamento Interno de la Primera División de Fútbol Profesional: “La Primera

¹⁹ Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, 2013

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

División de Fútbol Profesional, es una corporación de derecho privado, distinta e independiente de los clubes que la integran y es miembro subordinado a la Federación Salvadoreña de Fútbol (FESFUT). A través de la FESFUT se relaciona con la UNCAF, con la Confederación Centroamericana y del Caribe de Fútbol (CONCACAF) y con la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), acatando sus estatutos, reglamentos, directrices como organizaciones rectoras del fútbol en el área; y las reglas del juego.”

Se puede ver al equipo de fútbol como un subsistema dentro de varios sistemas, culminando estos en FIFA.

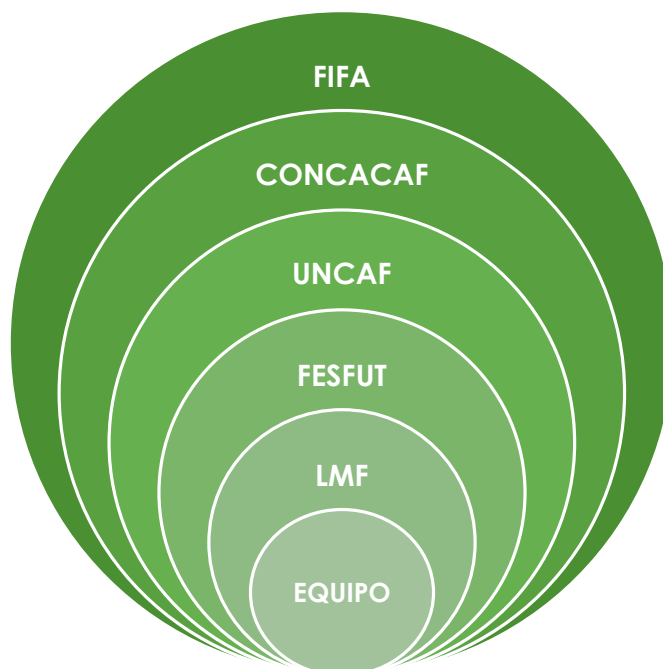


Ilustración 36 Equipo de primera división como subsistema de FIFA

Razón por la cual debe someterse a leyes y reglamentos pertenecientes a estos entes antes mencionados.

ORGANISMOS Y SUS LEYES

El principal ente regulador del fútbol a nivel mundial es la FIFA y esta cuenta con una gran cantidad de reglamentos que son los principales lineamientos para los equipos y clubes miembros de ella. Dentro de la parte política o legal del entorno para los equipos de la liga mayor de fútbol salvadoreño se puede resumir en la siguiente tabla los principales reglamentos:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Ente regulador	Reglamento	Descripción
FIFA	Reglas de Juego 2014/2015	Documento que expone las reglas del deporte que deben de cumplir todos los países asociados a FIFA, así como los clubes que pertenecen a las ligas incorporadas a las asociaciones inscritas al ente rector del futbol mundial.
	Reglamento para la concesión de licencias de clubes	El Reglamento de la FIFA para la Concesión de Licencias de Clubes es el documento de trabajo básico para que las confederaciones y asociaciones miembros elaboren a partir de él su reglamento nacional para la concesión de licencias de clubes. Incorpora requisitos y directrices mínimas y ha sido concebido de acuerdo con los principios elaborados por el Task Force de la FIFA For the Good of the Game.
	Estadios de Futbol recomendaciones técnicas y requisitos	En este documento se describen las disposiciones técnicas y requisitos que FIFA impone para los estadios de futbol, en cualquier modalidad. Así como existe un apartado para entregar las especificaciones si se aspira a ser sede de una Copa del Mundo.
CONCACAF	CONCACAF Estatutos 2015	Se detallan las ordenanzas por las que se rige la CONCACAF, sus objetivos, propósitos, la forma en que se organiza, calidad de miembro, forma en que afecta a los miembros, entre otros preceptos. Así como mención en el art 17 como los clubes y ligas pertenecientes a las asociaciones miembros están subordinadas CONCACAF
FESFUT	Estatutos FESFUT	Acá se detallan las ordenanzas por las que se rige la FESFUT, sus objetivos, propósitos, la forma en que se organiza, calidad de miembro, forma en que afecta a los clubes, entre otros preceptos.
	Código Disciplinario FESFUT	Este código tiene por objeto preservar el juego limpio, el decoro, y los principios que regulan la actividad del futbol; definir las infracciones a las disposiciones contenida en las normas deportivas salvadoreñas, y en la reglamentación de la FIFA, establecer las sanciones que las mismas conllevan, regular la organización y actuación de las autoridades disciplinarias competentes y los procedimientos a seguir.
PRIMERA DIVISION	Reglamento Primera División	Este dicta las directrices por las cuales deben actuar los clubes de la primera división, así como los requisitos y obligaciones que adquieren con la calidad de miembro de primera división.

Tabla 13 Organismos rectores del futbol y sus leyes

Finalmente se puede concluir que un equipo de futbol se encuentra inmerso en sistemas aún mayores, ante los cuales debe someterse a sus leyes y ordenanzas. En el caso de un equipo de futbol de la primera división salvadoreña, a las organizaciones antes mencionadas, y los reglamentos antes descritos.

Asimismo también al ser los equipos empresas establecidas en nuestro país, deben de cumplir con las diferentes obligaciones de las diferentes leyes de la republica (Código de Trabajo, Código Tributario, etc.)

II.2.3.1.4 Entorno Tecnológico

La tecnología avanza a paso agigantados, y el deporte se ve afectado en esta revolución, dentro de esto el futbol no se queda atrás, y presenta adelantos que ayudan a los equipos a rendir de una mejor manera y presentar un espectáculo más atractivo para el aficionado. Entre los aportes que la tecnología entrega para desempeñar de mejor manera la actividad de los equipos de futbol tenemos:

- Softwares para medición de desempeño de jugadores
- Adelantos en la fabricación de los uniformes deportivos, utilización de telas para acondicionar el cuerpo del jugador (camisetas ultralivianas)
- Creación de implementos deportivos para mejor rendimiento de los jugadores
- Creación de implementos deportivos que analizan el rendimiento de los jugadores
- Utilización de la tecnología en la creación de mejores estadios de futbol
- Acondicionamientos climáticos para los diferentes climas que ayude crecimiento uniforme del césped
- Manejo del pensamiento sistémico en la dirección técnica de los clubes (utilización de diversas disciplinas en la dirección técnica de los clubes).



Ilustración 37 Línea del tiempo como la tecnología se ha aplicado a los clubes de futbol

A continuación se citan algunos ejemplos específicos de cómo la tecnología influye y optimiza las diferentes actividades de los equipos de fútbol:

Implemento deportivos para medición de desempeño

La empresa SAP, empresa que es reconocida mundialmente por entregar soluciones de planeación de la cadena de suministro a las empresas a nivel mundial trabaja en aplicaciones que se desarrollan en los entrenamientos de los equipos. Con sensores colocados en las espinilleras y en la pelota, el equipo Hoffenheim (alemán) utiliza una nueva tecnología que proporciona claves de entrenamiento a los futbolistas. Este programa transmite en tiempo real datos de potencia, aceleración y velocidad, y ayuda a analizar las jugadas permitiendo visualizarlas mediante un interfaz fácilmente configurable.



Ilustración 38 Sensores desarrolladas por la empresa SAP

El sensor se encuentra localizado en el cuerpo del jugador, en la zapatilla, en la espinillera o en la camiseta. Los datos se envían en tiempo real a la base de datos Hana mediante los postes de transmisión que se encuentran cerca de los jugadores en el estadio. Así la señal llega con intensidad y se minimiza el efecto de las ondas sobre los jugadores. Las antenas receptoras en el campo de entrenamiento transmiten los datos de los sensores. Dichos datos son utilizados para personalizar la capacidad de cada jugador y orientar el equipo de manera estratégica. La información también puede utilizarse para reducir el riesgo de lesiones.



Ilustración 39 Gafas Google utilizadas en el fútbol

Asimismo las famosas gafas Google también proporcionan información sobre la velocidad exacta del jugador. Y el entrenador puede comprobar el rendimiento individual de cada jugador con su tableta. El uso de la tecnología va introduciéndose cada vez más en el gran negocio del fútbol.

Se presentaron solo dos casos de como la tecnología puede ayudar a los equipos de futbol a hacer más eficaces sus entrenos, culminando finalmente con una elevación del atractivo del espectáculo en las presentaciones del equipo. Asimismo existen software de ayuda para los entrenadores, para poder evaluar el rendimiento de sus jugadores, así como muchas más herramientas tecnológicas que pueden ayudar en el desenvolvimiento de las actividades que realiza un equipo de futbol.

Uso de la tecnología en la construcción y adecuación de estadios de futbol



Ilustración 40 Allianz Arena, uno de los estadios más hermosos de Europa

Asimismo la tecnología ha llegado a tocar las infraestructuras de los estadios de futbol, si bien es cierto esto se da en mayor proporción en los países desarrollados, en los que existen joyas arquitectónicas, que han llegado a convertirse en símbolos de países o regiones.

La tecnología también se ha aplicado a las reglas del juego

Así también la tecnología ha evolucionado y aplicado en el manejo de las reglas del futbol, aunque los equipos no tengan poder en estas decisiones, deben acatarles, por ello vale la pena mencionar como se ha evolucionado en este contexto:

- Pelotas impermeables para mejor soltura del juego, cada año son más livianas y más resistentes al agua.
- Usos de intercomunicadores por parte de la quarteta arbitral.
- Detectores de goles fantasmas.
- Uso de espuma en spray para fijar barreras.
- Usos de carteles electrónicos para que el público se percate de las decisiones.
- Creación de las tarjetas amarillas y rojas, antes los árbitros debían de gritar sus decisiones para comunicarlas.
- Coches para sacar a los lesionados en camilla del terreno de juego.

Los anteriores son solo algunos de los usos de la tecnología que se han aplicado al desarrollo del juego.

Concluyendo que los equipos de futbol se deben de sumar a la tecnología, con el fin de aumentar sus capacidades, y finalmente mejorar el espectáculo presentado a los aficionados, si bien es cierto estas herramientas tecnológicas no entran en la posibilidad económica de los equipos nacionales, podrían ir sumando herramientas que si puedan adquirirse y utilizarse en pro del mejoramiento de los procesos internos de los equipos.

II.2.3.2 Expectativas de los involucrados

Para lograr un diagnóstico preciso se deben de estudiar los intereses de todos los involucrados, personas, instituciones y organizaciones que se ven afectadas ya sea en mayor o menor grado por el desenvolvimiento de los equipos de futbol de nuestro país. Entre los involucrados que se estudian podemos encontrar:

- Directivos
- Patrocinadores
- Aficionados
- Ligas de otros deportes
- Comerciantes
- Municipalidades

La realización de la investigación de los intereses de los involucrados se realizará a través de la Investigación de Mercados.

La **investigación de mercados** consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrentan la empresa, en nuestro caso los clubes de futbol. La metodología utiliza los siguientes pasos que se muestran en la figura.

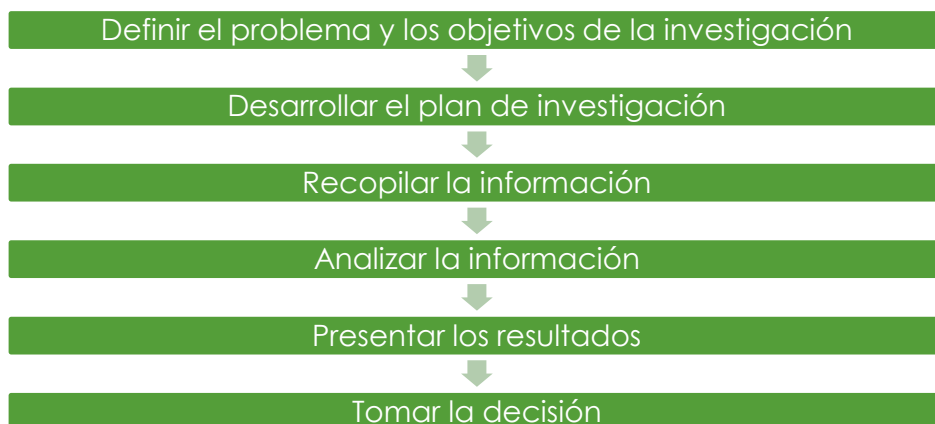


Ilustración 41 Proceso de Investigación de Mercados

1. Definir el problema y los objetivos de la investigación. Aquí se entregarán los objetivos que la investigación persiga, en el caso de los diferentes segmentos:
 - ❖ **Mercado consumidor (aficionados)**, averiguar sus preferencias y comportamientos.
 - ❖ **Mercado proveedor**, como lo son los patrocinadores, las municipalidades, comercio formal e informal, entre otras entidades; conocer qué acciones realizan en ayuda que el servicio se entregue de la mejor forma.
 - ❖ **Mercado competidor**, ligas de otros deportes. Investigar cuáles son sus intereses en relación al futbol e indagar que estrategias realizan y los resultados que obtienen.
2. Desarrollar el plan de investigación. Aquí se mencionaran y entregarán las herramientas a utilizar (observación, focus group, cuestionarios, etc), así como el plan de muestreo a utilizar, y los medios para llegar a los sujetos en estudio.
3. Recopilar la información. Búsqueda de la información, acá se deberá utilizar el ingenio para lograr que las personas respondan lo más cercano a su real comportamiento posible. Así como la realización de las entrevistas a los diferentes objetivos (comerciantes, directivos, jugadores, etc.).
4. Analizar la información. La siguiente fase del proceso consiste en obtener conclusiones a partir de la información recabada. El investigador tabula los datos, desarrolla tablas de distribución de frecuencias y extrae medias y medidas de dispersión de las variables más significativas. Posteriormente intentará aplicar algunas de las técnicas estadísticas más avanzadas y modelos de decisión, con la intención de descubrir información adicional.
5. Presentar los resultados. La penúltima fase del proceso consiste en presentar las conclusiones. Para ello, debe seleccionar aquellas que sean relevantes para la decisión de acción a tomar a la que se enfrenta la dirección de la empresa.
6. Tomar la decisión. Se tomarán decisiones de acciones a implantar para poder resolver las problemáticas presentadas

II.2.3.2.1 Aficionados

Aficionado tiene en su generalidad dos significados según la Real Academia Española de la Lengua. El primero está ligado a que una persona sienta afición por el espectáculo o asiste frecuentemente a él, el segundo es el que practica, sin ser profesional, un arte, oficio, ciencia o deporte. Aquí se utiliza la primera acepción, y se deberá de entender que cuando se utilice la palabra aficionado se hace referencia a aquel que asiste o sigue a través de los diferentes medios de comunicación social al equipo de su preferencia.

Se destaca que el aficionado es el principal sujeto de interés de la investigación debido a que la dinámica económica del equipo gira entorno a él, ya que a mayor cantidad de aficionados, mayores ingresos en taquillas, mayores ingresos publicitarios, en fin mayor actividad económica. A continuación se desarrolla la investigación para el segmento Aficionados.

II.2.3.2.1.1 *Objetivos de la investigación*

Objetivo de la investigación de los aficionados.

- Realizar un diagnóstico que entregue la percepción de los aficionados del futbol nacional.

Objetivos específicos

- Encontrar que actividad prefieren realizar los salvadoreños en su tiempo de ocio.
- Conocer el deporte preferido de los salvadoreños.
- Conocer que problemas observan los aficionados en el futbol nacional.
- Determinar los motivos que hacen que las personas asistan o no a los estadios.
- Establecer que tipos de promoción gustarían a los aficionados.

II.2.3.2.1.2 *Desarrollo del plan de investigación.*

En esta etapa de la investigación del segmento de los aficionados, se entregara el plan de muestreo, así como el diseño del instrumento a utilizar para poder obtener las preferencias y gustos de los aficionados.

II.2.3.2.1.2.1 Plan de muestreo

I. DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE MUESTREO.

Para realizar cualquier tipo de investigación de mercados es necesario del muestreo pues el mismo permite la extracción de la muestra y a su vez reduce el estudio de la población y ofrece algunos beneficios como:

- **Ahorro de Dinero y Tiempo.-** Pues si por ejemplo para realizar una entrevista de una población tomamos una parte, es decir una muestra los gastos, tiempo de recogida y tratamiento de los datos de esta última serán menores que realizarla en toda la población.
- **Datos más precisos.-** Ya que al momento de realizar una investigación, la muestra necesita de un grupo de encuestadores reducido por lo que ofrecer una capacitación a este grupo resulta mejor, así mismo los datos obtenidos son menores y por consecuencia su error, en comparación a una población en donde el número de encuestadores es extenso.

El muestreo es el proceso por el cual se seleccionan los individuos que forman parte de la investigación, para que se puedan obtener conclusiones fiables para la población a partir de la muestra, es importante tanto su tamaño como el modo en que han sido seleccionados los individuos que la componen.

El tamaño de la muestra depende de la precisión que se quiera conseguir en la estimación que se realice a partir de ella. Para su determinación se requieren técnicas estadísticas superiores, pero resulta sorprendente cómo, con muestras notablemente pequeñas, se pueden conseguir resultados suficientemente precisos. Por ejemplo, con muestras de unos pocos miles de personas se pueden estimar con muchísima precisión los resultados de unas votaciones en las que participarán decenas de millones de votantes.

Por consiguiente es importante definir el método de muestreo que será utilizado para el estudio de mercado realizado para los aficionados de la liga mayor de futbol para ello es importante no perder de vista el tipo de problema que se espera resolver a resolver objetivo y alcance del estudio pues son nuestra guía para escoger el método de muestreo idóneo y así tener resultados esperados. Por lo que se determina que el muestreo a utilizar será el: **MUESTREO PROBABILÍSTICO.**

Este tipo de muestreo a diferencia del no probabilístico permite que los elementos se seleccionen al azar es decir todos tendrán la misma oportunidad de pertenecer a la muestra, esto permite que los datos sean veraces ya que facilitan la cuantificación de los mismos conociendo así el error muestral, nivel de confianza. Este tipo de muestreo resulta más costoso debido a su complejidad.

Algunos tipos de muestreo probabilísticos son:

- Muestreo Aleatorio simple
- Muestreo Estratificado
- Muestreo por conglomerados
- Muestreo Sistemático

A continuación se describen cada uno de los tipos de muestreo ²⁰ antes mencionados:

Muestreo sistemático: En este caso se elige el primer individuo al azar y el resto viene condicionado por aquél. Este método es muy simple de aplicar en la práctica y tiene la ventaja de que no hace falta disponer de un marco de encuesta elaborado. Puede aplicarse en la mayoría de las situaciones, la única precaución que debe tenerse en cuenta es comprobar que la característica que estudiamos no tenga una periodicidad que coincida con la del muestreo.



Ilustración 42 Representación gráfica del muestreo aleatorio sistemático

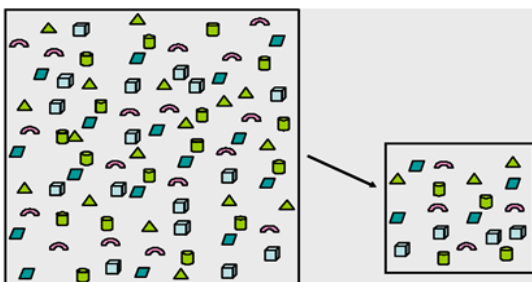


Ilustración 43 Representación gráfica del muestreo aleatorio simple

Muestreo aleatorio Simple: Cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido. En la práctica, a menos que se trate de poblaciones pequeñas o de estructura muy simple, es difícil de llevar a cabo de forma eficaz.

²⁰ Tipos de muestreo, Jordi Casal

Muestreo Aleatorio Estratificado: Se divide a la población en grupos mutuamente excluyentes (por ejemplo, por edades) y se toman muestras aleatorias de cada grupo. Se divide la población en grupos en función de un carácter determinado y después se muestrea cada grupo aleatoriamente, para obtener la parte proporcional de la muestra.

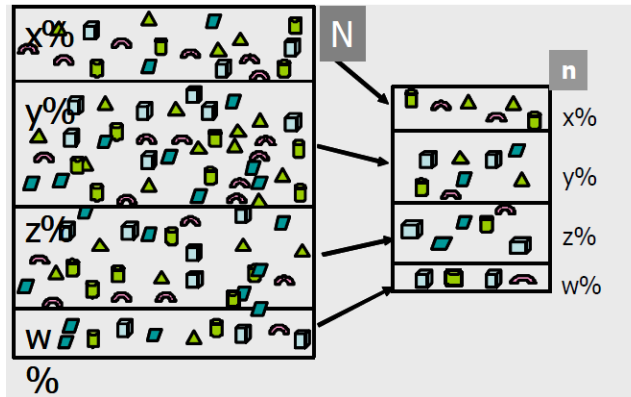


Ilustración 44 Representación gráfica del muestreo aleatorio estratificado

Muestreo por conglomerado: Se divide la población en varios grupos de características parecidas entre ellos y luego se analizan completamente algunos de los grupos, descartando los demás. Dentro de cada conglomerado existe una variación importante, pero los distintos conglomerados son parecidos.

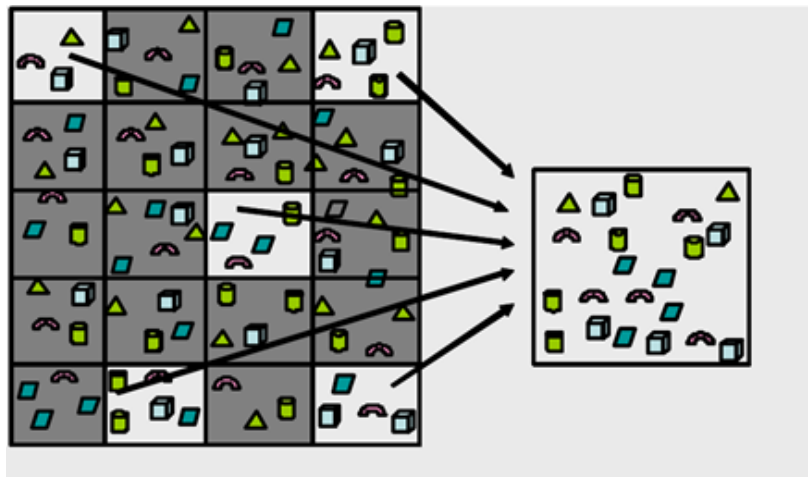


Ilustración 45 Representación gráfica del muestreo aleatorio por conglomerados

Sin embargo para determinar el tipo de muestreo probabilístico se deben determinar ciertas características de la población en estudio de manera que el tipo de muestreo probabilístico seleccionado genere los resultados deseados. Por lo que a continuación se define la población seleccionada como meta y más adelante se definirá el tipo de muestreo probabilístico a utilizar.

II. POBLACIÓN SELECCIONADA COMO META

Es indispensable definir claramente la población seleccionada en el estudio de mercado realizado para los equipos de la liga mayor de fútbol por lo que es importante no perder de vista el objetivo y alcance de dicho estudio pues son la guía para escoger el método de muestreo idóneo y así obtener satisfactoriamente los resultados esperados con esta investigación.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

“Conocer los gustos y preferencias de los aficionados de la primera división de fútbol salvadoreño”

POBLACION

Considerando el objetivo de investigación y extrayendo algunos factores que fueron investigados anteriormente tales como:

- a. En base a la información estadística que se tiene del censo poblacional de 2007 y la encuesta de hogares de propósitos múltiples de 2013, es posible establecer la cantidad de personas por departamento, por área metropolitana de San Salvador, por edades y por su estado económicamente activo.
- b. Debido a la capacidad o alcance del grupo de trabajo para el estudio ya que solo está conformado por dos integrantes, se dificulta atender a los segmentos por departamento o varios municipios aledaños a los estadios de los equipos de primera división, por ellos se consideró de mayor factibilidad tomar a la población del municipio cabecera departamental de los departamentos de Santa Ana y San Miguel, junto con el área metropolitana de San Salvador, debido a que en estas zonas se albergan siete de los equipos de primera división.
- c. En base al documento “El Salvador: Estadísticas y proyecciones de población. Municipal 2005 – 2025, revisión 2014” proporcionado por la dirección general de estadísticas y censos (DIGESTYC), se puede obtener la cantidad de habitantes proyectados para cada municipio del país, pero no se tiene la clasificación por edades o por su estado económicamente activo y ocupados, debido a esto se calcula el porcentaje de personas ocupadas y las que reciben remesas para los

departamentos de Santa Ana y San Miguel, y para el área metropolitana de San Salvador con los datos de la EHPM 2013.

- d. Con las proyecciones de población para el año 2015 en los municipios de Santa Ana, San Miguel y para el área metropolitana de San Salvador, se obtiene la cantidad de ocupados para los municipios y para el AMSS, multiplicando por su respectivo porcentaje de ocupados obtenido para sus respectivos departamentos.
- e. También es importante tener presente que para escoger la muestra idónea se debe determinar las características que deben poseer la población de donde será escogida dicha muestra por lo que se detallan a continuación:

PERFIL DEL ENCUESTADO

ATRIBUTOS	VALOR
Unidad de análisis	Persona
País	El Salvador
Lugar de residencia	Municipios en zonas aledañas a sedes de equipos en liga mayor de futbol
Genero	Indiferente
Edad	15-70
Económicamente activo	Si
Empleo	Formal o informal
Ingresos	Que tenga una fuente de ingreso ya sea por ocupación o por remesas.

Tabla 14 Perfil del Encuestado

Elección de zonas a estudiar.

Como se mencionó anteriormente se analizaran los municipios de Santa Ana, San Miguel y los que conforman el área metropolitana de San Salvador, ya que estos poseen sedes de los actuales equipos en primera división, también es debido a que no se puede asegurar por completo que las zonas alejadas de estos municipios puedan representar un mercado potencial, asimismo la investigación se enfoca en presentar resultados para los actuales equipos que pertenecen a la Liga Mayor de Futbol.

EQUIPOS	MUNICIPIOS SEDES	ZONA RELACIONADA
Santa Tecla FC	Santa Tecla	AMSS
CD UES	San Salvador	
CD Marte	San Salvador	
Alianza FC	San Salvador	
CD FAS	Santa Ana	Santa Ana
CD Águila	San Miguel	San Miguel
CD Dragón	San Miguel	

Tabla 15 Equipos que se encuentran dentro de las zonas a encuestar

Mapa de los municipios que serán encuestados.

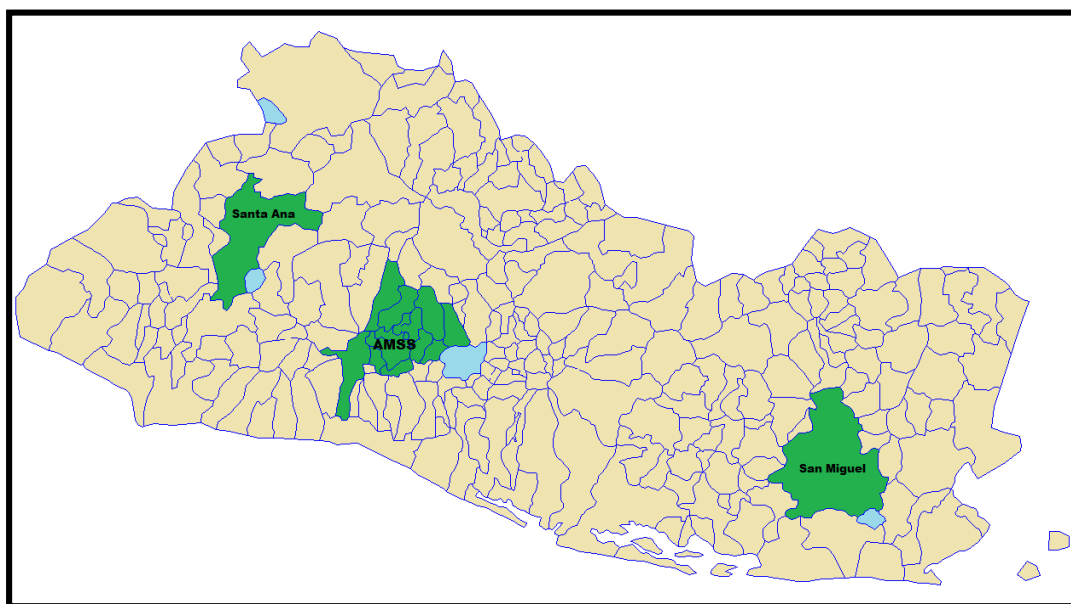


Ilustración 46 Zonas a encuestar

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Posterior a la selección del método de muestreo, es necesario determinar la población o universo de estudio para luego especificar la muestra con la que se realizará el estudio; a continuación se muestra una tabla resumen con los datos más relevantes de los departamentos de Santa Ana, San miguel y del Area metropolitana de San Salvador que serán utilizados para obtener la población universo de estudio para realizar las encuestas.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

INFORMACION DE EHPM 2013						
AMSS mas Departamentos	Población Total	Población Económicamente Activa	Total Ocupados	% Ocupados	Total que recibe Remesas	% Recibe Remesas
AMSS	1729,032	853,327	806,174	47%	224,845	13%
Santa Ana	572,081	259,969	245,453	43%	142,028	25%
San Miguel	478,792	195,646	186,108	39%	139,795	29%

Tabla 16 Población para el AMSS y los departamentos de Santa Ana y San Miguel año 2013

Los datos mostrados en la tabla anterior han sido extraídos de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) publicada por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) en el año 2013.

Para determinar la población total que será objeto de estudio se obtuvieron de la tabla anterior los porcentajes de población ocupada y los porcentajes de población que recibe remesas para cada departamento, con esos porcentajes se obtiene la cantidad de población ocupada y la que recibe remesas para 2015, al multiplicar el pronóstico de población para los municipios de Santa Ana, San miguel y el área metropolitana de San Salvador por el porcentaje de población ocupada para cada uno de ellos y de igual forma con la cantidad de población que recibe remesas. Sumando las personas ocupadas y las personas que reciben remesas del exterior se obtiene la población universo de estudio.

MUNICIPIOS	PROYECCIONES DE POBLACION 2015	OCUPADOS	RECIBEN REMESAS
Antiguo Cuscatlán	43219	20151	5620
Santa Tecla	137462	64093	17876
Apopa	175918	82023	22877
Ayutuxtepeque	45506	21218	5918
Cuscatancingo	80570	37566	10477
Delgado	128458	59894	16705
Ilopango	130716	60947	16998
Mejicanos	146672	68387	19073
Nejapa	32933	15355	4283
San Marcos	71705	33433	9325
San Martín	97632	45522	12696
San Salvador	257754	120180	33519

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Soyapango	280435	130755	36468
Tonacatepeque	138122	64400	17962
AMSS	1767102	823924	229796
Santa Ana	269386	115581	66879
San Miguel	257621	100138	75219
TOTAL	2036488	939505	296675

Tabla 17 Población proyectada para año 2015 y su porcentaje respectivo de ocupados y de los que reciben remesas.

MUNICIPIOS	OCUPADOS 2015	RECIBEN REMESAS 2015	TOTAL	% DE MUESTRA
AMSS	823924	229796	1053720	74.65%
SANTA ANA	115581	66879	182460	12.93%
SAN MIGUEL	100138	75219	175357	12.42%
TOTAL	939505	296675	1411537	

Tabla 18 Total de población universo de estudio obtenida.

Sumando el total de ocupados con el total de los que reciben remesas se tiene un N= **1,411,537**

III. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Luego de haber definido la población y sus características se realizara la elección del método de muestreo, el mismo se decidirá en base a la economía que representa para el estudio, las necesidades de información que se necesita obtener, y las diferentes tipos de personas a analizar. Por todas estas razones se toma la decisión de utilizar el **muestreo aleatorio estratificado**, esta estratificación se realizara en base al porcentaje de aportación de las zonas a estudiar.

Concretamente los pasos siguientes para la selección de la muestra probabilística son:

1. Obtención de la población, y observación de aportación por zona.
2. Obtener por formulas el tamaño de muestra.
3. Estratificar la muestra a través de la aportación por municipio.

IV. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE MUESTRA.

Se utilizará la siguiente ecuación para determinar el valor de la muestra:

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

Dónde:

- ❖ **n:** representa el tamaño de la muestra, que para el estudio significaría el número de encuesta a realizar.
- ❖ **N:** representa el tamaño de la población, que para el estudio lo representa los **1,411,537** habitantes que representa a los posibles aficionados de la liga mayor.
- ❖ **k:** representa el valor de una constante que depende del nivel de confianza que se le asigne al estudio. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean certeros, por ejemplo un 95.5% de confianza es lo mismo que decir que el error de la investigación correrá con una probabilidad de 4.5%. Los valores de k se obtienen de la tabla de distribución normal estándar N (0,1).

Los valores de k que más se utilizan con sus respectivos valores de nivel de confianza en la siguiente tabla:

VALOR DE k	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2.24	2.58
NIVEL DE CONFIANZA	75.00%	80.00%	85.00%	90.00%	95.00%	97.50%	99.00%

- ❖ **e:** representa el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.
- ❖ **p:** representa la proporción de individuos que poseen en la población, la característica/s de estudio; este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p=0.5, que es la opción más segura.
- ❖ **q:** representa la proporción de individuos que no poseen la característica de estudio, es decir el complemento de p; es dato al igual que p es generalmente desconocido por tanto se suele suponer que q=0.5.

Luego de expresar la información de la simbología, se define los datos para posteriormente realizar el cálculo para determinar el valor de la muestra.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Por la naturaleza del estudio y los objetivos de la investigación se tomará en cuenta un nivel de confianza de 95.00% y un error muestral de 8.5%, debido a que lo que se pretende evaluar son las actitudes y percepciones de la población sobre la liga mayor de futbol nacional y esto no requiere la precisión que requeriría un estudio científico.

Para los valores de "p" y "q" se toma de la encuesta realizada por La Prensa Gráfica, presentada el lunes 05 de enero de 2015, en la cual se realiza la pregunta ¿Le gusta el futbol? ¿Es usted aficionado al futbol? Y estas sirven de base para los valores tomados para "p" y "q".

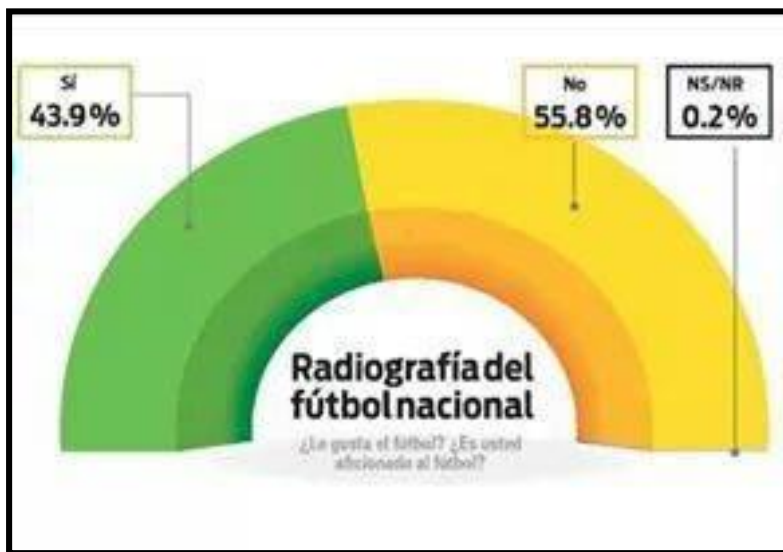


Ilustración 47 Encuesta de prensa sobre población que gusta del futbol

Aplicando la fórmula:

Datos:
$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N-1) + k^2 p q}$$

- $n = ?$
- $N = 1,411,537$
- $k = 1.96$
- $e = 0.085$
- $p = 0.442$
- $q = 0.558$

Se tiene entonces la siguiente ecuación:

$$n = \frac{(1.96)^2(1,411,537)(0.442)(0.558)}{(0.085)^2(1,411,537 - 1) + (1.96)^2(0.442)(0.558)}$$

$$= \frac{1337398.64}{10199.30} = \mathbf{131.13}$$

Que nos da como resultado: **$n = 132$**

Resultan **132** encuestas que deben realizarse para la investigación.

SEGMENTO	% DE ENCUESTAS	No. DE ENCUESTAS
AMSS	74.65	99
Santa Ana	12.93	17
San Miguel	12.42	16

Tabla 19 Numero de encuestas por municipio y área

ESTRATIFICACIÓN A PARTIR DE PORCENTAJE DE APORTACIÓN POR MUNICIPIO

A partir de la tabla de la población analizada puede ser posible realizar algunas estratificaciones:

- ✓ AMSS aporta el **74.65%** de la población.
- ✓ El municipio de Santa Ana aporta el **12.93%** de la población.
- ✓ El municipio de San Miguel aporta el **12.42%** de la población.

La metodología utilizada para la recolección de la información se divide en dos: las encuestas personales y las encuestas online; la estructura de la encuesta seguirá una secuencia lógica y se dividirá en apartados donde se agruparan las preguntas referentes a datos generales, el deporte, el futbol, la liga mayor de futbol, entre otros que se pretenden explorar según el objeto de estudio.

Características de las encuestas

- ✓ Se realizan frente a frente
- ✓ Existe un contacto directo con el entrevistado y el entrevistador
- ✓ El ambiente afecta el proceso
- ✓ La forma más costosa de recolección y la que consume más tiempo

Ventajas

- ✓ Un entrevistador, cara a cara, puede hacer mucho para hacer surgir un interés inicial e incrementar de este modo la tasa de participación y establecer un ambiente continuo de confianza.
- ✓ El cuestionario de la entrevista personal tiene un alto grado de flexibilidad. Se podrían hacer preguntas con una variedad de secuencias que dependan de las características del encuestado o de las respuestas anteriores.
- ✓ Permite que no haya influencia de otra persona en la encuesta.
- ✓ Se le puede realizar a cualquier persona independientemente del nivel cultural o de instrucción, siempre teniendo en cuenta el vocabulario que se utiliza y que cumplan con las características de la población.
- ✓ Permite utilizar recursos auxiliares, como por ejemplo fotografías.

Desventajas

- ✓ Los estudios de entrevistas personales requieren de mucho tiempo.
- ✓ Son difíciles de administrar y costosos
- ✓ Los requerimientos de tiempo son comprensibles debido a la necesidad de desplazarse entre las entrevistas.
- ✓ Solo el 30 al 40% del tiempo de trabajo es dedicado a la entrevista misma.

Ventajas de la encuesta online

- ✓ **Bajo coste.** Ya no es necesario contratar encuestadores, ni utilizar papel para obtener los datos.
- ✓ **Rapidez.** Ya que los resultados de la encuesta los obtenemos en TIEMPO REAL.
- ✓ **Exactitud.** Se eliminan los errores de la introducción de datos.
- ✓ **Calidad y fiabilidad.** Se eliminan intermediarios y como consecuencia, su sesgo. Cada encuestado responde cuando es el mejor momento para él, no para el encuestador, por lo que la calidad de las respuestas aumenta.
- ✓ **Naturaleza interactiva.** Las cualidades del medio permiten incluir elementos multimedia, impensables en la investigación offline.
- ✓ **Gran alcance.** Permite encuestar a otro segmento de la población, difíciles de contactar por medios tradicionales.
- ✓ **Buen seguimiento.** Es posible monitorizar el desarrollo de las respuestas por el procesamiento automático de datos.

V. PROBLEMA DE LA NO RESPUESTA

Existe un problema de ausencia de respuesta que no debe ser pasado por alto. Hay muchos métodos para modelar esta ausencia y es mandatorio ponerlos en práctica cuando este fenómeno (que cada vez se va convirtiendo en una regla, en vez de la excepción) de ausencia de respuesta aparece.

A. Posibles causales-implicaciones

Considerando el escenario cuando se esté frente a la persona seleccionada para contestar la encuesta se pueden tener los siguientes problemas de no respuesta:

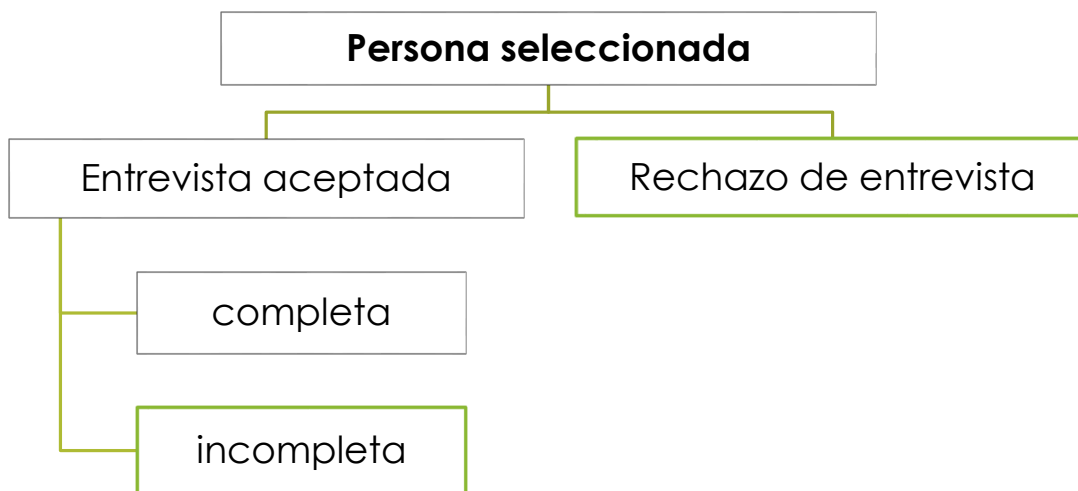


Ilustración 48 Problemas de no respuesta

Describiendo el diagrama:

1. **Entrevista:** la persona seleccionada aceptan amablemente colaborar contestando la encuesta se pueden dar dos situaciones:
 - ✓ **Entrevista completa:** obtener satisfactoriamente el llenado de la encuesta.
 - ✓ **Entrevista incompleta:** se refiere a la Falla parcial en obtener datos a partir de las unidades en la muestra.
2. **Rechazo:** se refiere a una Falla total en obtener los datos a partir de las unidades en la muestra. Es decir, no se obtienen las encuestas de parte de los individuos. Esto se puede dar porque el posible entrevistado:

- ✓ No tiene tiempo
- ✓ No está interesado o es una pérdida de tiempo
- ✓ Nunca responde encuestas
- ✓ No tiene beneficios por contestar la encuesta

Ahora al haber definido dichos conceptos y analizando más a fondo el problema de la NO respuesta que perjudicaría el estudio de mercado de Taller Granados se plantean dos situaciones:

- ✓ Entrevista incompleta
- ✓ Rechazo a contestar encuesta

B. Estrategias para reducir la no respuesta.

Tomando en cuenta las posibles causas e implicaciones que podrían generar la No respuesta cuando la encuesta este siendo llevada a cabo. Como medida para combatir este problema se establecerán ciertas estrategias cotejando las causas versus estrategias las cuales se describen a continuación:

a) Estrategias de prevención.

Como bien su nombre lo dice son estrategias que llevando acabo antes de ir al campo se espera disminuyan el porcentaje de rechazo a la encuesta. Al momento de plantear y definir estas estrategias no se debe olvidar que la encuesta llevada a cabo será del tipo personal pues esto influye mucho en el tipo de estrategias a plantear.



ACTUACIONES DURANTE LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.

Este tipo de estrategias plantean evitar que se obtengan resultados parciales por motivos que la persona seleccionada no sea la encargada del mantenimiento de su vehículo y además estas estrategias pretenden motivar a que las personas seleccionadas participen de la encuesta y así disminuir el problema de la No respuesta.



Otras estrategias en el momento de estar en el área de campo son las siguientes:

- 1) Insistencia en el anonimato y confidencialidad de las respuestas.
- 2) Hacer ver lo importante que es la opinión de la persona para el estudio de mercado.

II.2.3.2.1.2.2 ¿Cómo se realizara la recolección de información?

Encuesta cara a cara

Para la recopilación de la información deseada se llevara a cabo el método de la encuesta cara a cara en los municipios de San Miguel, Santa Ana y los que conforman el Área Metropolitana de San Salvador

Se seleccionaran las personas al azar que a simple vista puedan cumplir con el perfil del encuestado, esto se realizara en puntos estratégicos donde transitan diversas personas que puedan tener similares características, los lugares estratégicos que el grupo de trabajo ha seleccionado son:

- ✓ Metrocentro San Salvador
- ✓ Parque frente a Catedral de San Salvador
- ✓ Metrocentro San Miguel
- ✓ Parque frente a Catedral de San Miguel
- ✓ Metrocentro Santa Ana
- ✓ Parque frente a Catedral de Santa Ana

Se eligieron estos lugares ya que se considera que son representativos para el para los municipios seleccionados por las siguientes razones:

- ✓ Son los lugares más transitados tanto en días de semana como en fines de semana, ya que en ellos se pueden encontrar personas que van y vienen de sus trabajos, así como aquellos que llegan a comer, distraerse o a realizar alguna diligencia.

El procedimiento de abordaje de los entrevistados para administrarles la encuesta será el siguiente:

- ✓ Los encuestadores se localizaran en las afueras de los centros comerciales o en los parques frente a las respectivas catedrales mencionadas.
- ✓ Se observara a las personas que se encuentran en dichos lugares y se verá si alguna de ellas cumple con el perfil del encuestado, al identificar a una persona que pueda cumplirlo se procederá a abordarlo para preguntarle si podría colaborar contestando la encuesta.

Una vez seleccionada la persona siguiendo las indicaciones anteriores, es preciso plantear a esta persona la posibilidad de llenar el cuestionario, indicándole los objetivos del estudio y la importancia de su opinión y el tiempo que le va a llevar, procurando que no sea superior a 10 minutos.

Encuesta en línea (online)

Para la recopilación de información online se procederá a revisar los contactos que se tienen en las diferentes cuentas de correo electrónico y redes sociales, de esos contactos se verificara los que cumplen con el perfil del encuestado y a ellos se les enviara el enlace de la encuesta pidiendo su confirmación sobre si la contestaran o no.

II.2.3.2.1.2.3 Consideraciones a tomar en cuenta por el entrevistador

Dentro de la fase de recogida de datos, el trabajo de los entrevistadores es una parte crucial y muy delicada. Muchos factores humanos (diseño deficiente de los cuestionarios, mala interpretación de los mismos, falta de interés, desconfianza, etc.) pueden ser causa de errores que en conjunto pueden empeorar sustancialmente la calidad de los datos. Por ello, es muy importante hacer con sumo cuidado el diseño y la ejecución de esta fase. Y un punto importante para ello es definir un método idéntico de trabajo para todo el personal que participa en la recogida de los datos. Respetar este principio es la única manera que existe para asegurar que los datos obtenidos por distintas personas sean homogéneos y la encuesta tenga carácter científico.

Profesionales e investigadores de la metodología de encuestas han dedicado un gran esfuerzo durante los últimos años para identificar qué aspectos del comportamiento del entrevistador contribuyen al éxito de la entrevista. Conocer estos aspectos puede ayudar a que entrevistadores sin experiencia aprendan las habilidades de sus colegas más experimentados. Se pueden establecer dos resultados donde claramente incide el trabajo del entrevistador: la tasa de respuesta y la calidad de la información obtenida.

El entrevistador desempeña un papel fundamental para obtener información de todas las personas que cumplan las condiciones para ser encuestadas. El objetivo de cualquier encuesta es obtener información de los encuestados. El cuestionario y el trabajo del entrevistador deben perseguir que el encuestado responda de forma "adecuada" a las preguntas del cuestionario.

Las investigaciones realizadas hasta la fecha coinciden en una serie de actitudes características de entrevistadores que logran unas mayores tasas de respuesta:

- Confía en sí mismo. El entrevistador inicia el contacto con la idea de que el encuestado va a colaborar en la encuesta. Además, el entrevistador está convencido de que tiene los recursos para aumentar la colaboración de los encuestados.
- Transmite confianza al encuestado.
- Es amistoso. Afronta la entrevista con amabilidad e intenta que el encuestado lo vea como una persona agradable.
- Adapta su presentación y la introducción a la encuesta. Modifica el lenguaje de la presentación al nivel socioeconómico y cultural de los encuestados.
- Menciona el carácter oficial de la encuesta
- Pone énfasis en la importancia social de la encuesta y en la relevancia que para el órgano promotor tienen las respuestas.
- Relaciona la encuesta con cuestiones de actualidad. Vence resistencias relacionando el contenido de la encuesta con noticias o información aparecida en los medios de comunicación.

Los entrevistadores deben seguir un procedimiento estandarizado: todos los entrevistadores “hacen lo mismo” para obtener la información. De hecho, el criterio para probar la estandarización es que dos entrevistadores distintos aplicando el cuestionario a la misma persona deben obtener las mismas respuestas.

II.2.3.2.1.2.4 Pautas que el entrevistador debe conocer y aplicar a la hora de recoger la información

A continuación se enumeran una serie de pautas que el entrevistador debe conocer y aplicar a la hora de recoger la información:

- Practicar la lectura y la formulación de las preguntas. Estudiar el cuestionario. Identificar aquellas preguntas que pueden plantear mayores problemas y entrenarse en ellas. Algunas preguntas pueden parecer reiterativas e incluso

resultar incómodas. Durante la entrevista, no hay que llegar a estas preguntas con miedo. No se deben hacer de forma rápida, pues daría la impresión al encuestado de que son una molestia que se debe superar cuanto antes.

- Leer la pregunta exactamente como está escrita. No formular preguntas propias. La estandarización es uno de los criterios más importantes para juzgar la calidad de la encuesta. Todos los entrevistadores harán las preguntas de la misma manera. Por tanto, hay que leer la pregunta tal y como aparece en el cuestionario.
- Hay que conseguir que la entrevista “suene” y se parezca a una conversación. No leer las preguntas de forma mecánica. La lectura literal de la pregunta no obliga a que durante la entrevista se pierda el tono y el ritmo de una conversación normal. Además, es importante resaltar las palabras o frases claves para identificar el contenido de la pregunta poniendo énfasis en las mismas: “en su opinión”, “a su juicio”, “por orden de prioridad”.
- Leer la pregunta completa. Puede que el encuestado responda antes de que finalice la lectura de la pregunta. En estos casos, de forma cortés, hay que indicar que debe leer de nuevo la pregunta u opción completa. No hay que suponer que la respuesta sería idéntica si se completa la lectura de la pregunta. Si la pregunta es abierta, el entrevistador debe registrar de la forma más literal posible la respuesta del entrevistado.
- No se debe explicar el significado de las preguntas. Salvo en los casos en que aparezca una indicación en el cuestionario que lo requiera, no hay que aportar ejemplos propios para explicar el significado de la pregunta. El ejemplo que aporte puede ser muy bueno y adecuado para aclarar el significado de una pregunta al encuestado, el problema es que no hay garantías de que todos los entrevistadores utilicen el mismo ejemplo. Si cada entrevistador aporta ejemplos distintos, se pueden introducir errores a la hora de interpretar el significado de las respuestas.
- No se debe sugerir respuestas a los encuestados. El trabajo del entrevistador es duro. Habrá días en que tendrá más ganas de terminar que otros. Este deseo puede llevarle a intentar acortar la duración habitual de la entrevista, por ejemplo, sugiriendo respuestas a los encuestados a partir de la información que han dado a otras preguntas. También puede ocurrir esto cuando el encuestado es “demasiado” lento contestando o manifiesta dudas continuas. ¡No hay que sugerir respuestas! La calidad de la información disminuirá si obtenemos respuestas que no reflejan la opinión o la situación del encuestado.

- No se debe juzgar ni dar opiniones personales. Resulta fundamental que se mantenga un tono neutro durante la formulación de las preguntas. No hay que transmitir los propios sentimientos, ni verbales ni con comportamientos o conductas indicadoras de molestia o desafectos. Hay que procurar que los encuestados se sientan cómodos mientras dan la información.
- No se debe animar posibles discusiones. Puede ocurrir que algunos encuestados intenten “discutir” o “debatir” con el entrevistador. Esta circunstancia puede verse animada si el encuestado “ve” al entrevistador como “alguien parcial”. Si esto ocurre, no hay que responder a los posibles comentarios del entrevistado. El entrevistador debe mantenerse en silencio y continuar la entrevista pasando a la siguiente pregunta.
- Confidencialidad. Asegurar la confidencialidad de los datos es una obligación ineludible de todos los profesionales implicados en una encuesta. La confidencialidad es una garantía para los encuestados y también para los profesionales. Los entrevistadores deben ser conscientes de esta garantía para tener seguridad en que su trabajo no debe ser cuestionado con acusaciones de manipulación, falta de claridad o descuido en la protección de información personal sobre los encuestados. Es conveniente que los entrevistadores estén preparados para dar respuesta a las preguntas, dudas o rechazos que los entrevistados puedan expresar.

Algunas de las preguntas o recelos más frecuentes que se pueden presentar son de esta naturaleza:

- ¿Para qué es esta encuesta?
- ¿Por qué he sido elegido yo?
- ¿Estoy obligado a contestar?
- ¿Si me niego a colaborar me van a sancionar?
- ¿Qué pasa si me niego a contestar algunas preguntas?
- ¿Qué hacen con los cuestionarios cuando se termina la encuesta?
- ¿Por qué tengo que dar datos personales?
- No me interesa responder, no tengo tiempo.
- No puedo contestar, es muy difícil, no oigo bien, no entiendo bien, soy extranjero.

En este caso, es muy importante que el entrevistador conteste a las preguntas inspirando seguridad, tranquilidad y naturalidad en la respuesta.

II.2.3.2.1.2.5 Realización del diseño del cuestionario.

Objetivo de la investigación de gustos y preferencias de los aficionados.

Objetivo general

- Realizar una encuesta que permita obtener datos cuantitativos de los gustos y preferencias de los aficionados del futbol nacional.

Objetivos específicos

- Conocer el porcentaje de encuestados de las áreas seleccionadas que gustan del futbol de la liga nacional.
- Conocer cuáles son los problemas organizativos, publicitarios y deportivos que observan los aficionados en el futbol nacional.
- Determinar cuáles son los motivos que generan que los aficionados al futbol nacional asistan o no a los estadios.
- Establecer que tipos de medios publicitarios son los más utilizados para promover los torneos de la LMF según los aficionados.
- Conocer las actividades que realizan los aficionados a la liga mayor de futbol para apoyar a sus equipos favoritos.
- Determinar la cantidad de dinero que un aficionado gasta en promedio al asistir a los partidos de futbol de los equipos de la liga mayor.
- Establecer las formas en que los aficionados consideran que deberían de promocionarse los equipos de la LMF.

Diseño de la encuesta

El modelo de encuesta diseñado por el grupo de trabajo para la recopilación de información, puede verse en el anexo 1, en él se muestran las preguntas que se realizaron a las personas que formaron parte de la muestra tomada para la encuesta.

II.2.3.2.1.3 Recopilación de la información de los aficionados

Para la recopilación de las encuestas se realizaron visitas a diferentes lugares²¹ escogidos y presentados previamente, asimismo se realizó una réplica de la encuesta en línea para poder abordar a personas que contasen con acceso a una computadora la pudiesen realizar desde la comunidad de su hogar.

Las visitas se realizaron en los días:

- Sabado 13 de junio, Santa Tecla, parque Daniel Hernández y Metrocentro San Salvador.
- Domingo 14 de junio, ciudad de San Miguel
- Durante la semana laboral de lunes 15 a viernes 19 de junio, los bachilleres realizaron entrevistas en sus colonias, trabajos, y solicitaron opiniones via internet.
- Domingo 21 de junio, ciudad de Santa Ana.

Durante la semana se introducían las encuestas que se realizaban en físico a la herramienta informática para la tabulación respectiva.

II.2.3.2.1.4 Análisis de la información de los aficionados

La información recopilada por la encuesta realizada a las personas que residen en el área metropolitana de San Salvador y en los municipios de Santa Ana y San Miguel se presenta en el anexo 2.

II.2.3.2.2 Directivos

Se averiguó que los directivos de los diferentes equipos de fútbol de Primera División persiguen muchos intereses, ya sean económicos, políticos, sociales, de desarrollo para su municipio, entre otros. Se abordaron algunas entrevistas con directivos de los equipos actuales para conocer de primera mano sus intereses.

La mayoría de directivos representan a sus equipos por un sentimiento de pertenencia al mismo, sentirse identificados con el símbolo de su ciudad, entre otras razones. Asimismo también dirigen los equipos con el ánimo de lograr utilidades de ello. La mayoría de directivos aportan de su propio dinero para poder lograr los presupuestos mensuales para el pago de planillas y gastos de espectáculo.

²¹ Fotografías de bachilleres en la labor de encuestadores en ANEXO 1

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

En las entrevistas con los directivos se conoció cuáles son las diferentes fuentes de ingreso con las que cuentan los equipos de la liga y cuanto en promedio es la aportación de cada una de las fuentes.

	Equipo A	Equipo B	Equipo C	Equipo D	Equipo E	Promedio
Patrocinadores	60%	40%	60%	40%	30%	43.13%
Taquillas	5%	40%	30%	10%	10%	17.81%
Aportación de Directivos	35%	20%	0%	10%	60%	23.44%
Donativos	%	%	10%	40%	0%	15.63%

Tabla 20 Porcentaje aportado por las diferentes fuentes de ingresos de los equipos de la liga mayor

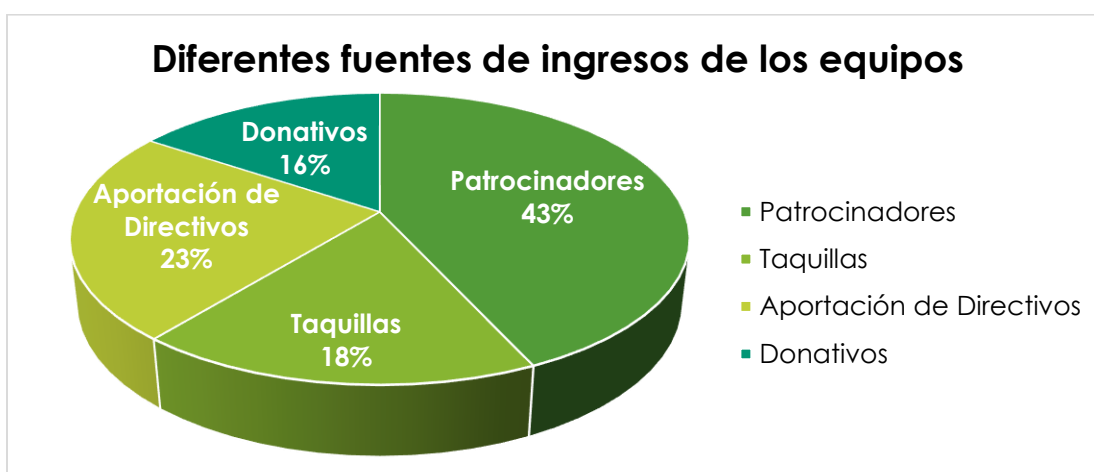


Gráfico 13 Porcentaje aportado por diferentes fuentes a los equipos de la liga mayor

Como puede observarse en la gráfica los patrocinadores en promedio un 43% de los recursos son aportados por los patrocinadores, y algo llamativo de esta aportación es que la mayoría de los directivos entrevistados mencionaban que *“la aportación por derechos televisivos son significativos”*. Las aportaciones de los directivos con un 23% son también fuentes significativas en los presupuestos de los equipos. Las taquillas inyectan solo alrededor de un 18 % de los recursos económicos a los equipos, asimismo los donativos por parte de aficionados ya sea en el exterior o interior del país y otras fuentes representan el 16% restante de las fuentes del presupuesto.

II.2.3.2.3 Patrocinadores.

Los patrocinadores una fuente fundamental de ingresos para cualquier equipo deportivo, y en nuestro medio representa un alto porcentaje de los ingresos de los clubes de futbol, sino el más importante.

El patrocinio es el convenio entre una persona, física o jurídica y otra con el fin de que éste presente la marca o el producto que desea promover la empresa patrocinadora. A la primera se la suele llamar patrocinador y a la segunda patrocinado. El patrocinador suele buscar un posicionamiento concreto de los mismos asociándolo a una actividad de cierto prestigio.

En el entorno de los equipos, específicamente la Liga Mayor tiene dos grandes patrocinadores como lo son la empresa de bebidas PEPSI, y la telefónica CLARO. Asimismo cada equipo debe realizar gestiones para poder conseguir empresas y entidades que patrocinen a sus equipos.

Equipo		Patrocinadores
1	AD I Metapan	MILAN, CANAL 4, HOLCIM, BIMBO, ARROZ SAN PEDRO, PILSENER, SALAZAR ROMERO.
2	Alianza FC	FARMACIAS VIRGEN DE GUADALUPE, SPORT LINE, LOS RINCONCITOS, GASOLINERA UNO, GATORADE, PEPSI, DOMINO'S PIZZA, CANAL 4.
3	Atlético Marte	ROSVIIL, LA CURACAO, SEVISAL, LEMUS, GALAXIA, CANAL 4,
4	CD Águila	MISTER DONUT, PEPSI, JOMA, TIGO, CANAL 4.
5	CD Dragón	PEPSI, FARMACIA LA BUENA, GATORADE, TEXAS
6	CD FAS	TIGO, CANAL 4
7	CD UES	CANAL 4, ALBA PETROLEOS, GATORADE
8	Juventud Independiente	RIA, SCOTT, ALCALDIA DE SAN JUAN OPICO, COMERCIAL PORTILLO, PEPSI, CAJA DE CREDITO SAN JUAN OPICO, SALAZAR ROMERO, JAGUAR SPORTIC.
9	Santa Tecla FC	LA CURACAO, PETROV, POLLO INDIO, CANAL 4, PLAZA MERLIOT
10	Pasaquina FC	INNOVA SPORT, RIA, CANAL 4

Tabla 21 Principales patrocinadores de los actuales equipos de futbol

Como puede observarse en el cuadro anterior los equipos cuentan con muchos patrocinadores, ya que son la principal fuente de recursos. El beneficio que obtiene el patrocinador es exhibir su marca en los uniformes de los equipos, así como en algunos casos ofrecer sus productos durante los partidos o poder acudir y realizar publicidad in situ, a través de sus mascotas, promociones, entre otras actividades.

Asimismo un patrocinador presente en la mayoría de equipos es la televisora local (Canal 4) que transmite algunos partidos de liga mayor, sin embargo no patrocina a todos los equipos del circuito de privilegio, asimismo los representantes de equipo mencionaron que *"la aportación por derechos televisivos son significativos"*. La cantidad en porcentaje aportada por los patrocinadores de los equipos es de alrededor del 43% del presupuesto.

II.2.3.2.4 Comerciantes

La afluencia de aficionados a los recintos deportivos está íntimamente relacionada con los niveles de ventas que algunos comerciantes obtienen, ya que entre más afluencia de aficionados mayor probabilidad de ventas para los diferentes comerciantes.

Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. Asimismo podemos clasificar el comercio en dos grandes ramas:

- Comercio Formal: El comercio Formal es el comercio que se rige bajo las normas de comercio del país en donde se efectúa. Este tipo de comercio se ampara en los estatutos legales vigentes.
- Comercio informal: El comercio informal es aquel que no se rige por las normativas y leyes relativas a las transacciones de bienes y/o servicios en la sociedad (esto es lo que le da la "formalidad" al comercio). En general se aplica al comercio ambulante, o sea las personas que se encuentran en las calles y vías de acceso vendiendo sin entrega de factura participan del comercio informal.



Ilustración 49 Comercio informal presente en los diferentes estadios

La afluencia a los escenarios deportivos genera un ingreso extra para aquellas personas que se dedican al comercio informal, que en nuestro país es de alrededor del 56.1%²², asimismo se ve favorecida una parte significativa del comercio formal. En los ámbitos formales e informales destacan los rubros de comidas, bebidas y transporte. La disminución de la asistencia a los partidos, entre muchas otras cosas, afecta de forma directa a los rubros antes señalados.

Puede enunciarse el siguiente ciclo comercial en una visita a los estadios:

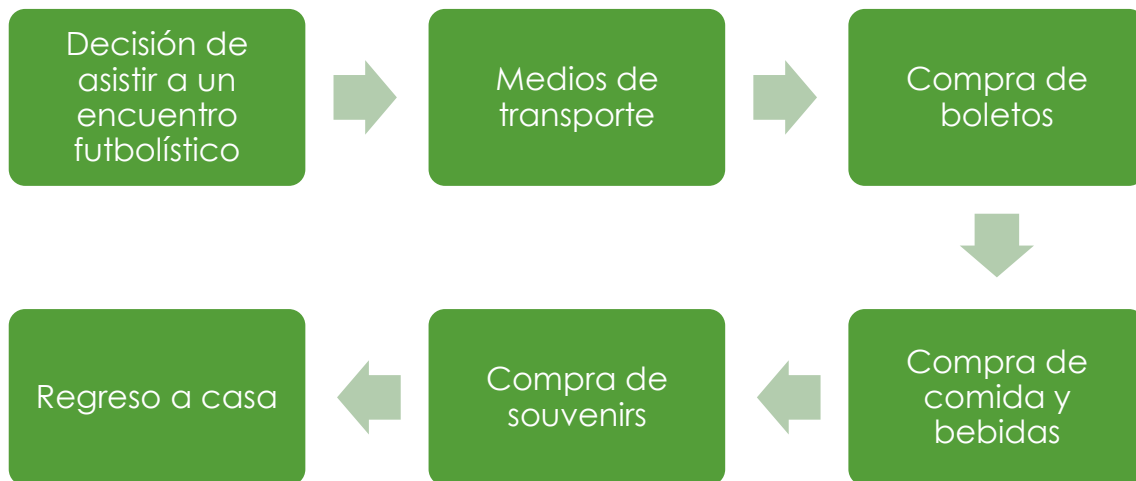


Ilustración 50 Proceso comercial de asistencia al estadio

²² Fuente BCIE 2010

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

1. **Decisión de asistencia a un encuentro futbolístico:** esta es la decisión que se pretende crear como forma de actuación del aficionado.
2. **Medios de transporte:** ya sea que el aficionado cuente con transporte particular, utilice el transporte público para acercarse al estadio o realicen excursiones se desembolsa dinero para poder obtenerlo, gasolina, pasaje, etc.
3. **Compra de boletos:** al arribar al recinto deportivo lo primero que realiza el aficionado es la consecución de boletos
4. **Compra de comida y bebidas:** ya sea al ingresar al estadio o en sus alrededores los aficionados generalmente compran snacks o comidas, así como bebidas.
5. **Compra de suvenires:** ya sea antes de ingresar el estadio o dentro del mismo, un porcentaje de personas compran suvenires de sus equipos favoritos.
6. **Regreso a casa:** al igual que una de las fases anteriores, el regreso a casa también utiliza medios de transportes ya sea públicos o particulares, lo que requiere desembolso de dinero.

Para obtener los valores que la gente desembolsa en el proceso comercial se encontraron las medidas de tendencia central y se analizaron las mismas, obteniéndose el siguiente cuadro resumen:

Rubro	Promedio	Mediana	Moda	Varianza	Desviación estándar	Coefficiente de variación
Transporte	\$2.87	\$1.06	\$0.79	\$12.81	\$3.58	125%
Alimentación	\$4.81	\$3.47	\$3.29	\$16.45	\$4.06	84%
Bebidas	\$3.40	\$2.51	\$2.58	\$11.35	\$3.37	99%
Entradas	\$8.40	\$6.22	\$4.90	\$41.70	\$6.46	77%
Suvenires	\$2.85	\$0.83	\$0.61	\$15.19	\$3.90	137%
Total	\$22.33	\$14.09	\$12.17	----	\$21.37	----

Tabla 22 Cuadro resumen Medidas de tendencia central y Medidas de dispersión

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

El coeficiente de variación indica que en 2 de los rubros la desviación estándar fue mayor que el promedio, lo que indica datos dispersos que “inflaron” la media aritmética, asimismo en los tres rubros restantes el coeficiente de variación fue mayor del 20%, por lo que se concluye que el promedio no representa a la población estudiada, por lo que se utilizara como medida de tendencia central representativa a la Mediana.

Asimismo al observar los histogramas de cada uno de los rubros se puede observar que existen sesgos, y que los datos suelen concentrarse en un lado de la gráfica, con lo que refuerza la conclusión de tomar como valor representativo a la Mediana.

Se conoce que la mediana no se ve afectada por la dispersión. De hecho, es más representativa que la media aritmética cuando la población es bastante heterogénea como lo es en este caso. Con los datos obtenidos podemos enunciar el siguiente proceso comercial con sus valores medianos:

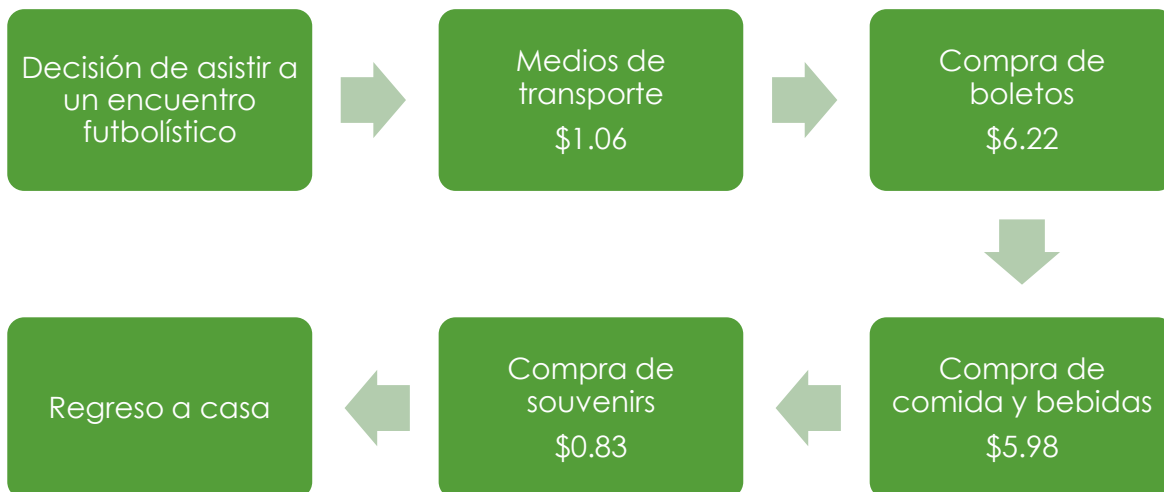


Ilustración 51 Proceso comercial de asistencia al estadio con sus respectivos precios promedios

El monto mediano que desembolsa un aficionado, subrayando el hecho de que asisten un promedio de 2.48 personas en cada visita al estadio, es de alrededor de **\$14.09**²³. Lo que representa un valor mediano de **\$5.68/persona**.

²³ Para conocer cómo se obtuvieron las medidas de tendencia central remítase al ANEXO 4

II.2.3.2.5 Municipalidades

Las municipalidades se ven afectadas con la potenciación o no del fútbol, es por ello que entre los interesados se abordaran a las mismas.

La práctica de un deporte, así como la afición a uno puede traer consecuencias positivas, como se ha abordado en la presentación del Marco Teórico, a la comunidad. Es por ello que se estudian a las alcaldías y que realizan estas para la realización de los deportes en su comunidad, enfocándonos en el fútbol. Es común encontrar entre los diferentes programas y planes que las alcaldías en El Salvador ejecutan, uno relacionado con una escuela de fútbol municipal, lo que indica el nivel de influencia en prevención que el deporte puede llegar a tener en el país.

Así también al menos 7 de los equipos que pertenecen a la LMF utilizan los estadios que pertenecen a las alcaldías, y estas entregan mantenimiento a las instalaciones. La realización de las cesiones de los estadios se realiza a través de préstamos en comodatos.

De las entrevistas con los directivos y representantes de los equipos se conoce que en la mayoría de las alcaldías de sus municipios sedes se desarrollan programas municipales en el deporte, específicamente escuelas municipales de fútbol. Con excepción de los equipos que tienen su sede en San Salvador, todos los demás dijeron contar con el apoyo de la alcaldía del municipio sede, esta se refleja en el cuidado y préstamos de estadios, algunos patrocinios y ayudas con uniformes, artículos deportivos, entre otras.

II.2.3.2.6 Ligas de otros deportes

Si bien es cierto el deporte predominante en la mente del aficionado salvadoreño es el fútbol asociación, no podemos dejar de lado otros deportes que apasionan a las masas, y que cuentan con ligas organizadas, entre los que podemos mencionar:

- Fútbol Playa
- Baloncesto
- Baseball

II.2.3.2.6.1 Liga Nacional de Baloncesto.



Ilustración 52 Logo de la Liga Mayor de Baloncesto



Ilustración 53 Federación Salvadoreña de Baloncesto

Organizada por la Federación Nacional de Baloncesto (FESABAL), esta liga conformada por 11 equipos repartidos en diferentes sedes alrededor del territorio nacional.

El primer torneo que organiza FESABAL en el marco de la Liga Nacional de Baloncesto se lleva a cabo a partir de marzo del año 2015, este torneo nace con la intención de tener en todo el país un equipo de baloncesto, conociendo que existe un público asiduo a este deporte, y eliminar la centralización que tiene el torneo de baloncesto que se organiza solo en la capital y que conforman cuatro equipos.

	Equipo	Escudo	Ciudad Sede	Estadio Sede
1	CD Águila		San Miguel	Gimnasio Nacional Adolfo Pineda
2	ADI Metapan		Metapan	Polideportivo Abel Mazariego
3	Biomedical		Quezaltepeque	Gimnasio Quezaltepeque
4	Lobos		Chalchuapa/Santa Ana	Gimnasio David Vega

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

5	Cojute		Cojutepeque	Gimnasio Municipal Cojutepeque
6	El Rápido		La Union	Gimnasio El Rapido
7	MC Brasil		Santa Ana	Gimnasio David Vega
8	CD UES		San Salvador	Gimnasio Polideportivo UES
9	San Miguel		San Miguel	Gimnasio INJUVE San Miguel
10	Tigres Voladores		Santiago de Maria	Cancha Nueve de noviembre
11	Brujos		Izalco	Estadio Salvador Mariona

Tabla 23 Equipos de la liga mayor de baloncesto

Como se observa en el cuadro entregado anteriormente se ha logrado descentralizar las sedes, logrando con ello llegar con el deporte a la mayor parte del país.

Las estadísticas reflejan que la mayoría de los recintos deportivos tienen una afluencia considerable, alrededor de 1, 000 personas presentes en los juegos que se llevan a cabo cada semana en las diferentes sedes. Las cifras son muy buenas si se toma en cuenta que el baloncesto no es el deporte que más apasiona en el país, así como se debe de considerar que es el primer torneo que se desarrolla en el marco de la Liga Mayor de Baloncesto, con lo cual se proyecta que a medida se potencie más esta liga, la afluencia a los diferentes gimnasios aumente.



Ilustración 54 Diferentes estadios alrededor del país, y sus aficiones

Mercadeo y patrocinios

Diferentes alianzas de la liga han encontrado patrocinadores reconocidos para la creación de los uniformes y entrega de pelotas. Asimismo la transmisión de algunos partidos se realiza a través de la televisión estatal (canal 10).

Entre algunos patrocinadores con los que cuentan los diferentes equipos de la Liga Mayor de Baloncesto encontramos los que se encuentran en la Ilustración 51.

Asimismo la organización de la LMB cuenta con sus propios patrocinadores, como lo es Spalding la empresa que fabrica los balones oficiales del torneo.



Ilustración 56 Patrocinador oficial de la Liga Mayor de Baloncesto



Ilustración 55 Patrocinadores de los diferentes equipos de la LMB

II.2.3.2.6.2 Liga Nacional de Baseball



Ilustración 57 Federación Nacional de béisbol



Ilustración 58 Presentación de LNB

La Liga Nacional de Baseball organizada por la Federación Nacional de béisbol (FEDEBEIS) cuenta con la participación de 4 equipos: CD Águila, Didelco, Universidad Tecnológica, y Titanes.

Se desarrolla en un único recinto deportivo el campo de pelota Saturnino Bengoa, y cuenta con una afluencia considerable a los partidos que se desarrollan los fines de semana, martes y jueves.

II.2.3.2.6.3 Liga Nacional de futbol Playa

En los últimos años en nuestro país se ha dado un auge enorme en nuestro país debido a los éxitos deportivos alcanzados por la selección de esta modalidad de nuestro país en Copas Mundiales, alcanzando el mayor éxito deportivo en el Mundial de Ravena, Italia en el cual se conquistó el cuarto lugar.

Se han realizado a través de la Federación de Futbol los esfuerzos para organizar en nuestro país eliminatorias mundialistas, logrando organizar el Premundial de Futbol Playa para la CONCACAF en el año 2015, celebrado en el estadio de la Costa del sol de 27 de marzo al 4 de abril de 2015.

A través del INDES se han construido dos estadios para la modalidad de futbol playa, uno en la Costa del sol, una de las playas más hermosas del departamento de La Paz, y el otro estadio en Apulo, ubicado en el municipio de Ilopango, San Salvador.



Ilustración 59 Estadios Futbol playa, El Salvador

Pre-mundial del futbol Playa

Torneo realizado en el estadio de la Costa del sol, del 27 de marzo al 4 de abril del año 2015. Debido a la expectativa generada por la Selección de futbol playa, este torneo arrojó asistencias records en pre-mundiales de la CONCACAF. Las entradas se agotaron y la recaudación total rondó los \$130,000²⁴. Lo que indica la incipiente y enorme preferencia de los aficionados por esta modalidad, ya sea por olvidar los hechos sucedidos en los últimos años en la modalidad futbol asociación, o simplemente por los logros alcanzados en la modalidad de playa.

Podemos concluir que si bien es cierto hay algunos deportes que también apasionan al aficionado, ninguno cuenta con los recursos y la trayectoria del futbol asociación en la mente del aficionado.

²⁴ <http://www.elgrafico.com/2015/04/10/es-momento-de-una-liga-playera>

II.2.3.3 Matriz de involucrados

Finalmente se analizan a todos los involucrados, sus intereses, visiones de los mismos en cuanto al tópico de los clubes de la liga mayor, y los recursos con los que cuentan.

INVOLUCRADOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> Logro de éxitos deportivos Lograr ganancias económicas de los equipos de futbol 	<ul style="list-style-type: none"> Poca diversificación de ingresos. Muchas veces ostentan más responsabilidades que las que pueden manejar 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento para dirigir Recursos financieros
Patrocinadores	<ul style="list-style-type: none"> Posicionar su marca en la mente de los consumidores. Incrementar sus niveles de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Poco interés de los consumidores en los equipos de la liga mayor. 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos financieros Alianzas estratégicas con los clubes, con beneficios para los aficionados
Aficionados	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de un entretenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Espectáculo poco atractivo. Instalaciones poco atractivas. Poca seguridad física. 	<ul style="list-style-type: none"> Económicos mediante la compra de artículos y entradas. Aportación de rating y prestigio al equipo
Comerciantes	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir obtener mayores volúmenes de ventas y lograr con ello mayores ganancias 	<ul style="list-style-type: none"> Poca afluencia de personas los estadios. Cobros excesivos por derecho a vender. 	<ul style="list-style-type: none"> Alianzas con los equipos de futbol para entregar promociones.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

<p>Municipalidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir índice de violencia en sus municipios. • Entregar lugares de recreación sus habitantes. • Contar con un elemento diferenciador de su municipio en la zona donde se localiza 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco acercamiento con los equipos de futbol. • Infraestructura no adecuada totalmente. • Revanchismos políticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos monetarios • Infraestructura • Permisos
<p>Ligas de otros deportes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el éxito en sus respectivas ligas reflejada en afluencia masiva de público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su público objetivo es pequeño en comparación con el futbol asociación. • Número pequeño de instalaciones deportivas para la práctica del deporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Estadios deportivos • Recursos financieros

Tabla 24 Matriz de involucrados

II.2.4 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los hallazgos obtenidos por el grupo de investigación, los mismos se clasifican en distintos rubros para una mayor comprensión por parte del lector:

II.2.4.1 Hallazgos de la Organización

Hallazgos de la Organización	
Estructura Organizativa	Los equipos de la Liga mayor poseen una estructura organizativa independiente de la FESFUT o Liga Mayor, es decir que ellos pueden adoptar la forma que consideren más conveniente.
	La FIFA mediante el reglamento de concesión de Licencia para Clubes, estipula parte del personal técnico y administrativo con el que los equipos tienen que contar de forma obligatoria para obtener la licencia.
Planes	Los equipos de la liga mayor no siguen planes estratégicos bien estructurados, los realizan solo por imitación de aquellos equipos que si los tienen.
Leyes	De forma interna los equipos solo cuentan con normas disciplinarias que se basan en los reglamentos impuestos por FIFA, FESFUT y Liga Mayor.

II.2.4.2 Hallazgos de los recursos

Hallazgos de los recursos	
Recintos Deportivos	Los estadios de los equipos de la primera división cumplen con los requisitos mínimos que exige la FESFUT para poder albergar partidos de primera división, sin embargo según la encuesta realizada a los aficionados muestra que un 36% no han asistido a los estadios en los últimos cinco años debido a la mala infraestructura de estos, considerando a los baños como el elemento de mayor desagrado para los aficionados con un 73.7% de desagrado.
	Existen proyectos que apoyan al desarrollo del futbol nacional, como los es Proyecto Azul que está conformado por directivos de equipos y empresa privada, y que tiene planes, objetivos y estrategias claras para la consecución de sus metas.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Recurso Humano	La mayoría de equipos de la Liga mayor cuentan con la cantidad de personal mínima necesaria en la conformación de su cuerpo técnico.
	En cuanto a la edad promedio de la liga mayor, basada en la edad promedio de los jugadores que la conforman se puede concluir que es una liga joven con una edad promedio de 25.3 años, así también se le abona el hecho de que los equipos deben de cumplir con dos equipos adicionales de jóvenes sub-20 y sub-17, lo que garantiza la formación de nuevos talentos
Económico	Las fuentes de ingreso más representativas de los equipos de futbol, son en orden de aportación, la siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Patrocinadores 43%, • Aportación de directivos, 23%, • Taquillas 18%, y • Aportación de otras fuentes y donativos 16%.
Tecnológico	En la parte tecnológica, se puede mencionar que en el uso de la web y las redes sociales se pudo observar que el grueso de los equipos no aprovechan al máximo las ventajas que ofrecen dichos medios, en su uso los equipos que sobresalen según el número de seguidores son Alianza FC, CD FAS y CD Águila. Así mismo existen equipos que ni siquiera cuentan con páginas web oficiales entre estos podemos mencionar Santa Tecla FC, CD UES, CD Dragón y Pasaquina FC.

II.2.4.3 Hallazgos del entorno

Hallazgos del entorno	
Tecnológico	Existen herramientas como artículos para entrenos, softwares que miden rendimiento de jugadores, entre otras herramientas tecnológicas, que se utilizan ya en países industrializados para el mejoramiento del rendimiento deportivo e incremento del espectáculo.
Político	Los equipos de la Liga Mayor tienen sobre ellos organismos rectores a los que como país estamos adheridos; y estos entes cuentan con estatutos y reglamentos a los que los equipos deben acatar. A partir de 2016 se deben de cumplir los requisitos mínimos que dicta el Reglamento para la Concesión de Licencias de clubes. El Sistema de la FIFA para la Concesión de Licencias a los Clubes se basa en cinco criterios principales: deportivo, personal y administrativo, financiero, infraestructuras y jurídico. Estos criterios buscan salvaguardar la credibilidad y la integridad de las competiciones de clubes, incrementar el nivel de profesionalismo de la comunidad futbolística y fomentar la transparencia de las cuentas financieras, propiedad y control de los clubes.

Económico	Se obtuvieron datos que respaldan que del año 2006 a la fecha la asistencia a los estadios presenta una disminución considerable de alrededor del 57% de los aficionados, teniendo una repercusión directa en los ingresos generados por las taquillas que han visto una disminución del 61% en este mismo periodo.
	Realizando una comparación de la afluencia de aficionados a los estadios en algunos de los países de la región se encontró que Costa Rica tiene aproximadamente el doble de afluencia con un índice de afluencia por país de 9.27% con respecto a El Salvador que presenta un índice de asistencia del 4.15%
	Actualmente el país se encuentra pasando por un estancamiento económico lo que repercute en poco gasto en actividades de ocio, sin embargo se espera un prometedor auge económico según los informes presentados por el Banco Central de Reserva.
	En cuanto a los indicadores de la demanda destaca que el crédito ha crecido 6.1%, los salarios reales un 7.2% y las remesas familiares un 1.1%, observándose un mayor ingreso disponible para los salvadoreños, lo que representa una oportunidad de mayores ingresos para actividades de entretenimiento y ocio.
Social	Los altos índices de violencia presentados en el país alcanzan muchas veces los estadios de futbol, desatando episodios lamentables. Esto intimida a los aficionados impidiendo que estos asistan a los estadios por temor a la situación actual.
	La mayor parte de la población reside en el área urbana representando el 62.2% del total de la población; por otro lado, cabe destacar que el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), alberga el 27.5% del total de habitantes del país, por los que puede enfocarse una buena parte de las estrategias a incrementar el número de aficionados en este sector de la población.

II.2.4.4 Hallazgos de las expectativas de los involucrados

Hallazgos de las expectativas de los involucrados	
Aficionados	De los municipios estudiados el 89.24% de las personas dijeron que si eran aficionados al futbol, de estos el 23.42% son mujeres y el 65.82% son hombres.
	De los encuestados que dijeron ser aficionados al futbol el 22% dijo que no es seguidor del futbol nacional y las razones principales para mostrar esta conducta son: el poco atractivo del nivel de juego con un 87.10% y la poca credibilidad en la liga salvadoreña con un 54.80%.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

<p>De los encuestados que gustan del futbol pero que no siguen la liga nacional un 90.30% dijo que de resolverse las situaciones antes mencionadas seguirían el futbol nacional.</p>
<p>El 92.73% de las personas seguidoras la liga mayor, se siente identificado con un equipo. Realizando en su mayoría las siguientes actividades para apoyar a su equipo favorito:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ver sus partidos por la televisión con un 84.30%• Asistir a sus partidos con un 51%• Escucharlos por la radio con un 19.60%.
<p>Dentro de los motivos principales por los que los aficionados han dejado de asistir a los estadios en los últimos cinco años se tienen: Poca seguridad en los estadios con un 64%, los estadios no ofrecen un ambiente familiar con un 48%, no les aparece atractivo el espectáculo con un 32% y debido a las malas instalaciones de los estadios con un 36%.</p>
<p>Con relación a la frecuencia con la que los aficionados asisten a los estadios se tiene que el 55.3% asiste cada vez que puede y se puede establecer que los aficionados mayormente van con más de un acompañante, estos son el 58.80% de las veces amigos y 84.70% de las veces son adultos.</p>
<p>El dinero que el aficionado de los municipios encuestados gasta cuando realiza una visita al estadio está distribuido de la siguiente manera: en transporte un 85.90% gasta entre 0 y \$5.00, en alimentación un 84.70% gasta entre \$1.00 y \$15.00, en bebidas el 85.80% gasta entre 0 y \$5.00, en entradas el 88.20% gasta entre \$1.00 y \$15.00 y en artículos promocionales el 38.90% gasta entre \$1.00 y \$15.00.</p>
<p>Los factores que los aficionados consideraron en su mayoría como "muy importantes" al momento de asistir a un estadio son los siguientes: el atractivo del espectáculo deportivo con un 56.50%, que juegue el equipo de su preferencia con un 72.90%, que haya seguridad dentro y fuera del estadio con un 57.60% y que los precios sean accesibles con un 50.60%.</p>
<p>De los aficionados que asisten a los estadios, el 40% visita otros lugares de la zona antes o después de asistir al estadio y dichas visitas se realizan mayormente a restaurantes o comedores del lugar.</p>
<p>Sobre la publicidad que realizan los equipos de la liga mayor, los aficionados valoran en promedio como buena la publicidad en cada uno de los medios, teniendo los siguientes porcentajes: televisión con un 46.40%, en prensa escrita con un 40.90%, en radio con un 35.50%, en redes sociales con un 27.30% y en páginas web oficiales con un 30%.</p>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

	<p>Los aficionados manifestaron en su mayoría que para ellos las mejores formas de promocionar a los equipos y jugadores de la liga mayor es mediante las siguientes formas: visitas a centros escolares con un 50.90%, realización de juegos benéficos 51.80% y la participación en programas de concientización social y medio ambiental 43.60%</p>
	<p>Las promociones que los aficionados preferirían para asistir a un estadio son: entradas al 2por1 (70.90%), obsequio de artículos promocionales por compras de entradas (39.10%) y entradas de niños y adultos mayores gratis (31.80%)</p>
	<p>Al preguntar a los aficionados si estarían interesados en pertenecer a un club de socios del equipo de su preferencia, el 49.10% dijo que probablemente sí y el 26.40% dijo que definitivamente sí.</p>
	<p>Los horarios preferidos por los aficionados para asistir a un estadio para ver un partido de futbol son: sábados de 6pm a 9pm (40%) y domingo de 3pm a 6pm (28.20%)</p>
	<p>La opinión de los encuestados respecto al nivel de juego de los equipos de la liga mayor fue la siguiente: Arbitraje –bueno con un 44.70%, Desempeño de jugadores extranjeros – bueno con un 39.70%, Efectividad de delanteros – mala con un 40.40%, Efectividad de defensas – buena con un 44.70%, Rapidez de juego – mala con un 36.90%, Juego limpio – bueno con un 39.70% y Estrategias y esquemas de juego de los entrenadores – considerada bueno y mala con el mismo porcentaje de 34.80%</p>
	<p>Al pedir al encuestado que evaluara la infraestructura de los estadios estos han calificado a las graderías, las taquillas y las entradas como buenas, sin embargo los puntos anteriores tenían porcentajes altos de respuesta calificándolos como malos, los baños y el parqueo fueron evaluados como malos.</p>
	<p>Sobre la seguridad que el aficionado percibe en los estadios, la mayor parte de ellos manifestó sentirse inseguro en las afueras y dentro del estadio.</p>
	<p>De las ligas de futbol profesional la preferida por los encuestados fue la Liga Española con un 60.30%, seguido por la liga inglesa con un 17% y la liga salvadoreña con un 9.90% de predilección.</p>
Patrocinadores	<p>Los patrocinadores se posicionan, como la principal fuente de ingresos de los equipos de la liga mayor ya que aportan en promedio alrededor del 43% del presupuesto de cada uno de los equipos, lo que a la vez representa una desventaja, ya que al faltar estos se pone en riesgo muy alto la consecución del presupuesto periódico.</p>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

	<p>Los derechos televisivos de los equipos son negociados individualmente por cada uno de ellos y actualmente canal 4 es el que tiene los derechos televisivos de ocho de los equipos que conforman la liga mayor, así también los representantes abordados mencionaron que “<i>la aportación por derechos televisivos son significativos</i>”, lo que significa que dentro del rubro de los patrocinadores ellos aportan la mayor cuota.</p>
Ligas de Otros Deportes	<p>Existen ligas de otros deportes que también cuentan con un buen número de seguidores por ejemplo, baloncesto, béisbol y fútbol playa. De estos el baloncesto tiene un incipiente número de aficionados el cual está en crecimiento, así mismo el fútbol playa tiene un buen número de seguidores pero estos solo se manifiestan en eventos puntuales que se dan a lo largo del año.</p>
Directivos	<p>En algunos de los equipos los directivos aportan un valioso porcentaje de los ingresos del equipo, según comentaron los representantes de los equipos en la Liga Mayor.</p> <p>Entre los objetivos de ser directivo de un equipo de la liga mayor que se mencionaron al hablar con los representantes de los equipos se tiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intereses económicos como la búsqueda de utilidades • Búsqueda de logros deportivos por la afiliación o identificación con el equipo. • Por destacar el municipio en una zona del país.
Comerciantes	<p>El aficionado mediano desembolsa alrededor de \$14.09 en una visita al estadio, distribuido de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transporte: \$1.06 • Compra de boletos: \$6.22 • Alimentación: \$3.47 • Bebidas: \$2.51 • Suvenires: \$0.83 <p>En los alrededores de los estadios se encuentran un gran número de comercios que pueden ser tanto formales como informales, en el país este último representa el 56.10% de la actividad comercial nacional.</p>
Municipalidades	<p>Las municipalidades apoyan a los equipos brindándoles uso y mantenimiento de los estadios del municipio. También se pudo corroborar que la mayoría de municipalidades cuenta entre sus planes con programas deportivos enfocados mayormente en el fútbol.</p>

II.2.5 ANALISIS FODA

Para poder resumir toda la información y entregar un diagnóstico preciso y amigable con el lector; se escoge la presentación de la información a través de la técnica FODA.

El **análisis FODA**, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

- ❖ **Fortalezas:** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- ❖ **Oportunidades:** las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.
- ❖ **Debilidades:** se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.
- ❖ **Amenazas:** las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

FORTALEZAS

Los equipos han generado identidad con los aficionados.
Once de los doce equipos tienen experiencia previa de mas de un año en liga mayor.
Algunos equipos pertenecientes a la liga mayor se estan involucrando en otros deportes (baloncesto, beisbol, etc.)
El grueso de los equipos cuenta entre sus filas con diversidad de patrocinadores.
Se cuenta con una liga joven (edad de jugadores) asi mismo los equipos cuentan con niveles sub-20 y sub-17.
La mayoría de los equipos mantiene buenas relaciones con sus respectivas municipalidades, y ésta les proporciona ayuda y recursos.
La identificación y afiliación del aficionado es tan grande que la mayoría de estos estarían dispuestos a pertenecer a un club de socios, si los equipos im plementaran esta modalidad.

DEBILIDADES

Las herramientas que la web proporciona son poco utilizadas por los equipos de la primera división.
Los equipos no saben lo que el aficionado quiere (gustos y preferencias).
La estructura orgánica de los clubes es débil, muchas responsabilidades en pocas personas.
Ningún equipo cuenta con estadio propio.
La mayoría de equipos solo tienen aficionados propios en la zona circundante a su municipio sede.
Los recursos económicos de los equipos provienen de pocas fuentes, si una falta en un periodo pelagra la integridad del presupuesto

OPORTUNIDADES

Se cuenta con una afición poco explotada de la LMF
Existe una necesidad de un espectáculo futbolístico que satisfacer en los salvadoreños.
Existen proyectos comprometidos con el desarrollo del futbol que se están llevando a cabo. Esfuerzos de directivos, empresarios y gobierno, como lo es el Proyecto Azul.
Alcaldías abiertas a colaborar estrechamente con los equipos
Creación de la liga de 12 equipos.
A partir de 2016 se deben de cumplir los requisitos mínimos del Reglamento para la Concesión de Licencias de clubes, lo que da pie a los equipos a mejorar sus estructuras.
Existen herramientas tecnológicas de vanguardia que ayuden a mejorar el rendimiento deportivo de los equipos.
La gran mayoría de las personas que no siguen al futbol nacional, afirmaron cambiar su opinion si los problemas identificados desaparecen.

AMENAZAS

El aficionado prefiere las ligas de futbol extranjeras.
Un hay recelo por parte del aficionado en el caso de amaños en nuestro futbol, asi como en casos de corrupcion en FIFA.
Ligas de otros deportes con arraigo están comenzando a despegar (baloncesto, futbol playa, beisbol, etc).
Las estadísticas reflejan una caída del 57% en asistencia los estadios desde el año 2006.
Los equipos deben sujetarse a las disposiciones de los diferentes entes rectores del futbol.
Las personas priorizan en ultima instancia dentro de su presupuesto lo destinado a diversion y ocio.
Recorte presupuestario de \$1.2 millones a medio millón de dólares a FESFUT en su presupuesto anual.

II.2.6 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN

II.2.6.1 Planteamiento del problema

Luego de haber abordado la investigación y haber recopilado datos, analizados los mismos y obtenido la información necesaria a través del desarrollo del diagnóstico. Se concluye que lo que los equipos de la primera división necesitan para poderse convertir en verdaderos clubes de futbol, es planificar a futuro y guiarse por directrices establecidas, lo que es lo mismo que un Plan Estratégico.

Las situaciones encontradas se pueden describir finalmente a través del siguiente enunciado del problema:

“Los equipos de LMF cuentan con una planeación deficiente y una organización no alineada al cumplimiento de los objetivos”

II.2.6.2 Esquema propuesto de la solución

Por lo cual se propone asimismo entregar un Modelo de Plan estratégico basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral para los equipos de la liga mayor de futbol

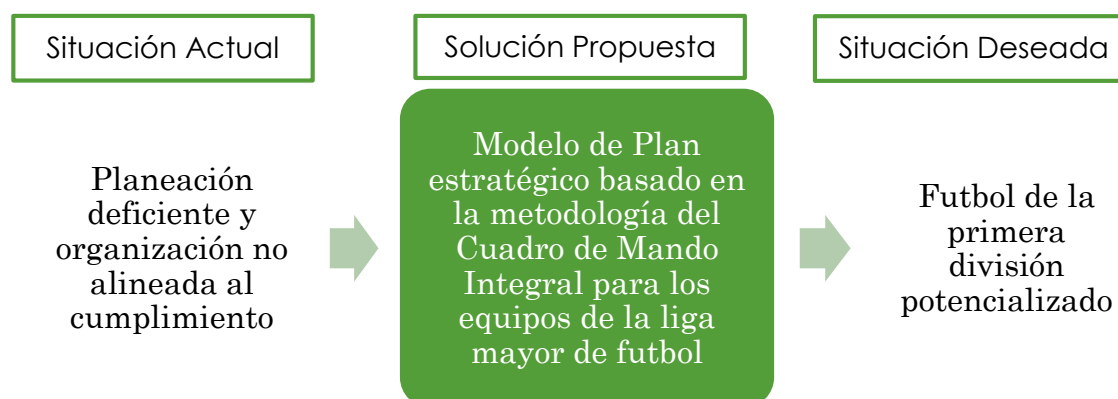


Ilustración 60 Propuesta a desarrollar por el grupo de estudio

Como puede observarse en la ilustración anterior se aborda la conceptualización de la solución con el proceso solucionador de problemas, entregando:

- **Situación Actual:** Futbol de la primera división poco atractivo al aficionado
- **Procesador:** Modelo de Plan Estratégico basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral para los equipos de la Liga Mayor de Futbol
- **Situación Propuesta:** Futbol de la primera división potenciado

Lo que indica que el grupo de investigación entregará un plan estratégico que es la propuesta de solución brindada, el cual al ser implementado por los equipos (el grupo de estudio no se compromete a esto), logrará una potencialización de estos, lo que les permitirá colocarse como una de las principales opciones del aficionado para resolver su necesidad de entretenimiento.

Planificación y diseño del Cuadro de Mando Integral

La planificación se define como el “Análisis de la información más relevante de la empresa pasada y presente, junto con una previsión o estimación de la evolución futura, en base a la cual se pueda establecer un plan de acción que conduzca a lograr los objetivos”. Por otra parte, la estrategia puede definirse como aquel comportamiento empresarial que da respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno (necesidades de los clientes, nuevas tecnologías, nuevos mercado, etc.) para adaptarse y adquirir mayores ventajas competitivas. Por tanto, la planificación estratégica se basa en establecer los objetivos por parte de los responsables de la empresa y desarrollar las políticas necesarias para su cumplimiento teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno, de forma que se definan los recursos necesarios y se establezcan las pertinentes prioridades de actuación.

Se propone para potencializar el futbol de la LMF, la creación de un Plan Estratégico genérico que pueda ser aprovechado por el equipo que lo considere conveniente. Para la elaboración de este plan se utilizará la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI), este ha demostrado su eficacia a lo largo de las últimas 3 décadas en variedad de organizaciones. Así mismo es tomada y utilizada por organizaciones de prestigio a nivel mundial como una herramienta potente de planeación y utilizado como Sistema de Gestión.

A la hora de definir la estrategia a llevar a cabo en una empresa existen, básicamente, dos opciones: optar por una de las ya conocidas, que se han desarrollado anteriormente con sus correspondientes modificaciones, o crear una nueva, adaptándola totalmente a las necesidades de la empresa pasando por las siguientes etapas:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL



Ilustración 61 Etapas para llevar a cabo la implantación de una estrategia

Tras el pertinente análisis empresarial, el siguiente paso será la definición de objetivos. Éstos se definen a partir de una jerarquía en la que los objetivos de orden inferior son desarrollados a partir de los de orden superior.

El diseño del plan se desarrollará a detalle en la siguiente fase del trabajo de grado y el proceso puede resumirse de la siguiente manera:



Ilustración 62 Desarrollo del diseño de CMI

III. ETAPA DE DISEÑO

III.1 METODOLOGÍA DE DESARROLLO PARA ETAPA DE DISEÑO

La propuesta de diseño se realiza en esta etapa del trabajo de grado y se desarrolla de la siguiente manera:



Ilustración 63 Metodología de Diseño

Entrega de Matriz estratégica: Esta contendrá las líneas, objetivos y acciones estratégicas a desarrollar durante la etapa.

Mapa Estratégico: indica la correlación de los objetivos planteados por el grupo de estudio

Desarrollo de Líneas Estratégicas: Descripción de líneas, objetivos y acciones estratégicas, así como también presentación, explicación y diseño de las propuestas que se desarrollaran por parte del grupo de estudio

Definición de indicadores: Entrega de un cuadro de indicadores de gestión con los cuales se medirá el desempeño de la implantación del plan.

III.2 DESARROLLO DE ETAPA DE DISEÑO

Utilizando los hallazgos plasmados en la Matriz FODA que se obtuvo en la etapa anterior, se desarrollara la Matriz estratégica, que presentara las líneas, objetivos y acciones estratégicas que contribuirán en la mejora de los equipos que la implementen, por ello, a continuación se presenta un resumen de lo encontrado en la Matriz FODA.

III.2.1 CUADRO RESUMEN DE MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los equipos han generado identidad con los aficionados. 2. Once de los doce equipos tienen experiencia previa de más de un año en liga mayor. 3. Algunos equipos pertenecientes a la liga mayor se están involucrando en otros deportes (baloncesto, béisbol, etc.) 4. El grueso de los equipos cuenta entre sus filas con 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con una afición poco explotada de la LMF 2. Existe una necesidad de un espectáculo futbolístico que satisfacer en los salvadoreños. 3. Existen proyectos comprometidos con el desarrollo del futbol que se están llevando a cabo. Esfuerzos de directivos, empresarios y gobierno, como lo es el Proyecto Azul. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las herramientas que la web proporciona son poco utilizadas por los equipos de la primera división. 2. Los equipos no saben lo que el aficionado quiere (gustos y preferencias). 3. La estructura orgánica de los clubes es débil, muchas responsabilidades en pocas personas. 4. Ningún equipo cuenta con estadio propio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El aficionado prefiere las ligas de futbol extranjeras. 2. Un hay recelo por parte del aficionado en el caso de amaños en nuestro futbol, así como en casos de corrupción en FIFA. 3. Ligas de otros deportes con arraigo están comenzando a despegar (baloncesto, futbol playa, béisbol, etc.).

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

<p>diversidad de patrocinadores.</p> <p>5. Se cuenta con una liga joven (edad de jugadores) así mismo los equipos cuentan con niveles sub-20 y sub-17.</p> <p>6. La mayoría de los equipos mantiene buenas relaciones con sus respectivas municipalidades, y ésta les proporciona ayuda y recursos.</p> <p>7. La identificación y afiliación del aficionado es tan grande que la mayoría de estos estarían dispuestos a pertenecer a un club de socios, si los equipos implementaran esta modalidad.</p>	<p>4. Alcaldías abiertas a colaborar estrechamente con los equipos</p> <p>5. Creación de la liga de 12 equipos.</p> <p>6. A partir de 2016 se deben de cumplir los requisitos mínimos del Reglamento para la Concesión de Licencias de clubes, lo que da pie a los equipos a mejorar sus estructuras.</p> <p>7. Existen herramientas tecnológicas de vanguardia que ayuden a mejorar el rendimiento deportivo de los equipos.</p> <p>8. La gran mayoría de las personas que no siguen al futbol nacional, afirmaron cambiar su opinión si los problemas identificados desaparecen.</p>	<p>5. La mayoría de equipos solo tienen aficionados propios en la zona circundante a su municipio sede.</p> <p>6. Los recursos económicos de los equipos provienen de pocas fuentes, si una falta en un periodo pelagra la integridad del presupuesto</p>	<p>4. Las estadísticas reflejan una caída del 57% en asistencia los estadios desde el año 2006.</p> <p>5. Los equipos deben sujetarse a las disposiciones de los diferentes entes rectores del futbol.</p> <p>6. Las personas priorizan en última instancia dentro de su presupuesto lo destinado a diversión y ocio.</p> <p>7. Recorte presupuestario de \$1.2 millones a medio millón de dólares a FESFUT en su presupuesto anual.</p>
--	--	---	--

III.3 DEFINICIÓN DEL MODELO DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El propósito del posicionamiento estratégico es lograr la ventaja competitiva a través de mantener lo que diferencia a una compañía de otra. La esencia del pensamiento estratégico es el posicionamiento, es decir, tomar posición frente al mercado y la competencia. Significa definir cómo quiero ser y cómo deseo que me perciban los clientes, los competidores y la comunidad.

Tomando como referencia la información obtenida en la etapa de diagnóstico del estudio, y manejando que en este caso la empresa es una entidad deportiva, se plantean los siguientes objetivos o metas a lograr en un horizonte de 5 años por parte del equipo de fútbol.

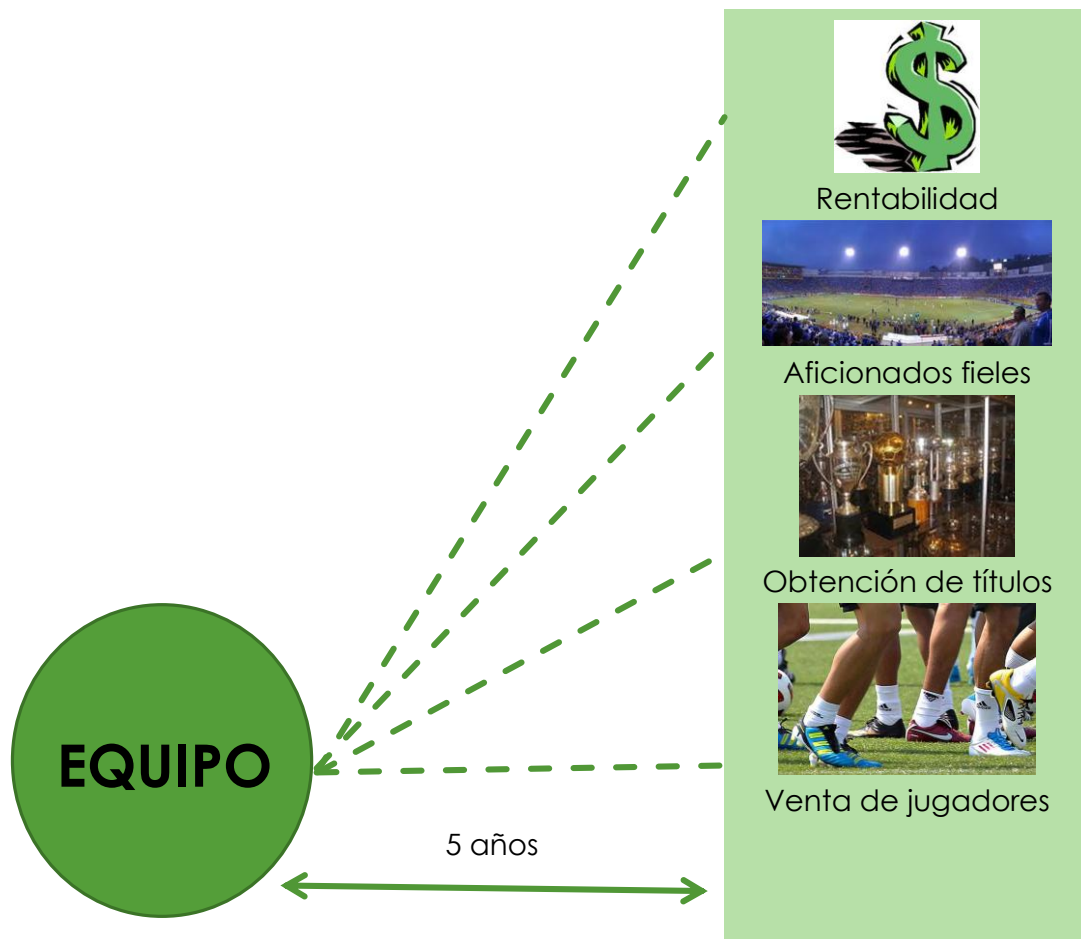


Ilustración 64 Ilustración del posicionamiento estratégico propuesto

El equipo de la LMF se ve en un plazo de 5 años, al final del horizonte de planeamiento, obteniendo los siguientes logros:

- 1) **Aficionados fieles:** Como cualquier empresa que busca la fidelización de sus clientes, el equipo de futbol busca lograr obtener aficionados fieles, que acompañen al equipo, como se oye en la jerga futbolera, "en las buenas y en las malas".
- 2) **Venta de jugadores:** además del aporte económico que representaría la venta de jugadores a equipos ya sea locales o extranjeros, lo que la consecución de esta meta mostraría es que el equipo se convierte en semillero de talento, acarreando con esto oportunidades para la juventud con su debido aporte social.
- 3) **Obtención de títulos:** la meta por la que el equipo se ha conformado, la consecución de títulos ya sea nacionales o internacionales; logrando con ello enorgullecer a sus aficionados, y dando prestigio al municipio sede del club.
- 4) **Rentabilidad:** el fin económico no se deja de lado, se sabe que el equipo si bien es cierto, su principal enfoque es el social no por ello se debe de apartar de mostrar un buen desenvolvimiento económico, mediante la entrega de rentabilidad a los interesados.

III.3.1 MATRIZ ESTRATÉGICA

Con el posicionamiento estratégico anterior se pueden establecer las siguientes líneas estratégicas con las que se pretende alcanzar los estados deseados, ayudándose a la vez con el análisis FODA obtenido en la etapa anterior del estudio, estas líneas se presenta en la siguiente matriz

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
1. Alinear los procesos organizativos para incrementar la efectividad del equipo	1.1. Desarrollar un modelo de visión, misión y de visualización del negocio para los equipos de la liga mayor de futbol	1.1.1. Establecer la visualización del negocio en el que se desea ingresar.
		1.1.2. Definición de un modelo de misión, visión y valores para los equipos de la liga mayor
	1.2. Entregar una organización funcional al servicio del equipo	1.2.1. Analizar la estructura organizativa actual con la que cuenta el equipo
		1.2.2. Definir las áreas funcionales necesarias a desarrollar para el correcto funcionamiento de la organización
		1.2.3. Elaborar los manuales necesarios para la documentación de los requisitos de personal en las diferentes áreas del equipo.
		1.2.4. Capacitar al personal administrativo en los campos en los que se detecten necesidades.
	1.3. Cumplir con los requisitos exigidos por el Reglamento de concesión de licencias de clubes de FIFA	1.3.1. Diseñar un Departamento de seguridad
		1.3.2. Crear una división de Desarrollo Juvenil
		1.3.3. Crear un Departamento de finanzas
		1.3.4. Diseñar las instalaciones físicas de la secretaria del club que facilite los procesos administrativos.
2. Desarrollar estrategias de mercadeo que motiven al aficionado a apoyar al equipo.	2.1. Atraer mayor cantidad de aficionados al estadio.	2.1.1. Utilizar de forma más efectiva las redes sociales para informar sobre la operatividad del equipo
		2.1.2. Aprovechar las alianzas existentes con los patrocinadores actuales y generarlas con nuevos patrocinadores.
		2.1.3. Establecer horarios atractivos al público
		2.1.4. Gestionar alianzas con rutas de buses para prestación de servicio en horario extraordinario

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

		2.1.5. Crear promociones en las que no sea necesario el apoyo externo y sean administradas por el equipo.
		2.1.6. Impulsar la asistencia de jugadores a centros escolares, colegios y demás instituciones para promover la asistencia a los estadios
	2.2. Generar en el aficionado un sentimiento de pertenencia al equipo	2.2.1. Administrar la venta de artículos promocionales con el logo del club
		2.2.2. Incentivar a los aficionados a la formación de "barras" deportivas
		2.2.3. Diseñar un modelo de aprovechamiento de la relación con los aficionados
	2.3. Incrementar el turismo interno en las áreas aledañas a la sede del club	2.3.1. Realizar alianzas estratégicas con la municipalidad
		2.3.2. Promocionar a través de los medios de comunicación del equipo los lugares turísticos de la zona en los días previos a los partidos
		2.3.3. Realizar alianzas con los diferentes comercios de la zona para incrementar el turismo interno.
	2.4. Crear un clima de seguridad en los estadios	2.4.1. Crear sala de control de seguridad dentro de las instalaciones del estadio
		2.4.2. Establecer un plan de vigilancia
		2.4.3. Fortalecer las alianzas existentes con PNC y CAM
	3. Desarrollar una propuesta de obtención de recursos y rentabilidad financiera	3.1. Ampliar las fuentes de ingreso con las que actualmente se cuenta
3.1.2. Establecer un sistema de precios para las entradas a los partidos del equipo.		
3.2. Diversificar las fuentes de ingresos del equipo		3.2.1. Diseñar un modelo de aprovechamiento de la relación con los aficionados.
		3.2.2. Crear un restaurante dentro de las instalaciones

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

		<p>3.2.3. Administrar la venta de artículos promocionales con el logo del club</p> <p>3.2.4. Aprovechar la imagen pública de los jugadores</p> <p>3.2.5. Crear tiendas deportivas</p> <p>3.2.6. Crear un museo del club</p> <p>3.2.7. Generar ingresos por brindar publicidad en los medios de comunicación del club a patrocinadores y comercios de la zona</p>
<p>4. Optimizar el espectáculo deportivo que brinda el equipo</p>	<p>4.1. Propiciar las condiciones técnicas para mejorar el desempeño de los jugadores</p>	<p>4.1.1. Desarrollar un sistema técnico de análisis del desempeño de los jugadores del equipo.</p> <p>4.1.2. Monitorear el desempeño del cuerpo médico y el cumplimiento de sus indicaciones por parte de los jugadores.</p>
	<p>4.2. Desarrollar programas para el perfeccionamiento del recurso humano con el que cuentan los equipos</p>	<p>4.2.1. Mantener el Cuerpo Técnico de cada uno de los equipos (mayor, reservas, categorías inferiores) en constante capacitación</p> <p>4.2.2. Capacitar al personal administrativo constantemente</p> <p>4.2.3. Elaborar un programa de desarrollo juvenil integral</p>
	<p>5.1. Proporcionar las condiciones de infraestructura ideales para mejorar el desempeño de los jugadores</p>	<p>5.1.1. Mejorar el estado de las canchas</p> <p>5.1.2. Adecuar los camerinos</p> <p>5.1.3. Proveer de espacios, equipos y condiciones adecuadas para el entrenamiento físico óptimo de los jugadores</p>
		<p>5.2.1. Remozar los servicios sanitarios</p>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

	5.2. Atraer mayor cantidad de aficionados al estadio.	5.2.2. Mejorar los graderíos
		5.2.3. Crear un plan de mantenimiento de las instalaciones
		5.2.4. Crear sala de control de seguridad
6. Consecución de logros deportivos	6.1. Lograr permanecer entre los cuatro mejores equipos de la liga mayor	6.1.1. Realizar jornadas de concientización con los jugadores para que manejen su estilo de vida.
		6.1.2. Revisar que jugadores extranjeros no vengan solo por "buenos videos", sino que el técnico en turno los apruebe
		6.1.3. Programar dos sesiones de entrenamientos diarias durante la semana
	6.2. Ganar campeonatos a nivel nacional	6.2.1. Mantener la continuidad del cuerpo técnico
		6.2.2. Mantener los sueldos de jugadores y cuerpo técnico al día, sin atraso para no desmotivar al jugador
	6.3. Alcanzar semifinales de CONCACAMPIONS	6.3.1. Conformar un equipo competitivo con jugadores comprometidos con el equipo.
		6.3.2. Contar con un estadio del nivel requerido por CONCACAF

Se tiene que considerar que aunque en la matriz estratégica se asignan acciones específicas a cada objetivo estratégico, estas por si solas no conseguirán el logro del objetivo, ya que todas las acciones están relacionadas entre sí y su desarrollo ayudara a más de un objetivo, de igual manera el no desarrollar una de ellas afectara el cumplimiento de otros objetivos en diferente medida, esto se puede visualizar de una mejor forma en el mapa estratégico que se presenta posteriormente.

III.3.2 MAPA ESTRATÉGICO

A continuación se presenta la forma en que los objetivos estratégicos se enlazan entre sí a través de cada una de las 5 perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Se presentan las siguientes perspectivas en las que el mapa estratégico de cualquier organización deportiva se podría apoyar para su construcción, dentro de cada una de ellas se muestran preguntas claves para su identificación.

PERSPECTIVAS

Perspectiva Deportiva

- "Que títulos nos proponemos ganar y alcanzar como entidad deportiva"

Perspectiva Financiera

- "Si tenemos éxito, ¿cómo nos verán nuestros accionistas?"

Perspectiva del Aficionado

- "Para alcanzar nuestra visión, ¿cómo debemos presentarnos ante nuestros clientes?"

Perspectiva de los Procesos Internos

- "Para satisfacer a nuestros clientes, ¿en qué procesos debemos destacarnos?"

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- "Para alcanzar nuestra visión, ¿cómo debe aprender y mejorar nuestra organización?"

Ilustración 65 Adaptación de mapa estratégico hacia un equipo de futbol²⁵.

²⁵ Mapas Estratégicos, Robert S. Kaplan y Davis P. Norton, pág. 37

Este mapa muestra las relaciones causa-efecto entre los objetivos de las distintas perspectivas, y muestra la forma en que la organización, en nuestro caso el equipo de futbol, pretende crear valor, en primer lugar para los clientes (aficionados) y finalmente para las personas que dirigen al equipo. Apoyado lo anterior principalmente en el segmento que el equipo puede controlar como lo son sus procesos internos y sus activos intangibles, abordados estos últimos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

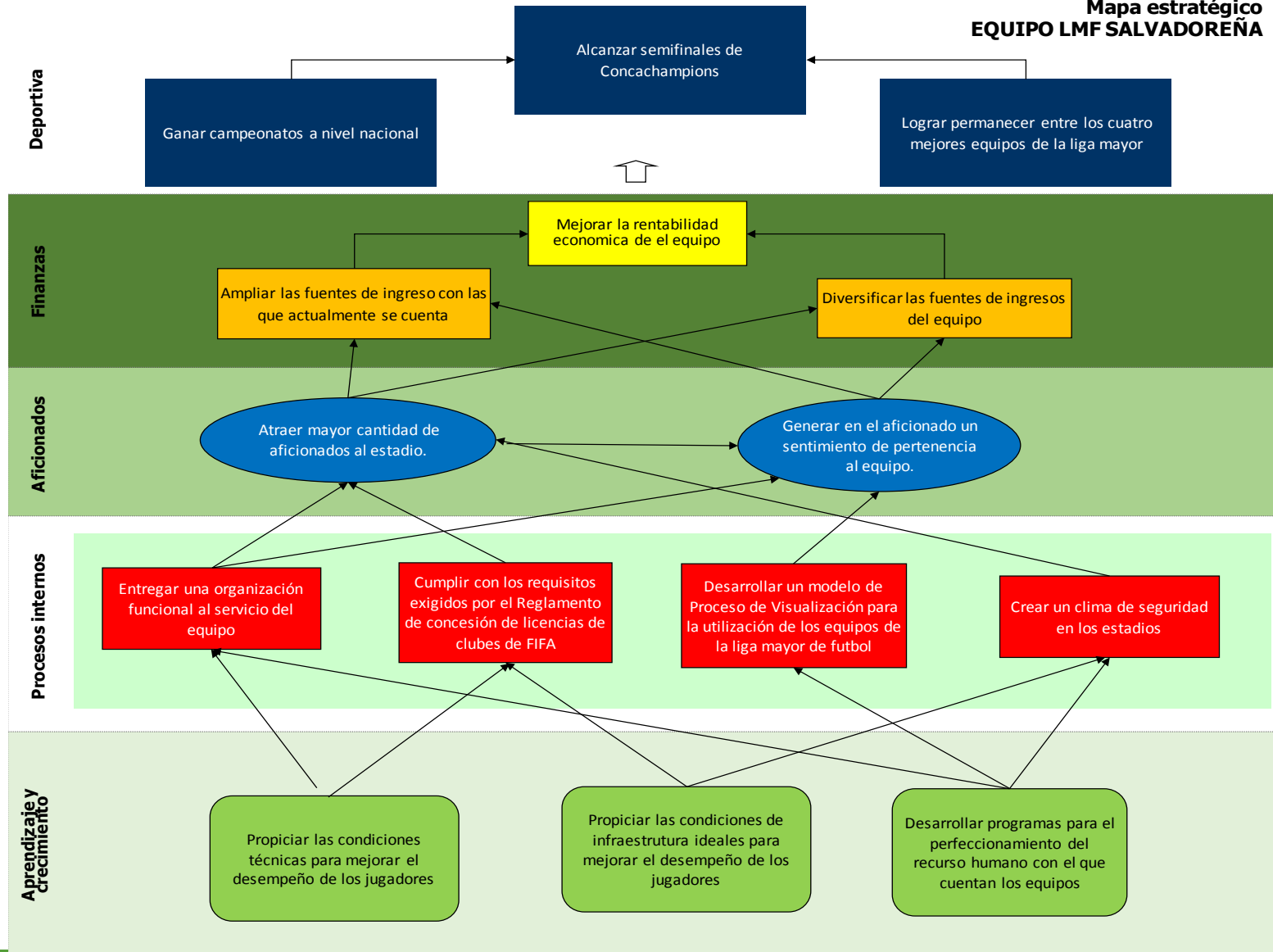
La lógica de las relaciones causa-efecto es la siguiente:

Si se cuenta con una estructura fuerte (capital humano, capital de la información, y capital organizacional), este apoyará a la realización efectiva de los procesos internos claves que se abordaran. Al unir estas dos fuerzas motoras del equipo, se podrá cumplir con los objetivos que se pretenden alcanzar en relación con los aficionados, motivando a estos a ser fieles al equipo, arrastrando con esto finalmente un buen desempeño económico del equipo. Este último objetivo se une a un ciclo virtuoso en el futbol, a más y mejor manejados recursos mayores títulos deportivos, que es el fin de cualquier entidad deportiva y se coloca como la perspectiva más alta en nuestro mapa, y mayor sentido de pertenencia del orgulloso aficionado.

Tomando de base para la construcción del mapa causa-efecto para el modelo de solución entregado por el grupo de estudio, se toman del mismo los objetivos estratégicos planteados, y se presenta a continuación el modelo de mapa propuesto:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Mapa estratégico EQUIPO LMF SALVADOREÑA



III.4 DESARROLLO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Luego de diseñar la matriz estratégica en la que se establecen todas las líneas, los objetivos y las acciones que será necesario tomar en consideración por parte de aquellos equipos de la liga mayor que deseen implementar el modelo de plan estratégico, es de igual importancia explicar cada una de ellas de forma detallada dando alternativas por medio de las cuales el equipo pueda evaluar cuáles de ellas se ajustan mejor a la forma de trabajo del equipo

La metodología de abordaje es la siguiente:



Ilustración 66 Ejemplo de metodología de abordaje de las líneas estratégicas

Se explica la línea estratégica y dentro de esta se realiza la explicación de los objetivos estratégicos que pertenecen a dicha línea, de igual forma dentro de cada objetivo estratégico se exponen las acciones estratégicas que corresponden al objetivo, desarrollando aquellas acciones que son de mayor aportación en el cumplimiento de modelo de plan estratégico.

Por ello se realiza la siguiente priorización de aquellas acciones que serán la base para el éxito del plan estratégico al ser implementado por un equipo de la liga mayor de futbol en El Salvador.

Priorización

Se realiza la priorización para obtener que líneas estratégicas se desarrollaran con mayor amplitud. Estas se escogerán en base a la aportación que entreguen a la consecución de el plan, es decir en base a su impacto estratégico. Así también se justifica elaborar la priorización por líneas estratégicas, ya que al ser éstas más integrales al incluir objetivos conformados por acciones estratégicas, el impacto de desarrollo de las líneas priorizadas tendría un efecto mayor en la ejecución del plan al ser las líneas esfuerzos en conjunto y no solo acciones aisladas.

Se analizará la magnitud de este impacto, a través de la realización de un cuadro de puntuación medido a través de las siguientes tres magnitudes:

- **Costo.** Cantidad monetaria a desembolsar para la ejecución de la línea
- **Factibilidad:** La probabilidad de echar a andar la acción estratégica en estudio, es decir las disponibilidad técnica para llevar a cabo las acciones
- **Importancia:** La importancia que el grupo de estudio considera la línea aportará para los objetivos del plan.

Importancia	Puntaje	Factibilidad	Puntaje	Costo	Puntaje
Muy alta	0.9	Muy alta	0.9	Muy Bajo	0.9
Alta	0.7	Alta	0.7	Bajo	0.7
Mediana	0.5	Mediana	0.5	Mediano	0.5
Baja	0.3	Baja	0.3	Alto	0.3
Muy baja	0.1	Muy baja	0.1	Muy alto	0.1

Tabla 25 Ponderaciones dadas para la importancia, factibilidad y costo.

Entregando puntuaciones a cada línea por cada factor a evaluar obtenemos:

Línea	Importancia	Factibilidad	Costo	Total
Línea 1	0.9	0.7	0.9	2.5
Línea 2	0.5	0.5	0.5	1.5
Línea 3	0.7	0.5	0.5	1.7
Línea 4	0.9	0.7	0.3	1.9
Línea 5	0.9	0.7	0.1	1.7
Línea 6	0.9	0.3	0.1	1.3

Tabla 26 Puntuación dada a cada línea estratégica.

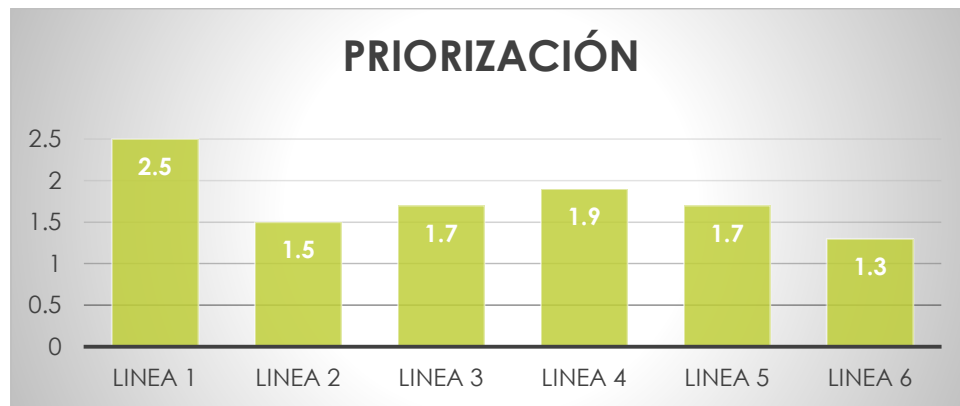


Gráfico 14 Priorización de líneas estratégicas a desarrollar.

Obteniendo que en base a su aportación a la consecución de los objetivos del plan, el grupo de estudio entrega el alcance del desarrollo de la línea estratégica. Por lo que se desarrollarán con mayor grado las líneas estratégicas siguientes:

- Línea estratégica 1. Alinear los procesos organizativos para incrementar la efectividad del equipo
- Línea estratégica 3 Desarrollar una propuesta de obtención de recursos y rentabilidad financiera
- Línea estratégica 4 Optimizar el espectáculo deportivo que brinda el equipo
- Línea estratégica 5 Adecuación o remozamiento de los recintos deportivos

Solo se describirán y entregaran lineamientos:

- Línea estratégica 2 Desarrollar estrategias de mercadeo que motiven al aficionado a apoyar al equipo
- Línea estratégica 6 Consecución de logros deportivos

Debido a la naturaleza del plan estratégico, en el mismo solo se brindaran las directrices para el desarrollo de las acciones estratégicas. Remarcando el hecho que no es obligación de los autores del plan el entregar a detalle cada una de las propuestas, dado que es tarea de quienes ponen en marcha el plan.

Así también al ser un modelo de plan, el mismo es genérico, cada equipo valorará el desarrollo de las acciones según las condiciones propias de cada club, ya que el desarrollo de muchas acciones necesitan estudios y conocimientos específicos.

III.4.1 Línea Estratégica 1: Alinear los procesos organizativos para incrementar la efectividad del equipo

La organización es uno de los componentes del proceso administrativo que consiste en asignar las funciones y tareas a los miembros de la empresa con el objetivo de que los recursos con los que cuenta la organización sean coordinados y enfocados hacia el cumplimiento de la misión y objetivos previamente establecidos. Una buena organización beneficia a la empresa de la manera siguiente:

- Facilita la administración.
- Puede facilitar el crecimiento y la diversificación.
- Contribuye al óptimo aprovechamiento de la tecnología.
- Alienta el desarrollo y efectividad del trabajador.
- Estimula el esfuerzo creador.

III.4.1.1 Objetivo estratégico 1.1. Desarrollar un modelo de visión, misión y de visualización del negocio para los equipos de la liga mayor de futbol

Es importante que el equipo tenga bien definido lo que es y lo que quiere ser o lograr en el futuro, por ello realizar la visualización de la empresa es de gran ayuda para orientar al equipo hacia el logro de sus objetivos. Al mismo tiempo es importante que el equipo tenga definido el negocio en el que se encuentra para poder direccionar sus esfuerzos hacia los objetivos planteados.

III.4.1.1.1 Establecer la visualización del negocio en el que se desea ingresar.

Se presenta a continuación una propuesta alternativa que ilustra cómo podría verse un equipo de futbol de la liga mayor.

¿En qué negocio estamos?

La definición del negocio en el cual el equipo se encuentra es esencial, entre otras cosas para expandir el alcance y no limitarse a la entrega de soluciones no trascendentales o de aportación pobre, además al plantear el negocio en el que se encuentra se puede tener un mejor panorama de nuestros competidores, y no limitarnos solo a los "tradicionales" o a los "que yo creo son mi competencia". El plantear de forma escrita el negocio en el que el equipo se encuentra entrega una visión amplia, y esto ayuda entre otras cosas a tomar mejores decisiones y formular estrategias sin limitarse a las restricciones ficticias que se tendría si el equipo no define el negocio específico en el que está.

Es por ello que luego de una lluvia de ideas, finalmente se define que el equipo se encarga de entregar la diversión a través del futbol, una necesidad en un país futbolero como lo es El Salvador, con el objetivo de finalmente alimentar la pasión de una sociedad sedienta de victorias en el deporte rey. Por ello se propone que el modelo de negocio del equipo sea el siguiente:



Ilustración 67 Visualización de negocio del equipo

III.4.1.1.2 Definición de un modelo de misión, visión y valores para los equipos de la liga mayor

Una **visión estratégica** describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía, en nuestro caso del equipo de fútbol.²⁶

El propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección; y como toda herramienta, se puede usar en forma apropiada, al comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la compañía, o inapropiada al no hacerlo así.

Se conoce que algunos equipos ya poseen declaraciones de misión y visión, por lo menos es lo dicho por sus representantes cuando se les realizó una pequeña entrevista. Por lo cual se entregara un proceso o lineamientos a seguir si consideran necesario para redactar su Proceso de visualización, y se entrega un modelo de visión y misión, el cual puede ser aclimatado a cada uno de los clubes de primera división como la administración del mismo desee. Lo importante es que los clubes posean un horizonte proyectado hacia el cual apuntar y los guie en el proceso de toma de decisiones.

¿Qué es una misión y una visión según los creadores del Cuadro de Mando Integral²⁷?

Misión: Una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de una organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe de describir como espera competir la organización y entregar valor a los clientes.

Los pasos para elaborar una declaración de Misión son:

1. **Identificar el propósito general de la organización.** Algunas preguntas que ayudan en esta fase son:

²⁶ Administración Estratégica, Thompson 18ª edición

²⁷ Mapas Estratégicos, Robert. S Kaplan, David P. Norton, pag 62

- a) ¿Por qué existe la organización? (finalidad descrita en la legislación vigente que regula la organización)
 - b) ¿Qué problemas relativos al propósito de la organización deben ser tenidos en cuenta?
 - c) ¿Qué funciones, productos o servicios se ofrecen?
2. **Considerar a los clientes/usuarios de los servicios y grupos de interés en la definición.** Algunas pautas que ayudan en esta fase son:
- a) Identificar los clientes y grupos de interés de la organización
 - b) Identificar las necesidades de los clientes y grupos de interés
 - c) Identificar que necesidades de los clientes y grupos de interés pueden ser satisfechas por la organización
 - d) ¿Qué restricciones externas deben ser tenidas en cuenta?
3. **Revisar la definición de la misión** Algunas preguntas que ayudan en esta fase son:
- a) ¿Ha cambiado la misión desde que fue originalmente definida?
 - b) Las actividades que desarrolla la organización ¿Son congruentes con la definición?
 - c) ¿Se comprende la misión con claridad por parte de los empleados y clientes?

Así mismo una declaración de misión debe de contener según los expertos los siguientes elementos:

ELEMENTOS DE UNA MISION		
Clientes	Tecnología	Concepto de sí misma
Productos y Servicios	Rentabilidad, rendimiento	Imagen publica
Mercados	Filosofía	Empleados

Tabla 27 Elementos típicos de una Misión

Visión: Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar, a menudo en términos atractivos o “visionarios”, que percepción quiere que el mundo tenga de ella.

Para la formulación de una declaración de visión, son los altos directivos quienes con el conocimiento histórico y el ambiente externo que rodea al equipo deben planificar como quieren encontrarse en un horizonte de tiempo establecido en el futuro. Por lo que deben de tomarse el tiempo y responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué es lo que quiere el equipo?
- b) ¿Cómo desea el equipo ser reconocido por los aficionados, empleados, y sociedad en general?
- c) ¿Cómo mejorará el equipo la calidad de vida de aquellos que emplean sus servicios?

Así mismo una declaración de misión debe de contener según los expertos los siguientes elementos:

ELEMENTO
Aspiración
Proyección
Posicionamiento
Sueño

Tabla 28 Elementos típicos de una Visión

Resultados de una clara declaración de visión

Una visión estratégica bien concebida y vigorosamente comunicada da buenos resultados en varios aspectos:

- 1) Aclara los puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa,
- 2) Reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido,
- 3) Es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con que la visión se hará realidad,
- 4) Se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa, y
- 5) Ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

Cuando la administración logra demostrar avances significativos en estos cinco beneficios, se completa con éxito el primer paso en el establecimiento de una dirección organizacional.

Modelos de Misión y Visión propuestos

Se entregaron anteriormente los lineamientos para la realización del proceso de visualización, pero el grupo de estudio aportará unos modelos de visión y misión, los cuales los equipos que tengan a bien implementar pueden tomar de base y agregarle elementos que los acerquen más a lo que cada directiva de equipo necesite.

Modelo de Misión

Brindar el mejor entretenimiento a todo amante del buen futbol, generando experiencias nuevas en cada encuentro mediante la formación de jugadores jóvenes comprometidos con el equipo, buscando la vanguardia e innovación en lo deportivo, tecnológico, social y comercial.

ELEMENTO	¿LO CUMPLE?
Clientes	Amantes del futbol
Productos y Servicios	Entretenimiento
Mercados	---
Tecnología	Conocimientos deportivos, tecnológicos, sociales y comerciales
Rentabilidad, rendimiento	---
Filosofía	Generar una experiencia atractiva siempre
Concepto de sí misma	---
Imagen publica	Vanguardista e innovadora
Empleados	Formación integral de jugadores

Tabla 29 Evaluación de Elementos de la Misión

Modelo de Visión

Ser el equipo número uno en la Liga Mayor de Futbol que genere mayor orgullo e identificación con sus aficionados en El Salvador y fuera de éste, así como convertirnos en el semillero de talento para las selecciones nacionales, logrando destacar como equipo con éxito deportivo a nivel nacional y del área de CONCACAF.

ELEMENTO	¿LO CUMPLE?
Aspiración	Generar orgullo e identificación.
Proyección	Ser semillero de talento para selecciones nacionales
Posicionamiento	Equipo número uno en logros deportivos en El Salvador
Sueño	Destacar a nivel de Confederación

Tabla 30 Evaluación de Elementos de la Visión

Modelo de Valores

El grupo de estudio entrega asimismo un conjunto de valores, que pueden servir de modelo en el Proceso de visualización, los cuales se enlistan a continuación:

- **Lealtad.** Hacia el equipo de futbol y sus aficionados, no se les pide amor, pero si entrega al personal en cada una de las áreas.
- **Servicio al aficionado.** Recordar que el aficionado es el que pone la fiesta y el ambiente en el estadio, así como los mismos han estado y estarán presentes en la historia del equipo.
- **Trabajo en equipo.** Fundamental en las disciplinas deportivas que se practican en conjunto, un valor que además se debe de poner en práctica en todas las actividades de una sociedad.
- **Respeto.** Hacia los compañeros, así como a los rivales. Entregado por los jugadores y la misma afición

- **Amor al deporte.** El deporte en si puede ayudar a cohesionar a una sociedad y el deporte rey puede aportar su ejemplo.

Estos valores enlistan entre otros, aquellos con los que se debe de trabajar en cualquier disciplina deportiva. Asimismo debido a la historia reciente de nuestro futbol se propone que uno de los valores a inculcar durante el desarrollo del plan sea el de Lealtad, esta hacia el equipo y los aficionados.

III.4.1.2 Objetivo estratégico 1.2. Entregar una organización funcional al servicio del equipo

Para un equipo existente que desea llevar a cabo el plan estratégico es necesario que realice una revisión de cómo se encuentra su estructura organizativa actualmente, también tiene que conocer claramente las fortalezas y debilidades de su organización.

III.4.1.2.1 Analizar la estructura organizativa actual con la que cuenta el equipo.

Según lo recopilado en la etapa de diagnóstico se obtuvo que la mayoría de equipo de primera división presentan deficiencias en sus estructuras administrativas, por ejemplo:

- Tramos de control amplios.
- Demasiadas responsabilidades en pocas personas, lo que dificulta la efectividad en la realización de las acciones.
- Definición de funciones imprecisa
- Funciones básicas no se realizan
- Carencia de formalización de aspectos administrativos
- Desorden administrativo, lo que acarrea problemas con los contratos y obligaciones con el personal

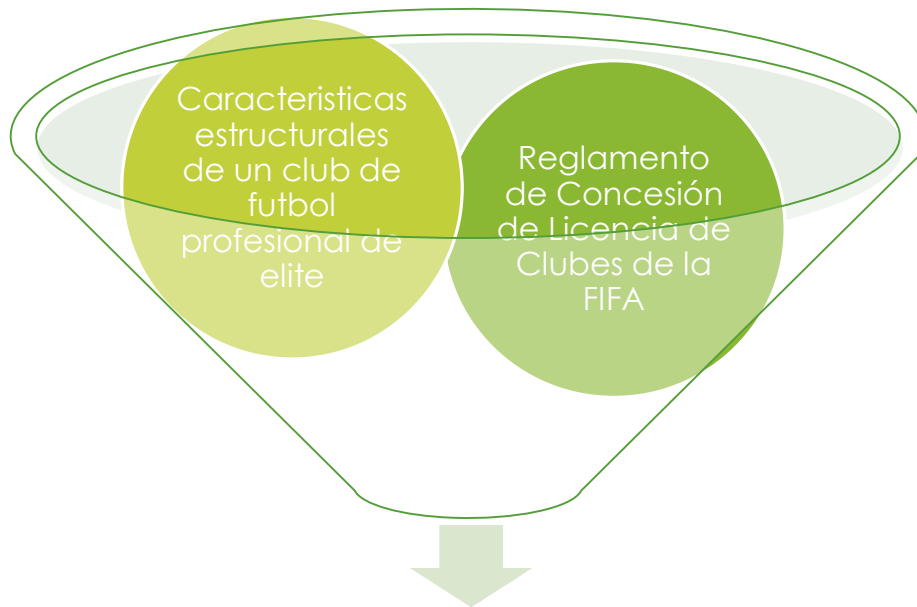
III.4.1.2.2 Definir las áreas funcionales necesarias a desarrollar para el correcto funcionamiento de la organización.

La importancia de tener una estructura orgánica definida y funcional radica en que si la misma no existe, se carecería de la base para poder desarrollar las

acciones que se entregan más adelante en el marco del plan. Para el diseño de la correcta estructura orgánica que debe tener un equipo de LMF se fundamenta el análisis en dos documentos aplicados a entidades deportivas, específicamente clubes de fútbol:

- Reglamento de la FIFA para la concesión de licencias de clubes
- CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE UN CLUB DE FUTBOL PROFESIONAL DE ELITE, estudio realizado en la Universidad de Navarra, España

Se retoman y se muestran las partes de dichos documentos que se utilizaron como insumo en la elaboración del modelo de la estructura orgánica que se propone para un equipo de la liga mayor.



Modelo de Estructura Organizativa para los equipos de LMF

Ilustración 68 Insumos utilizados para la determinación de las funciones necesarias en un equipo de la liga mayor.

1. REGLAMENTO DE LA FIFA PARA LA CONCESIÓN DE LICENCIAS DE CLUBES

El reglamento de concesión de licencia para Clubes de la FIFA plantea ciertos requisitos de personal necesario que no deben faltar dentro de la conformación de un equipo²⁸.

Los propósitos de contar con una estructura orgánica eficiente según FIFA son los siguientes:

- Los solicitantes de licencia hagan una gestión de manera profesional;
- Los solicitantes de licencia tengan a su disposición especialistas bien formados, calificados y experimentados, con un cierto grado de conocimientos y experiencia;
- Los jugadores del primer equipo y de los otros equipos sean entrenados por entrenadores calificados y cuenten con el apoyo del cuerpo médico necesario.

Beneficios para los clubes

El nivel de profesionalismo mejorará si los clubes definen perfiles claros para las funciones, que incluyan las principales actividades y responsabilidades (capacidad técnica, financiera y poder de decisión, en su caso) y los requisitos principales para el puesto de trabajo (formación, experiencia laboral, conocimientos técnicos, conocimientos de nuevas tecnologías, aptitudes humanas, competencia en idiomas y otras, incluido los conocimientos futbolísticos).

Los cargos que son requeridos por el Reglamento de la FIFA para la concesión de licencias de clubes se listan a continuación:

- Director General
- Responsable de Finanzas
- Oficial de Seguridad
- Medico
- Fisioterapeuta
- Primer entrenador del equipo
- Jefe de programa de desarrollo juvenil
- Entrenadores Juveniles

²⁸ Reglamento de concesión de licencia para clubes de la FIFA

2. CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE UN CLUB DE FUTBOL PROFESIONAL DE ELITE²⁹

Así también se aborda la información entregada en el estudio realizado en la Universidad de Navarra, España, que hace referencia a ciertas actividades o puestos de trabajo que son necesarios en los clubes de futbol profesional más importantes de España. Aunque el llegar a ser como uno de esos equipos, sea un sueño aún lejano para los equipos de la liga mayor en El Salvador, tomar como ejemplo sus bases, actividades y estructura orgánica resultara beneficioso adaptándolo claramente a la realidad que presentan los equipos en El Salvador.

I. Principales áreas de trabajo de un club de fútbol profesional

Los clubes de fútbol se clasifican en organizaciones deportivas, cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte. Son, esencialmente, entidades proveedoras de actividad deportiva, y su labor principal es la de ofrecer programas de actividad física de tipo recreativo o competitivo, de deportes individuales o por equipos, y de un solo deporte o de varios.

Sin embargo, el objetivo de un club de fútbol profesional no es sólo proveer de programas de actividad deportiva a la comunidad, sino también *formar un equipo de primer nivel que represente al club en competiciones nacionales e internacionales*. Este objetivo es importante a la hora de definir las principales áreas de trabajo que debe desarrollar un club de futbol, por lo que se verá en la necesidad de considerar tareas como:

- *Conseguir y administrar los fondos necesarios para el fichaje de un buen cuerpo técnico y de buenos jugadores para formar un equipo competitivo a corto y a medio plazo.*
- *Cuidar la cantera para conseguir potenciales jugadores para el primer equipo.*

De estas consideraciones se desprende que en un club de fútbol profesional deben existir dos áreas fundamentales: *el área deportiva*, es decir, en términos empresariales, el área de producción, y un *área encargada de la venta de los productos* y adquisición de recursos denominada área comercial. Si se tienen en

²⁹ CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE UN CLUB DE FUTBOL PROFESIONAL DE ELITE, estudio realizado en la Universidad de Navarra, España

cuenta los efectos de la comercialización sobre el deporte, la adquisición de recursos se asocia al desarrollo de actividad comercial por parte de estas entidades, de manera que un área deportiva y un área comercial –ligada al producto espectáculo deportivo o “experiencia total”–, serán las áreas principales.

Para diseñar la estructura de un club de fútbol profesional no sólo habrá que tener en cuenta las actividades principales y los actores con los que se relaciona, sino también otras variables relacionadas con las particularidades de cada club y que se refieren al grado de complejidad particular de cada organización, al tamaño y grado de profesionalización y comercialización.

Los clubes de fútbol se mantienen en constante relación con medios de comunicación, municipalidades y otras entidades deportivas por lo que un área de comunicaciones es importante para manejar adecuadamente las relaciones con dichas entidades, también es fundamental que se contemple un área que gestione los recursos económicos financieros, que diseñe presupuestos, que planifique gastos y lleve el control y seguimiento de todo lo anterior.

Se establecen las siguientes áreas requeridas, dentro de las cuales se coordinan las actividades mencionadas anteriormente y que son necesarias para el adecuado funcionamiento del club.

A. El área deportiva

El área deportiva sigue siendo la esencia de un club de fútbol profesional, en tanto que la finalidad sigue ligada a la promoción y desarrollo del deporte y el objetivo principal es la formación de un equipo que represente al club en competencias nacionales e internacionales.

Las características de este equipo, y todo el trabajo que con él se desarrolle, determinarán el tipo y calidad del producto que se ofrecerá. Por tanto, el área deportiva no sólo es la base de las actividades de estas organizaciones, sino también lo que determina su supervivencia, su mayor o menor promoción y su potencial de crecimiento.

El área deportiva debe contemplar actividades como la selección, formación y preparación de dicho equipo, en lo físico, lo técnico y lo táctico, poniendo a las

individualidades, por destacadas que éstas sean, al servicio del equipo. Además, será fundamental que el club se plantee objetivos a medio y corto plazo, debido a que la periodicidad de la competición plantea una mirada sobre los éxitos deportivos que debe ir más allá del espectáculo semanal. Sin olvidar el mantener los valores que se habrán ido consolidado en la cultura y en las señas de identidad de la entidad.

La profesionalización del deporte ha supuesto importantes cambios en esta área, no sólo por la incorporación de jugadores con unos emolumentos muy elevados y una gran carga mediática, sino también, porque diseñar una política deportiva, a corto, medio y largo plazo, exige una formalización, una especialización y una coordinación de las distintas actividades que deben desarrollarse de cara a conseguir un funcionamiento ágil y eficaz que sean el soporte necesario para alcanzar éxitos deportivos.

B. El área comercial

La comercialización de la actividad deportiva ha supuesto la aparición y creciente relevancia de un área comercial capaz de generar nuevos recursos que permitan la financiación de las actividades deportivas. Esta área debe empezar por una clara definición del producto y una concreción de los clientes a los que van dirigidos esos productos, para, a partir de ahí, diseñar la estrategia más adecuada.

El *producto* que ofrecen los clubes de fútbol profesional, y que se relaciona con el objetivo primero de formar un equipo competitivo, es el espectáculo deportivo y todo lo que ello conlleva, lo que se ha venido a llamar una “experiencia total”. A medida que el club amplía su actividad comercial, aparecen nuevos productos (siempre asociados al principal), como son el *merchandising*, el uso de las instalaciones deportivas para fines no deportivos, las visitas guiadas al campo, la venta de los derechos de imagen, de los derechos de televisión, etc. Los distintos productos responden a los clientes con los que se relaciona un club de fútbol profesional.³⁰

³⁰ CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE UN CLUB DE FUTBOL PROFESIONAL DE ELITE, estudio realizado en la Universidad de Navarra, España

En este sentido, el cliente puede ser un *cliente directo*, es decir, socios, aficionados y consumidores directos del resto de productos, o *clientes institucionales*, las empresas patrocinadoras y anunciantes y los medios de comunicación.

- a) *Socios y aficionados* son el cliente directo, quienes compran los diferentes productos que un club de fútbol ofrece, empezando, por supuesto, por la entrada al campo o el abono de socio y abonado. Además, como se ha expuesto anteriormente, es el motor del círculo virtuoso de creación de valor para el sector, de manera que el club debe de dar gran relevancia a la relación con el aficionado. En este sentido, dentro de las áreas de trabajo de un club, tiene que haber un área especialmente dedicada al trato con el cliente directo, sin olvidar a las distintas "peñas", orientada a captar a nuevos socios y a fidelizar a los que ya existen y están integrados en el club.
- b) Las *empresas* se relacionan con estas entidades a través de los patrocinios y de sus anuncios. Esta relación es también muy importante, debido a que aportan una parte importante de los recursos que los clubes necesitan. En este sentido, el club deberá contar con un área especialmente orientada a la captación y fidelización de las empresas que ya se han asociado al club.

C. El área de comunicación

Los *medios de comunicación* son otro actor fundamental en el entorno de los clubes de fútbol profesional. Ellos, a diario, manejan y publican una enorme cantidad de información y son verdaderos creadores de opinión. Por tanto, resulta fundamental tener una buena relación con los medios de comunicación, de manera que la exposición mediática fortalezca la imagen del club y ayude a captar nuevos socios y aficionados. Un club de fútbol profesional mantiene una constante relación con los medios de comunicación y necesitará contar con un área que defina una estrategia y facilite orientación para mantener esta relación, para aprovechar al máximo la parte positiva de esta relación. Lo mismo sucede con la relación entre el club y las autoridades locales y asociaciones deportivas, donde una buena gestión puede ser muy beneficiosa para la organización.

La relevancia de los medios de comunicación para el deporte, por un lado, y la necesidad de mantener un contacto constante con los socios y aficionados, por otro, suponen la necesidad de definir un área especialmente dedicada al tema de la comunicación que se plantee incluso el conseguir medios propios, ya sea un periódico o una televisión.

Un club de fútbol profesional debe dar conferencias de prensa, conceder entrevistas, además de las transmisiones de los partidos propios de la competición que también se transmiten a través de los medios de comunicación. La relación entre medios de comunicación y clubes de fútbol profesional no suele ser fácil, porque:

- a) Los clubes buscan en los medios un canal para acercarse a sus clientes y transmitir una imagen concreta del club.
- b) Los medios buscan la noticia de primera página, lo más noticioso que les permita despertar el interés potencial del aficionado y vender ejemplares o ganar oyentes. El impacto que causen en el club las noticias no les preocupa en demasía.
- c) Se hacen necesarias unas normas de actuación y una gestión correcta con los medios de comunicación, de manera que se consiga cumplir las expectativas de ambos actores y se eviten conflictos, sin olvidar el cuidado de la relación directa con los aficionados.

D. El área de administración

Considerando los recursos económicos que gestionan los clubes de fútbol profesional, resulta fundamental que se contemple un área que gestione dichos recursos, que diseñe presupuestos, que planifique gastos y lleve el control y el seguimiento de estos temas. La correcta administración de los recursos también determina las posibilidades de supervivencia y de crecimiento de la organización, por lo que es un área de vital importancia en toda organización.

Bases para la construcción de una estructura formal

En función de las cuatro áreas en las que se divide el trabajo fundamental de un club de fútbol profesional, se propone el esquema base que se presenta en la siguiente imagen. Sobre estas áreas se deben estructurar roles y funciones, pero siempre teniendo en cuenta la orientación que guía a un club de fútbol profesional en la actualidad.

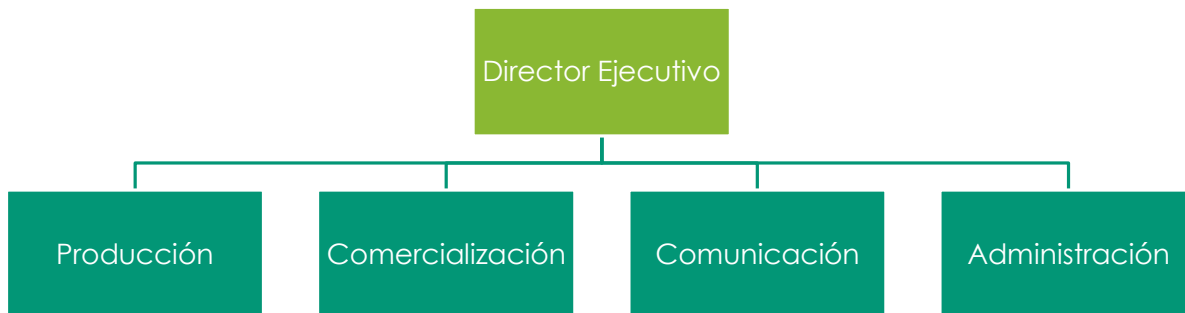


Ilustración 69 Estructura organizativa Básica

II. Cargos necesarios en un club de fútbol profesional

- i. **Director ejecutivo** El máximo ejecutivo de la entidad (presidente ejecutivo o consejero delegado, dependiendo de la organización).
- ii. **Secretario general** Encargado de crear, mantener y supervisar la imagen institucional del club, desarrollar las relaciones con las autoridades locales y nacionales, organismos de gobierno deportivo (LMF, UNCAF, CONCACAF, FIFA). También lleva las colaboraciones del club con otras instituciones, y dependerá de esta función la fundación del club (si es que existe).
- iii. **Direcciones generales de área**
 1. **Dirección general área deportiva** Asume la responsabilidad del buen funcionamiento del área deportiva del club, velando por la coordinación y el buen funcionamiento de su equipo de colaboradores: fútbol base, scouting y primer equipo. Debe cumplir con la formación de un equipo profesional de acuerdo con los objetivos del club, a corto, medio y largo plazo, estableciendo las líneas de actuación y las políticas a llevar a cabo.
 - a) **Secretaría técnica:** Función staff de la dirección general deportiva, que consiste en negociar los contratos, traspasos y cesiones de los jugadores de acuerdo con la política establecida, así como supervisar y apoyar el trabajo de scouting, además de mantener la relación con otros clubes y los agentes de los jugadores.

- b) **Recursos humanos deportivos:** Función staff de la dirección general deportiva, que consiste en proponer las políticas de contratación, selección, retribución y formación de todas las personas incluidas en el área deportiva, así como encargarse de la acogida (relocation) e integración de los jugadores contratados que lo requieran.
- c) **Fútbol base:** Encargado de la selección, entrenamiento, desarrollo profesional y relación con los jugadores, y con los padres de los jugadores, en las distintas etapas: infantiles, juveniles y divisiones inferiores. Elaborar propuestas de futuro para los jugadores de más talento de cara a proponer los más idóneos para el primer equipo. Velar y extender la cultura del club desde el principio.
- d) **Scouting:** Encargado de observar y seleccionar jugadores nacionales y extranjeros de cara a futuras contrataciones. Preparar informes y estudios de currículos y trayectorias de los jugadores a proponer. Mantener las relaciones con sus clubes de origen
- e) **Responsable primer equipo:** Responsable del primer equipo desde el punto de vista físico, técnico y táctico, coordinando el trabajo de los preparadores físicos, servicios médicos, segundo entrenador y asistentes, de cara a cumplir con los objetivos que le han sido fijados para la temporada. Propone la contratación de jugadores, los traspasos, las renovaciones, etc. Decide las alineaciones y la estrategia a seguir en las competiciones. Responsable del equilibrio del equipo y de conseguir que el talento individual se ponga al servicio del equipo. Supervisar el orden, la disciplina y el buen ambiente del vestuario.

Comité deportivo: Lo conforma el responsable de fútbol base, el scouting, el responsable del primer equipo, el secretario técnico y el director general del área deportiva. El objetivo de este comité es definir las líneas de actuación deportiva, las políticas concretas y especificar las propuestas de contratación, renovación, traspasos y renovación de la plantilla, que deberán ser aprobadas por el comité de estrategia para su aprobación.

2. Dirección general área comercial y marketing Es la responsable de la gestión y venta de los distintos productos y de la creación de otros nuevos, y, por tanto, de los ingresos del club. Coordina las distintas funciones que existen en su área de actividad.

- a) **Gestión de producto:** Encargado de diseñar, promocionar y distribuir los productos que el club puede ofrecer a sus distintos clientes (directos e institucionales).
- b) **Gestión de patrocinios y publicidad:** Encargado de buscar y negociar los acuerdos con patrocinadores y con las empresas que publicitan en las diversas actividades que desarrolla el club.
- c) **Gestión de “hospitality”:** Encargado de diseñar, promocionar y gestionar actividades no necesariamente deportivas que permiten obtener ingresos de las instalaciones del club.

3. Dirección general área comunicaciones Responsable de las relaciones con los medios de comunicación, con los componentes de la plantilla del club y de los clientes directos, de manera que se mantengan informados y reciban la imagen del club y velen por su mantenimiento en las distintas situaciones por las que se pueda atravesar.

- a) **Relación con los medios de comunicación:** Encargado de la gestión de comunicación con los medios correspondientes, así como de coordinar ruedas de prensa y entrevistas.
- b) **Comunicación interna:** Encargado del diseño y gestión de aquellas herramientas que faciliten la comunicación y coordinación entre los empleados del club.
- c) **Comunicación con socios, afición y peñas:** Encargado del diseño y gestión de aquellos cauces y herramientas que acerquen la información y noticias del club a su cliente directo, mantenga contacto directo con las peñas, recoja sugerencias y esté permanentemente informado de cómo se mantienen los vínculos con la entidad y actúe en consecuencia.

4. Dirección general área administración: Responsable de la administración del club.

- a) **Planificación y control:** Encargado de elaborar el presupuesto para su aprobación, y de realizar el control y seguimiento.
- b) **Contabilidad y finanzas:** Encargado de la relación con los bancos y de llevar a cabo la política de financiación a corto y medio plazo.

- c) **Compras:** Encargado de la adquisición y distribución de todo aquello que resulte necesario para el desarrollo de las actividades del club.
- d) **Recursos humanos no deportivos:** Personal de staff de la dirección general de administración, cuya función es proponer las políticas de contratación, selección, retribución y formación de las personas de toda el área no deportiva del club.

5. Dirección de operaciones: esta dirección, por su contenido y características, la consideramos una función staff que además de su propio contenido, presta servicio a distintas áreas funcionales. Como su nombre indica, es responsable de la parte operativa de los eventos deportivos, comerciales y de cualquier otro tipo que celebre el club.

- a) **Organización y ejecución de eventos:** se encarga de concebir, organizar y ejecutar toda la logística material y humana que requieren los distintos eventos que celebra el club, ya sean de carácter deportivo, cultural, comercial, de ocio, etc.
- b) **Mantenimiento:** se responsabiliza del correcto funcionamiento de las instalaciones; de su renovación y buen estado, y de resolver cualquier problema o incidente que se produzca.
- c) **Coordina y realiza todas las compras del club:** estudia el mercado, selecciona proveedores y cierra los acuerdos de compras con el visto bueno correspondiente.
- d) **Proyectos inmobiliarios:** de acuerdo con el plan estratégico, diseña los nuevos proyectos inmobiliarios de la entidad y, una vez aprobados, planificará y coordinará su ejecución.

Comité de estrategia: Formado por el director ejecutivo y cada una de las direcciones generales. Su función es marcar las líneas estratégicas de la entidad deportiva en cada una de las áreas; establecer objetivos a corto y medio plazo y aprobar los presupuestos, contrataciones, ceses, etc.; aprobar las políticas generales de actuación y las propuestas que le presenten las distintas áreas de actividad. Velar porque se mantenga en todo momento la imagen corporativa.

Organigrama formal para un club de futbol profesional de elite

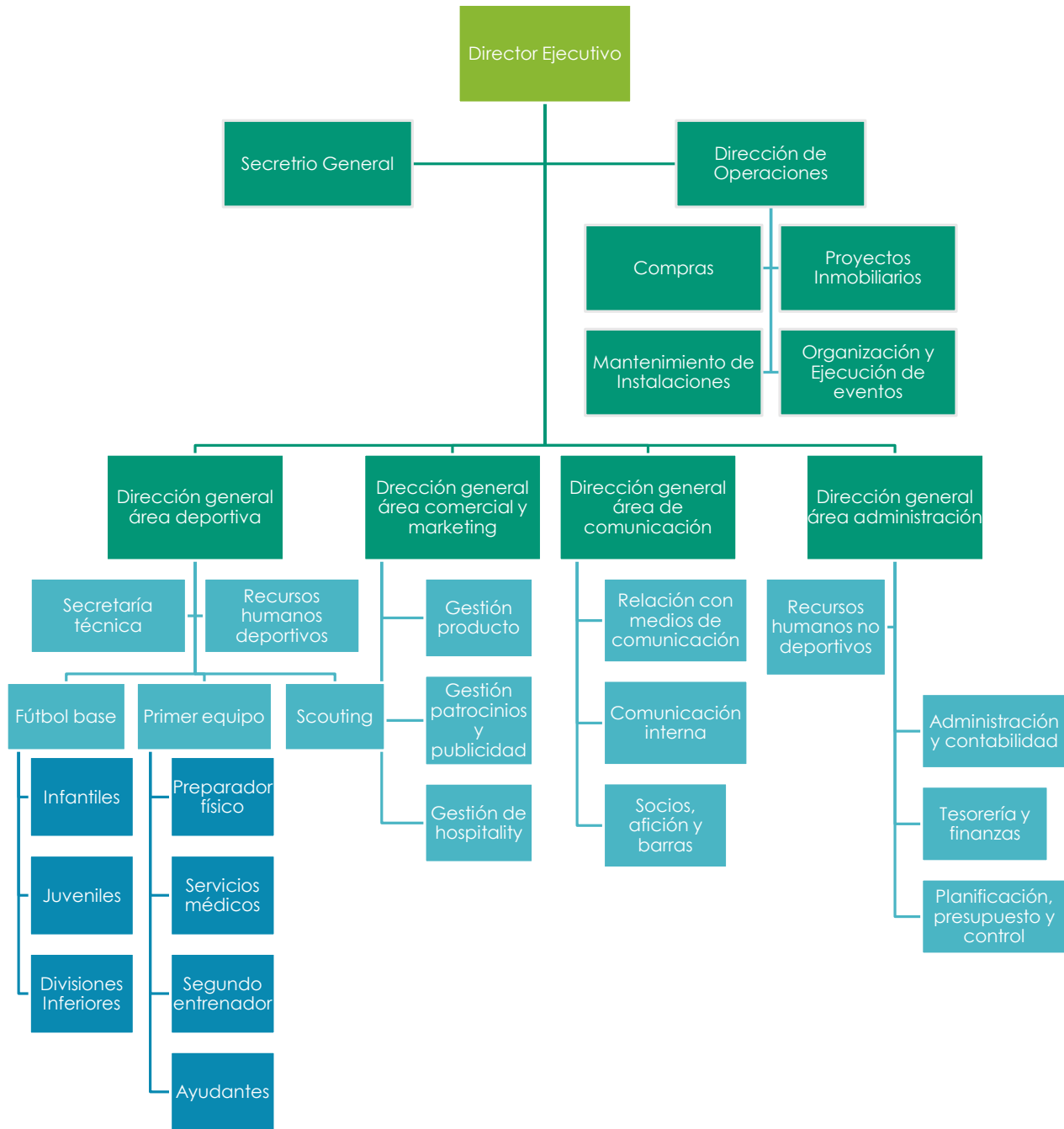


Ilustración 70 Organigrama de un equipo de futbol profesional de elite

3. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LOS EQUIPOS DE LA LMF

La estructura de una organización está relacionada con la división y coordinación de las tareas que ésta desarrolla, cuya forma será fundamental en la definición del funcionamiento de la organización.

Una estructura apropiada proporciona líneas de autoridad claras, una correcta distribución de las responsabilidades, además de una diferenciación e integración que resulten eficaces para la consecución de las metas de la organización. Sin embargo, no se puede hablar de la existencia de una forma óptima para estructurar las organizaciones, más bien, esto dependerá de las metas, del entorno, de la tecnología, tamaño y cultura propios de cada organización, de manera que las formas posibles se refieren a las características particulares de cada entidad.

La propuesta de diseño del modelo estructural para un club de fútbol profesional se relaciona con las características de la tarea y de los actores con los que interacciona la organización, teniendo en cuenta las características que el deporte enfrenta en la actualidad.

Las funciones expuestas en el documento CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE UN CLUB DE FUTBOL PROFESIONAL DE ELITE se retomaron y se distribuyeron según el organigrama propuesto para un equipo de futbol de primera división en El Salvador.

La distribución se realizó debido a que se encontró que en la parte administrativa de los equipos que actualmente pertenecen a la liga mayor de futbol, el personal oscilaba entre 3 y 8 personas, por lo que brindarles la estructura anterior sería poco aceptable por la mayoría de los equipos, por el incremento en los costos en salarios de personal que esto implicaría.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

ÁREA		EMPLE.	CARGOS DISTRIBUIDOS ³¹
Dirección General		1	Realizara las funciones de Director ejecutivo y secretario general
Área Administrativa	Gerente Administrativo	1	Realizara las funciones de Dirección general área administración, Dirección de operaciones, Coordina y realiza todas las compras del club, Proyectos inmobiliarios y Recursos humanos no deportivos
	Finanzas (Encargado de finanzas)	1	Realizara las funciones de Planificación y control, Contabilidad y finanzas
	Seguridad (Encargado de Seguridad)	1	Realizara las funciones de logística y control de la seguridad. (requisito del reglamento para la concesión de licencia para clubes de la FIFA)
	Servicios Administrativos (Asistente y limpieza)	2	Realizara las funciones de Organización y ejecución de eventos y Mantenimiento:
Área Comercialización	Gerente de Comercialización	1	Realizara las funciones de Dirección general área comercial y marketing y Dirección general área comunicaciones
	Mercadeo (Encargado de Mercadeo)	1	Realizara las funciones de Gestión de producto, Gestión de patrocinios y publicidad y Gestión de "hospitality":
	Comunicaciones (Encargado de Comunicaciones)	1	Realizara las funciones de Relación con los medios de comunicación, Comunicación interna, Comunicación con socios, afición y barras
Área Deportiva	Director Deportivo	1	Realizara las funciones del Gerente de área deportiva.
	Cuerpo Médico (Médico y Fisioterapeuta)	2	
	Cuerpo Técnico (Técnico y Auxiliar Técnico)	2	El auxiliar técnico realizara las funciones del Scouting
	Desarrollo Juvenil (Técnico sub 20, sub 17 y sub 12)	3	El jefe del programa de desarrollo juvenil realizara las funciones de fútbol base
	Primer Equipo (director técnico y jugadores liga mayor)	Entre 18-25	El director técnico será el responsable del primer equipo.

Tabla 31 Personal propuesto para cada Área de Trabajo

³¹ Funciones retomadas de CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE UN CLUB DE FUTBOL PROFESIONAL DE ELITE y distribuidas en la estructura organizativa propuesta.

Como se mencionó anteriormente para la elaboración del organigrama propuesto por el grupo de trabajo, se tomó información de los documentos: CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE UN CLUB DE FUTBOL PROFESIONAL DE ELITE, estudio realizado en la Universidad de Navarra, España; y el Reglamento de concesión de licencia de clubes de la FIFA, en sus criterios de administración y personal. El organigrama propuesto por el grupo de trabajo se muestra a continuación:

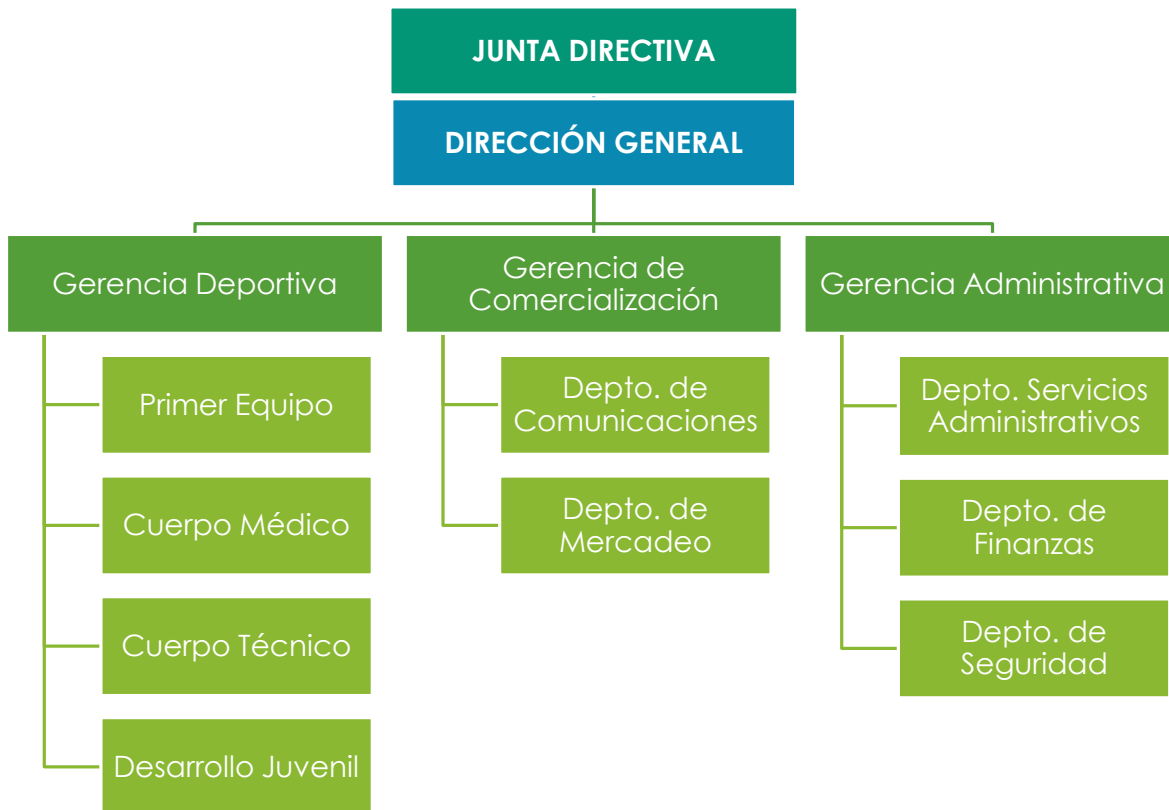


Ilustración 71 Organigrama de Distribución propuesta

III.4.1.2.3 Elaborar los manuales necesarios para la documentación de los requisitos de personal en las diferentes áreas del equipo.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.³²

³² Organización de empresas 3ª Ed, Enrique Benjamín Franklin, pág. 244

Algunos de los objetivos de los manuales administrativos son los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que componen la organización.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones, pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

Los manuales administrativos tienen diferentes clasificaciones, una de esas clasificaciones es por su contenido, y dentro de esta tenemos:

- De organización
- De procedimientos
- De gestión de la calidad
- De historia de la organización
- De políticas
- De contenido múltiple
- De puestos
- De técnicas
- De ventas
- De producción
- De finanzas
- De personal
- De operación
- De sistemas

Para una mayor solidez del equipo es recomendable la elaboración de los manuales, que según la complejidad de su estructura, vayan siendo necesarios en el funcionamiento de este.

Se presenta un modelo de manual de organización, así como un modelo de manual de funciones y puestos de trabajo, ya que son necesarios en el funcionamiento inicial de un equipo de fútbol profesional. En el diseño de los modelos de manuales se han omitido elementos como logo del equipo, historia y otros similares ya que estos elementos que deben contener los manuales son exclusivamente del equipo que quiera implementar el manual. El diseño del modelo de estos manuales puede verse en el anexo 8.

III.4.1.2.4 Capacitar al personal administrativo en los campos que se detecten necesidades.

Es necesario que los directivos del equipo realicen evaluaciones periódicas del rendimiento del personal, esto con la finalidad de mejorar aquellas áreas en las que estos presenten deficiencias. Según los resultados obtenidos los directivos pueden establecer si el resultado puede mejorarse ya sea por medio de reuniones con el personal o por medio de capacitaciones. Esta parte se amplía más adelante en la línea estratégica 4 ya que se desarrolla tanto la parte de capacitación del personal técnico y administrativo del equipo.

III.4.1.3 Objetivo estratégico 1.2. Cumplir con los requisitos exigidos por el Reglamento de concesión de licencias de clubes de FIFA

La CONCACAF exigirá a los equipos de primera división que a partir del año 2016 cumpla con los requisitos estipulados por la FIFA en el “Reglamento de concesión de licencias de clubes” por ello dentro del modelo de plan estratégico para un equipo de la liga mayor de fútbol se presenta las principales exigencias de dicho reglamento.

III.4.1.3.1 Diseñar un Departamento de seguridad

La creación de un departamento de seguridad implica que dentro de la estructura organizativa del equipo se incluya un área y una persona o grupo de personas que sean los encargados de velar por la seguridad de los jugadores, aficionados y los demás asistentes a su estadio para los partidos del equipo. Así mismo este departamento debe solicitar todo el equipamiento necesario para la sala de control de seguridad y para llevar a cabo todas las funciones de vigilancia. También será el encargado de coordinar con PNC todo lo referente a la seguridad dentro y fuera de las instalaciones del estadio.

III.4.1.3.2 Crear una división de Desarrollo Juvenil

A. EXIGENCIAS DE LA FIFA PARA UN PROGRAMA DE DESARROLLO JUVENIL

Es absolutamente necesario para poder garantizar el futuro del fútbol contar con una base amplia de futbolistas con la motivación y las aptitudes necesarias para poder llegar a ser futbolistas profesionales. Por tanto, es importante fomentar los programas de desarrollo juvenil y atraer hacia el fútbol a más jóvenes mejor formados que no sólo jueguen al fútbol sino que sean también aficionados.

En el marco de los criterios deportivos FIFA se plantea cuatro propósitos, los cuales son que:

- Los solicitantes de la licencia inviertan en programas de desarrollo juvenil orientados hacia la calidad;
- Los solicitantes de la licencia apoyen la formación futbolística y no futbolística de sus jóvenes jugadores;
- Los solicitantes de la licencia impulsen la atención médica de sus jóvenes jugadores;
- Los solicitantes de la licencia practiquen la deportividad dentro y fuera del terreno de juego.

Tomando de base el Reglamento de concesión de Licencias de clubes que FIFA dicta, en sus criterios deportivos entrega la necesidad imperante de un Programa de Desarrollo Juvenil, a tal punto que dentro de los criterios deportivos este programa es el único exigido por FIFA para la concesión de licencias. Textualmente el Reglamento reza lo siguiente: *“Es absolutamente necesario para poder garantizar el futuro del fútbol contar con una base amplia de futbolistas con la motivación y las aptitudes necesarias para poder llegar a ser futbolistas profesionales.”*

Entre los beneficios que los clubes obtienen al trabajar los criterios deportivos que FIFA impone se encuentran:

- Se producen todos los años “talentos” futbolísticos para el primer equipo, estos normalmente se adaptan más fácil, ya que conocen la cultura, técnicas, el lenguaje del club; solo necesitan experiencia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

- FIFA entrega una indemnización financiera a aquellos equipos que han entrenado a jugadores menores de 23 años y que son transferidos internacionalmente
- La imagen de clubes y jugadores mejorará y, por otra parte, se reducirán las multas por sanciones disciplinarias.

En aras de conseguir lo que FIFA se propone al dictar criterios deportivos, entrega los siguientes de obligatorio cumplimiento:

- Programa de Desarrollo Juvenil
- Equipos Juveniles

Las exigencias que FIFA realiza se presentan en el siguiente cuadro:

Grado	Descripción
A	<p>Programa aprobado de desarrollo juvenil</p> <p>El solicitante de la licencia debe contar con un programa escrito de desarrollo juvenil aprobado por el cedente de la licencia. Este programa de formación debe incluir, al menos, lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Objetivos y filosofía del desarrollo juvenil;b) Organización del sector juvenil (organigrama; organismos implicados, relación con el solicitante de la licencia, equipos juveniles etc.);c) Personal (técnico, médico y de administración etc.) y calificaciones mínimas exigidas;d) Infraestructura disponible para el sector juvenil (instalaciones de entrenamiento y de partido, otras);e) Recursos financieros (presupuesto disponible, contribución del solicitante de la licencia, jugadores o comunidad local, etc.);f) Programa de formación futbolística para los distintos grupos de edad (aptitudes para el juego, técnicas, tácticas y físicas);g) Programa de formación sobre las Reglas de Juego;h) Apoyo médico a los jóvenes jugadores (incluidos controles médicos); <p>El programa de desarrollo juvenil debe mostrar además el apoyo del solicitante de la licencia a la formación escolar obligatoria y complementaria de los jóvenes jugadores y su compromiso con ella.</p>

A	<p>Equipos juveniles El solicitante de la licencia debe contar, al menos, con los siguientes equipos juveniles en el seno de su entidad jurídica o afiliados a su entidad jurídica:</p> <p>a) Al menos un equipo juvenil en la franja de edad comprendida entre los 15 y los 21 años;</p> <p>b) Al menos un equipo juvenil en la franja de edad comprendida entre los 10 y los 14 años;</p>
----------	--

Tabla 32 Exigencias de la FIFA para desarrollo juvenil

Luego de revisado lo que FIFA exige en sus criterios deportivos se propone el siguiente programa de desarrollo juvenil.

B. PROPUESTA DE PROGRAMA DE DESARROLLO JUVENIL

Objetivos: Desarrollar a los jóvenes en la disciplina del futbol con un enfoque profesional para que el club obtenga talento nuevo año con año.

Objetivos específicos:

- Diseñar un plan de visorias para la búsqueda de talentos en los diferentes sectores del país.
- Crear la categoría sub-12 para formar una base técnica en los jugadores
- Fomentar la optimización de las categorías sub 17 y sub-20 para alistarlos en su integración al equipo mayor.
- Promocionar temporada tras temporada al menos dos talentos nuevos que debuten en el primer equipo.

Filosofía del Desarrollo Juvenil

“En el futbol profesional los resultados determinan la continuidad de los entrenadores; en el futbol juvenil e infantil la continuidad de los entrenadores determina los resultados”³³

³³ Tomado de Proyecto Futbol, sr. Norberto Rubén Batista director técnico

La duración del proyecto, con sus programas respectivos debe mantener una misma línea en la cual es fundamental la continuidad de los entrenadores, con la correspondiente coordinación sucesiva de contenidos, metodología y actividades.

Organización del sector juvenil

Se entrega la organización propuesta que pueda velar por los intereses del programa de desarrollo juvenil, haciendo la referencia que en el modelo de estructura orgánica general del equipo la misma se encuentra contenida dentro de la división que se especifica como Desarrollo Juvenil, el modelo se presenta a continuación:

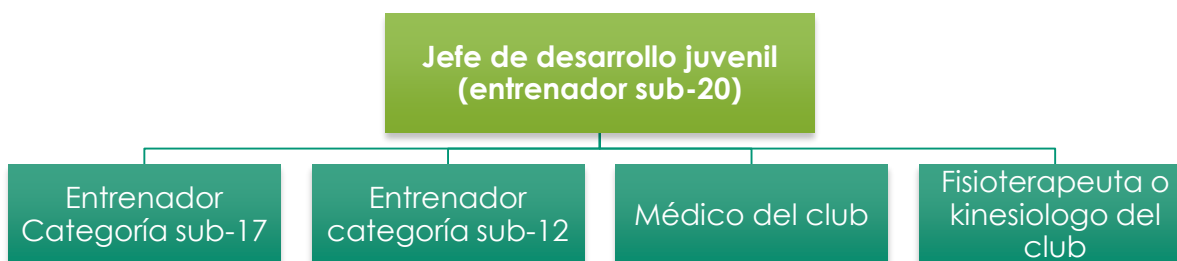


Ilustración 72 Áreas implicadas directamente en Desarrollo Juvenil

Como puede observarse en el modelo de la estructura orgánica del programa de desarrollo juvenil se asigna a un jefe que vele por los intereses deportivos del programa de Desarrollo Juvenil, se propone que el mismo sea el entrenador de la categoría de reserva, ya que este se encargaría de promocionar a los jóvenes a el equipo mayor, y es quien culminaría con esta actividad el fin por el que el programa es creado.

Se recomienda tener dos personas que le ayudaran directamente como lo son los entrenadores de las categorías sub-17 y sub-14, en las diferentes visorias, entrenos, u otras actividades que el programa demande.

El médico y el fisioterapeuta, encargados de acompañar a los entrenadores de las diferentes categorías, serían los mismos que dispone el equipo mayor, esto con el fin de que todas las categorías que se manejen en el club utilicen los mismos planes en cuanto a evaluaciones físicas.

En cuanto a las tareas administrativas de las diferentes categorías, estas deberían ser llevadas por el mismo personal administrativo del club.

Infraestructura disponible.

Para no interferir con las actividades de las otras categorías, refiriéndose específicamente a los espacios asignados para los entrenos, juegos a disputar en torneos, y otras actividades. Se plantea lo siguiente:



Ilustración 73 Jóvenes en entreno

Equipo sub 14, y sub-17: Utilicen canchas o instalaciones que la alcaldía del municipio sede pueda proveer, asimismo se pueden buscar alianzas con colegios o entidades que apoyen a la juventud para el préstamo de sus instalaciones y desarrollar en las mismas las actividades de los equipos de estas categorías.

Equipo sub-20 y mayor: Utilización de las instalaciones del club, o en dado caso cancha del estadio donde se disputan los juegos de local. Programando de la mano ambos entrenadores los horarios, para que los mismo no interfieran en las actividades de ambos.

Recursos financieros

Esta es quizá la parte más crítica del programa, ya que se conoce que El Salvador no es especialmente un país que tenga por costumbre destinar fondos para la formación de categorías juveniles.

Los equipos deben destinar una parte de su presupuesto a la formación de las diferentes categorías juveniles. Si el dinero que se destina de parte del club no es suficiente, los directivos deben buscar organizaciones, municipalidades, u otros programas que apoyen a los jóvenes. En nuestro país no es difícil de encontrar fundaciones que ven en el fútbol una forma de apoyar a la juventud, desarrollarla, y dado el clima de inseguridad, una forma de que las nuevas generación no caigan en la violencia. Entre estas organizaciones tenemos:

- Fundación Educando a un Salvadoreño (FESA)
- Fundación Futbol Forever
- Programas municipales a lo largo de todo el país, entre otras

Programa de formación futbolística

A continuación se desarrolla el programa de formación propuesto por el grupo de estudio.

Definición de equipos de categorías inferiores

Las categorías deportivas establecidas por la edad se denominan internacionalmente con el prefijo "sub" seguido de la edad (sub-edad), no pudiendo sobrepasar el deportista la edad tope (por ejemplo sub-17, máximo 17 años) antes del 31 de diciembre del año en que se celebra o inicia la competición.

Programa de formación futbolística para los diferentes equipos de categorías inferiores.

Se colocan las siguientes etapas en las que todo futbolista joven debe de transitar:

- 1) DETECCION
- 2) CAPTACION
- 3) FORMACION
- 4) COMPETICION
- 5) PROMOCION

Actividades generales a realizar en cada una de las fases del proceso de formación tenemos:

- 1) **Detección:** es la etapa en la cual se realiza la observación a través de visorias del joven hacia las categorías inferiores del equipo.

Desarrollo del procedimiento ³⁴

En el desarrollo del procedimiento se tendrá en cuenta que los entrenadores de las categorías sub 17 y sub -12 se encargarían de organizar, junto con demás colaboradores, y realizar las visitas. Estas visorias se realizaran en escuelas municipales de alcaldías aledañas al municipio sede del equipo, escuelas de la zona, torneos comunales, y demás torneos y competiciones que surjan en las zonas aledañas a la sede del equipo.

³⁴ Se entregan, luego de los procedimientos narrados, el diagrama de flujo de cada uno de ellos para visualizar de una forma gráfica el flujo del proceso

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1.1	Entrenador de categorías inferiores	Diseña junto con el Jefe de desarrollo juvenil el programa de visitas a torneos, escuelas de futbol, centros escolares, etc.
1.2	Encargados de jóvenes/ Entrenador de categorías inferiores	Programa las visitas junto con la disponibilidad de agenda de los encargados de los torneos, entrenadores municipales, profesores de educación física
1.3	Entrenador de categorías inferiores	Realiza la visoria utilizando los recursos proporcionados como lo son: <ul style="list-style-type: none"> • Cámara de video • Agenda para anotar nombres y otros datos importantes • Entrega de suvenires con el logo del equipo para motivar a los jóvenes
1.4	Entrenador de categorías inferiores / Encargado de los jóvenes	El entrenador le explica los programas con los que cuenta el equipo para apoyar las categorías menores, así como le menciona el interés por algún/os joven/es, si es que lo hay.
1.5	Entrenador de categorías inferiores/ Jóvenes preseleccionados	A los jóvenes en los cuales se tiene interés realizan pruebas específicas, ya especificadas por el club. Entre las pruebas propuestas están: <ul style="list-style-type: none"> • Herencia • Edad biológica • Estado de Salud. • Parámetros antropométricos (estatura, peso y somato tipo) • Composición muscular. • Nivel potencial de cualidades condicionales y coordinativas. • Predisposición al rendimiento. • Características psicológicas. • Capacidades cognitivas <p>Nota: el equipo deberá definir qué factores revisar en cada uno de las pruebas, y que ponderación y parámetros de decisión dar a las mismas</p>

1.6	Entrenador de categorías inferiores	Revisan y califican los resultados de las pruebas
-----	-------------------------------------	---

Tabla 33 Propuesta de Actividades a realizar para la búsqueda de talentos

2) Captación

Captación: fase en la cual se explica el proceso por el cual el joven pasara si decide entrar a formar parte de las fuerzas juveniles del club.

Luego que se les ha realizado las pruebas respectivas a los jóvenes en los cuales el club se ha interesado, se le indican los beneficios y responsabilidades que ostentará en caso decida entrar a formar parte de las fuerzas básicas del equipo.

Los beneficios para el joven, que a la vez son obligaciones para el club, los cuales aportarán en la formación del talento y que son parte fundamental de una de las bases del plan estratégico como lo es el programa de Desarrollo Juvenil. Se presentan a continuación como los ofrecimientos que el club hace para lograr que el joven talento forme parte de sus fuerzas:

- **Perfil Institucional calificado.** El club maneja una base sólida y formalizada de plan de Desarrollo Juvenil lo que indica que se pueden cumplir con los ofrecimientos que el club realiza.
- **Profesionales idóneos.** El joven tendrá la opción de contar con personal calificado de las diferentes áreas en su proceso de formación
- **Infraestructura adecuada.** Espacios adecuados para la práctica del deporte en el que el joven pueda desarrollar sus habilidades.
- **Formación integral de la persona.** Se ofrece una instrucción en diferentes áreas, aun extradeportivas con las que el joven pueda no ser solo un buen jugador sino un excelente ciudadano
- **Apoyo técnico-científico.** Al contar con profesionales adecuados y una institución que lo respalde el joven puede asegurar que en su proceso de enseñanza se fundamentara con rigor técnico.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

- **Soporte tecnológico.** En el marco del beneficio anterior, el club al irse acoplado a las nuevas tecnologías y técnicas en el deporte beneficiara también a las categorías juveniles.
- **Promoción al plantel profesional de juveniles formados por nuestra institución.** Se le ofrece al joven que si el objetivo se cumple, y ambas partes logran su cometido, el joven tiene asegurado un club en el cual darse a conocer en la primera división de futbol de El Salvador

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
2.1	Entrenador de categorías inferiores/ Tutores legales del joven talento	Luego de realizadas las pruebas por el joven, y este las aprueba. El Entrenador juvenil se reúne con los tutores legales del joven talento para mencionarles los planes del club
2.2	Entrenador de categorías inferiores	Se le entrega la información a los tutores sobre los beneficios y la formación con la que el joven contara, entre los cuales se le puede ofrecer: <ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad de los profesionales. • Infraestructura apropiada. • Formación integral de la persona. • Promoción al plantel profesional de juveniles formados por nuestra institución
2.3	Entrenador de categorías inferiores	Se les menciona que se les cancelaran los viáticos y se les proporcionara uniformes, así como otros beneficios que el club pueda proporcionar
2.4	Tutores legales del joven talento	Se les pide a los tutores que lo discutan con el joven, y valoren la oportunidad que se les brinda
2.5	Tutores legales del joven talento/Joven talento	Luego del plazo, los tutores entregan la respuesta
2.6	Utilero del club	Si la respuesta es afirmativa se procede a entregar los uniformes al joven, y a proporcionársele el manual de Normas de Convivencia del equipo
2.7	Utilero del club	Se le informa el día que debe de presentarse a los entrenos y donde los mismos se efectuaran
2.8	Entrenador de categorías inferiores	Si la respuesta es negativa, se les agradece a los tutores la oportunidad de haber valorado la oferta

Tabla 34 Pasos propuestos para la capacitación del niño o joven seleccionado

3) Formación

Formación: esta es la etapa en la que se desarrollan las habilidades futbolísticas de parte de personal técnico del equipo en los juveniles. Al ser meramente técnico no se abordará con especificaciones, sino que solo se darán pautas de lo que los expertos enseñan que debe tener de formación los jugadores en categorías juveniles.

En el siguiente cuadro se muestran las edades y el tipo de entrenamiento que los jóvenes deben de recibir como premisa a lo que se abordara con más detalle en el procedimiento de esta fase:

ETAPA	EDAD	FUTBOL
ENTRENAMIENTO DE BASE	11, 12 Y 13	INFANTIL
ENTRENAMIENTO DE DESARROLLO	14, 15 Y 16	JUVENILES, CATEGORIAS MENORES
ENTRENAMIENTO DE RENDIMIENTO	17, 18 Y 19	JUVENILES, CATEGORIAS MAYORES
ENTRENAMIENTO DE ALTO RENDIMIENTO	MAS DE 19	FUTBOL PROFESIONAL

Tabla 35 Edades y el tipo de entrenamiento que los jóvenes deben de recibir

A continuación se entregaran pautas de lo que los jóvenes deben de recibir en su etapa de formación conforme los mismos se van desarrollando en edad y futbol.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
3.1	Entrenador categoría sub-14 y equipo de trabajo	Entrenamiento de base formativa, consistente en: <ul style="list-style-type: none"> - Multilateralidad especifica. - Coordinación dinámica general. - Técnica individual. - Táctica elemental. - Conocimiento del entorno familiar.

3.2	Entrenador categoría sub-17 y equipo de trabajo	Entrenamiento de Desarrollo (Perfeccionamiento) consistente en: <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de capacidades condicionales. - Técnica específica. - Táctica individual y colectiva. - Charlas informativas (nutrición, sida, higiene personal, drogas, doping, reglamento, etc.) - Test psicológicos grupales e individuales (sociograma, escala de ansiedad, concentración, proyectivos, etc.)
3.3	Entrenador categoría sub-20 y equipo de trabajo	Entrenamiento de rendimiento (Profesionalización) consistente en: <ul style="list-style-type: none"> - Estabilización de las capacidades condicionales. - Técnica específica. - Técnica colectiva. - Funcionamiento del sistema de juego. - Psicológico intelectual (preparar al jugador para superar las presiones de alta competencia) - Promoción Fútbol Profesional.

Tabla 36 Pautas de lo que los jóvenes deben de recibir en su etapa de formación

4) Competición

Competición: esta parte del proceso se desarrolla a lo largo de toda la formación de los jóvenes talentos, y se refiere a las distintas competiciones donde participan los equipos de categorías inferiores y sirve para:

- Poder comprobar la proyección real de los jóvenes valores.
- Contribuir progresivamente al enriquecimiento del bagaje técnico, táctico, psicológico y cultura, a un mayor nivel futbolístico que el que se posee sin competir

Esta etapa se ejecutara a lo largo de todo el proceso desde que el joven entra hasta que este debuta en el equipo mayor en Primera, y pasa a ser responsabilidad del entrenador de este equipo, o termina el vínculo con el club.

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
4.1	Entrenador de categoría juvenil	Se realizan los diferentes torneos en los que participa el equipo de la categoría en cuestión
4.2	Entrenador de categoría juvenil	El entrenador de la categoría entrega un informe del desempeño de los jugadores con los que cuenta a mitad del torneo
4.3	Entrenador de categoría juvenil/Padres o tutores/ Joven talento	Si un joven presenta bajo rendimiento se le realiza un llamado de atención
4.4	Entrenador categoría juvenil/ Joven talento	Asimismo a los jóvenes que su rendimiento es satisfactorio se les incita a que continúen de la misma manera desarrollándose
4.5	Entrenador de categoría juvenil	Independientemente de la posición de la categoría en el torneo en el que participo, se realiza una evaluación de los jóvenes talentos para evaluar su continuación en el Programa de Desarrollo Juvenil
4.6	Joven talento	El joven tiene proyección, y logra convencer al técnico en turno de continuar con el proceso.
4.7	Joven talento	Si el joven sale bajo en su evaluación y fue anteriormente amonestado y por presentar bajo rendimiento se le informa el cese del vínculo con el club

Tabla 37 Proceso de competición propuesto

5) Promoción

Promoción: Es la llegada ordenada y sistemática de los jugadores juveniles al plantel profesional, la meta de este proyecto es la formación de jugadores para jugar en primera división, y como último fin con proyección internacional.

Con el afán de lograr equipos en primera división altamente competitivos, y que al mismo tiempo estos puedan ser transferidos a clubes fuera de las fronteras de El Salvador, y el club reciba un beneficio económico por los mismos.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL



Ilustración 74 Elementos a cumplir en la fase de Promoción

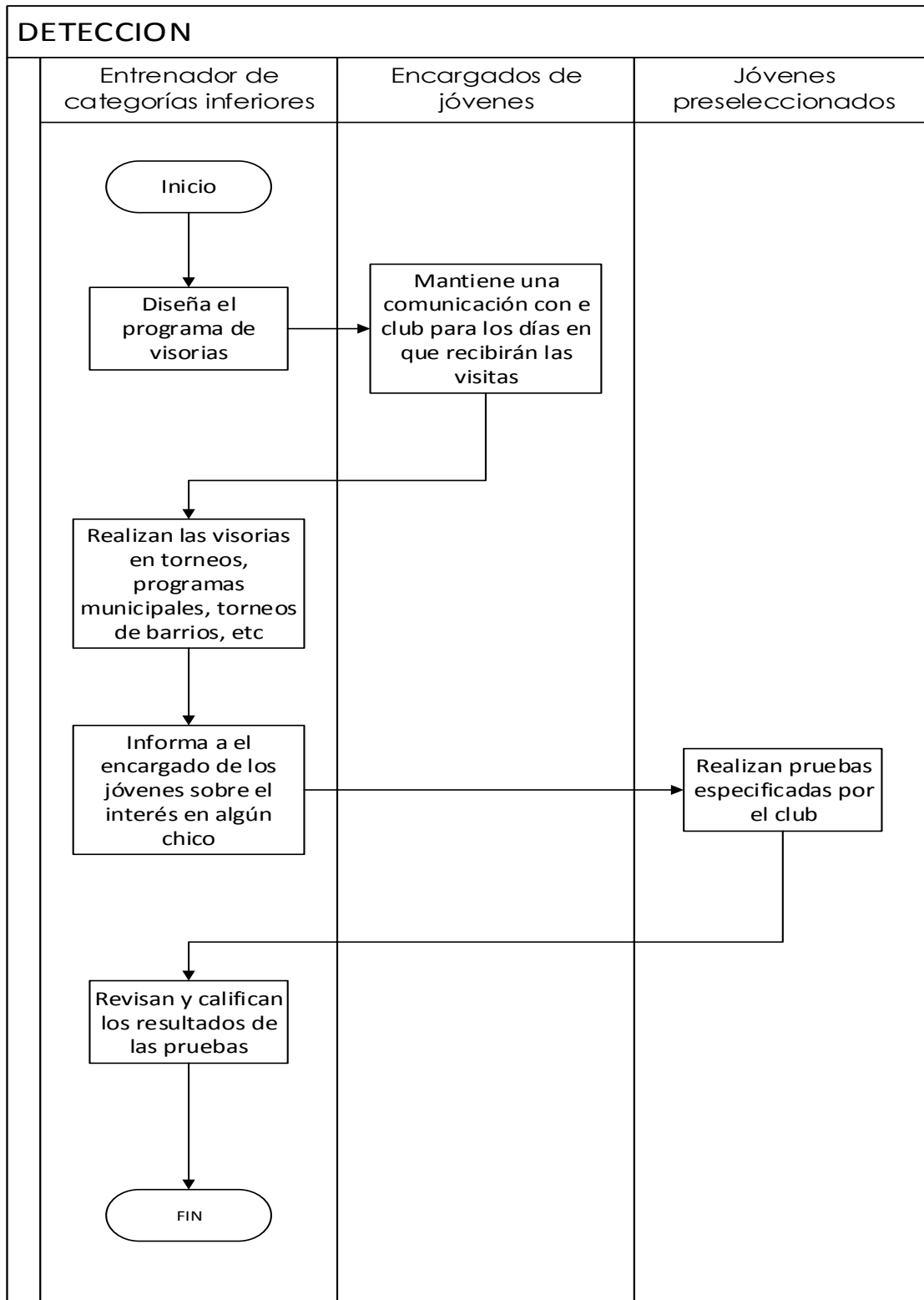
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
5.1	Entrenador de categoría juvenil	El entrenador de la categoría reserva debe mantener una constante comunicación con el entrenador del equipo mayor.
5.2	Entrenador equipo mayor	Asiste a los entrenos de categoría reserva para observar posibles jugadores a promover
5.3	Entrenador equipo mayor	El entrenador del equipo mayor requiere al entrenador de la categoría reserva le envíe los futbolistas que tengan mayor proyección para hacerlos participes de los entrenamientos del equipo mayor.
5.4	Entrenador equipo mayor	Evalúa a los jóvenes y su desempeño en los entrenos del equipo mayor, para decidir a cuales jóvenes se les dará la oportunidad de debutar en primera
5.5	Joven talento	Si es escogido para participar en partidos oficiales con el primer equipo, continua con los mismos Sino es elegido para participar en el equipo mayor, regresa a el equipo reserva
5.6	Joven talento	Cuando el talento realiza el primer partido ya sea de titular o de cambio con el equipo mayor, se logra el debut del joven en primera división.
5.7	Joven talento	Si el joven tiene participación en la mitad de los partidos de las fechas regulares del equipo en primera división se cataloga que el joven se ha consolidado en primera división.

Tabla 38 Proceso de promoción de jugadores a equipo de liga mayor

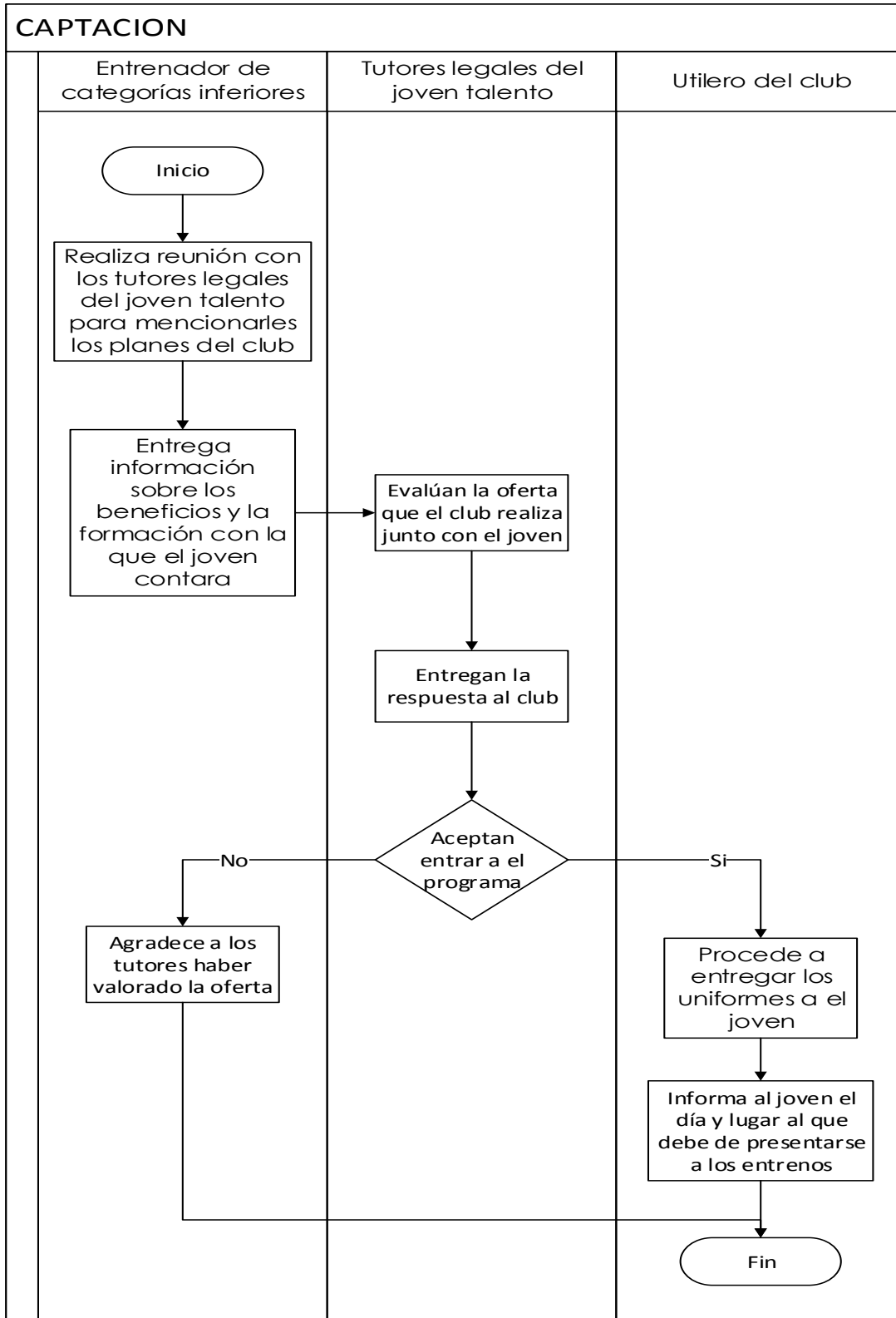
Diagramas de flujo

Se entregan los diagramas de flujo de cada una de las fases del Programa de Desarrollo Juvenil, con el ánimo de presentar de forma gráfica el flujo del proceso. La única fase que no se presenta es la de formación debido a sus múltiples actividades técnicas, que deben de ser propuestas por personal calificado.

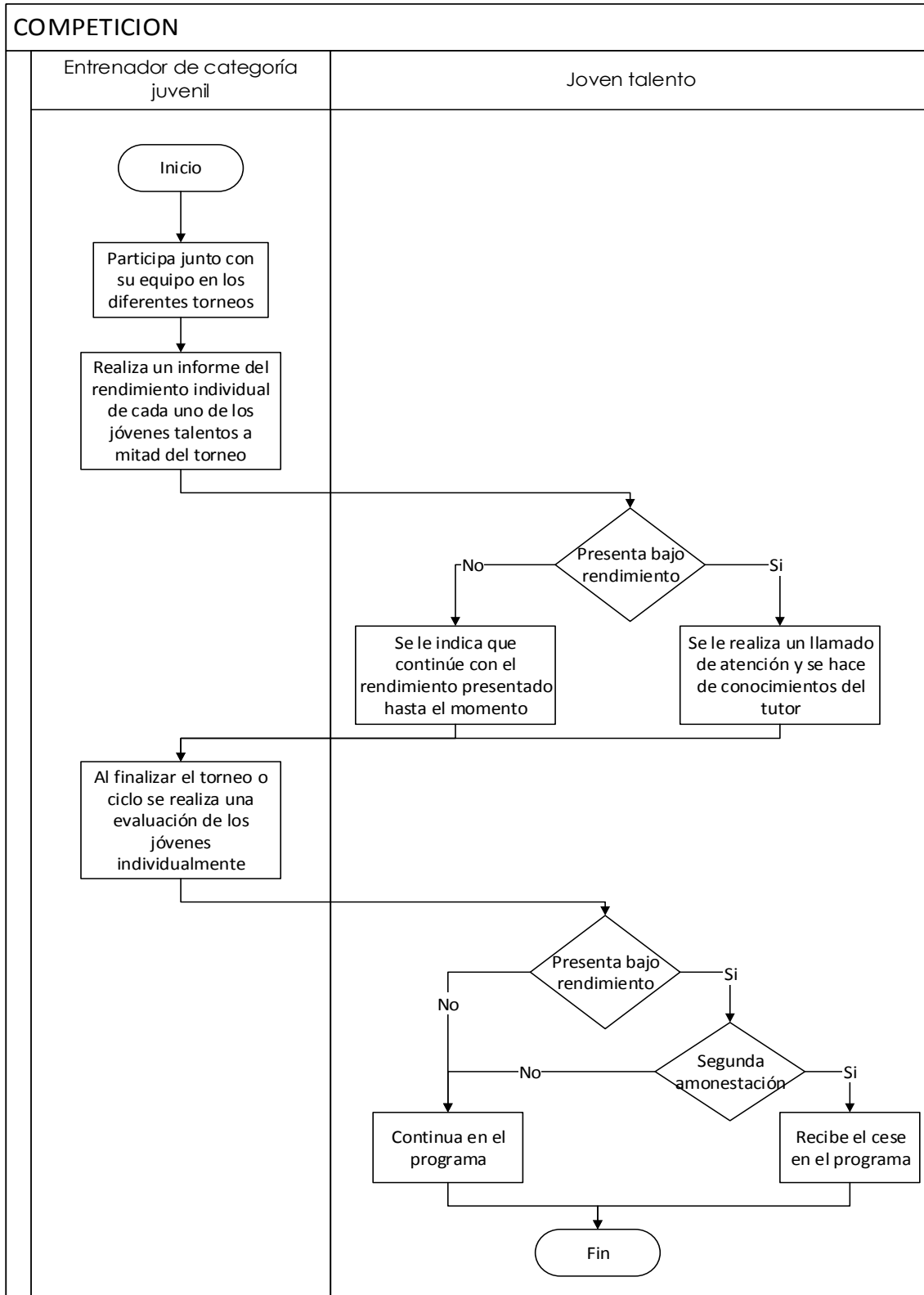
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL



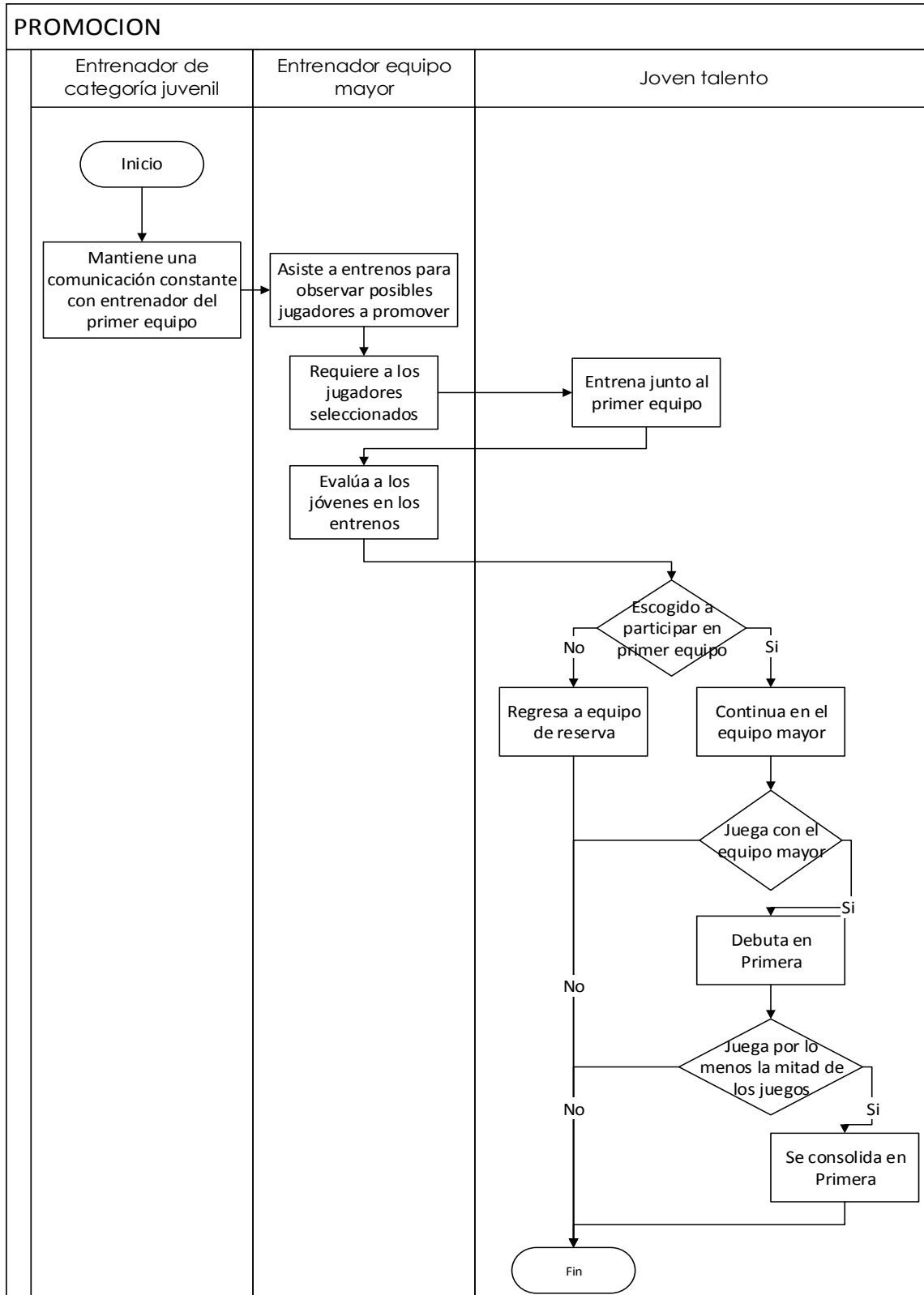
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL



Creación de una cuenta para traspasos internos

Entre algunas observaciones que no se deben de dejar de lado tenemos la propuesta que dentro del sistema de contabilidad, que maneje actualmente el club, no deje de lado las disposiciones que FIFA dictamina.

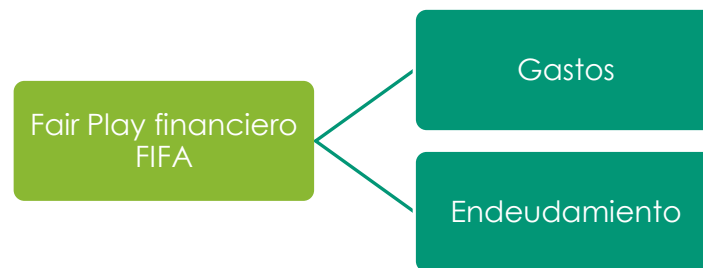


Ilustración 75 Fair Play financiero FIFA

Gastos: se refiere a que no se puede gastar una cantidad específica (5 millones de euros en Europa, su equivalente en moneda corriente en otras confederaciones) más allá de los ingresos del club en los últimos tres años³⁵. Solo se permite gastar más allá de esta cantidad arriba de los ingresos en inversión en estadios, campos de entrenamiento y desarrollo del fútbol juvenil. Debido a la situación del futbol en nuestro país, se puede descartar esta posibilidad.

Asimismo tenemos una razón de peso para nuestro futbol, es decir, con más valor para nuestra realidad, la Razón de Endeudamiento:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio}}$$

Esta razón financiera es una de las que principalmente que las instituciones financieras analizan a la hora de poder otorgar un préstamo a los solicitantes, razón por la cual se sugiere llevar el costo de formación de cada uno de los jóvenes talentos con la finalidad de poder activarlo finalmente a la hora que el mismo pase al primer equipo del club. A través de la siguiente manera:

³⁵ Tomado de <http://www.elmundo.es/deportes/2014/05/06/5368e0e5ca4741fb0e8b4580.html>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

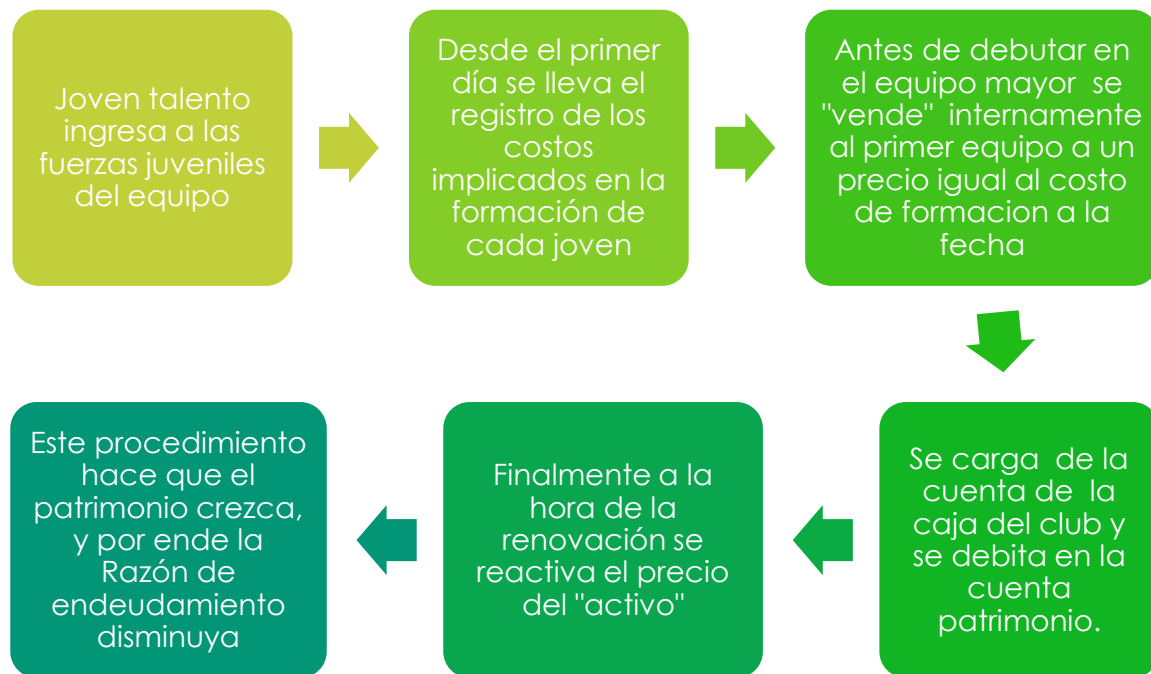


Ilustración 76 Proceso de registro contable de traspasos internos

Por lo que se sugiere, dentro del marco del Plan de Desarrollo Juvenil, agregar una cuenta para las transacciones internas en el sistema contable del equipo. Se debe de ejecutar de esta manera debido a:

- Ordenamiento interno de las cuentas del equipo
- Se debe de dar valor a la formación del jugador
- Si no se ha desembolsado el valor por un activo las NIFF no lo reconocen

III.4.1.3.3 Crear un Departamento de finanzas

Dentro de la estructura organizativa del equipo debe de contarse con un departamento de finanzas en el que se asigne a una persona o grupo de personas calificadas para realizar principalmente las funciones de inversión y financiamiento. El número de personas dentro de este departamento puede ser variado según el tamaño y posibilidades económicas con las que cuente el equipo, por lo que el departamento de finanzas puede encargarse exclusivamente de la búsqueda de inversión y financiamiento en equipos grandes, mientras que para equipos pequeños el departamento de finanzas puede realizar funciones que comprendan desde el detalle contable del equipo, hasta la búsqueda de inversiones y financiamientos.

III.4.1.3.4 Diseñar las instalaciones físicas de la secretaría³⁶ del club que facilite los procesos administrativos.

a) Establecimiento de Área de Oficinas (Secretaría del Club)

Dentro de los criterios administrativos y de personal del Reglamento para la concesión de las licencias de clubes de FIFA encontramos los de obligatorio cumplimiento, y el primero de ellos es la Creación de una Secretaria del club, a raíz de lo cual el documento mencionado reza:

“El solicitante de la licencia debe disponer de espacios de oficina para gestionar la administración. Debe disponerse de la superficie requerida de oficina(s) y una mínima infraestructura técnica que incluya teléfono, fax, acceso a internet y correo electrónico.

El solicitante de la licencia debe haber designado el número suficiente de personal calificado de secretaría según las necesidades que plantee la gestión diaria de su negocio. También debe garantizar que la oficina esté abierta para comunicarse con el cedente de la licencia y el público”.

Para el establecimiento de las áreas utilizadas en la oficina se utiliza el concepto de oficinas modernas, el cual consiste en la utilización de cubículos que permiten una rápida comunicación entre los diferentes empleados, además de ser más económico y de mayor movilidad, por lo que podrá permitir reestructuraciones o redistribuciones de forma rápida.



Ilustración 77 Cubículos para área de oficina

³⁶ Entendiendo a la secretaria del club como el espacio físico otorgado a las secciones que se ocupan de las tareas administrativas relacionadas con la entidad.

b) Técnica de distribución Organigrama

La técnica utilizada para crear la distribución de la oficina será la de Organigrama, ya que este da al planeador de la distribución una idea del tamaño de las oficinas. El organigrama dice cuántas personas trabajan en cada área y el nivel que tienen en la empresa. Cada departamento debe tomarse en cuenta para que su espacio sea determinado. El número total de personas es la mejor indicación del tamaño de oficina que se requiere. Se obtiene una estimación gruesa del espacio de oficinas que se necesita multiplicando el número de personas que requieren espacio por 20 pies cuadrados (1.86 metros cuadrados) para cada una. Por ejemplo, el tamaño total de una oficina para 100 personas sería de 20,000 pies cuadrados (1,858 metros cuadrados). Ésta es una buena herramienta de planeación inicial, pero sólo debe usarse para determinar el espacio total de oficinas, no el de los departamentos.

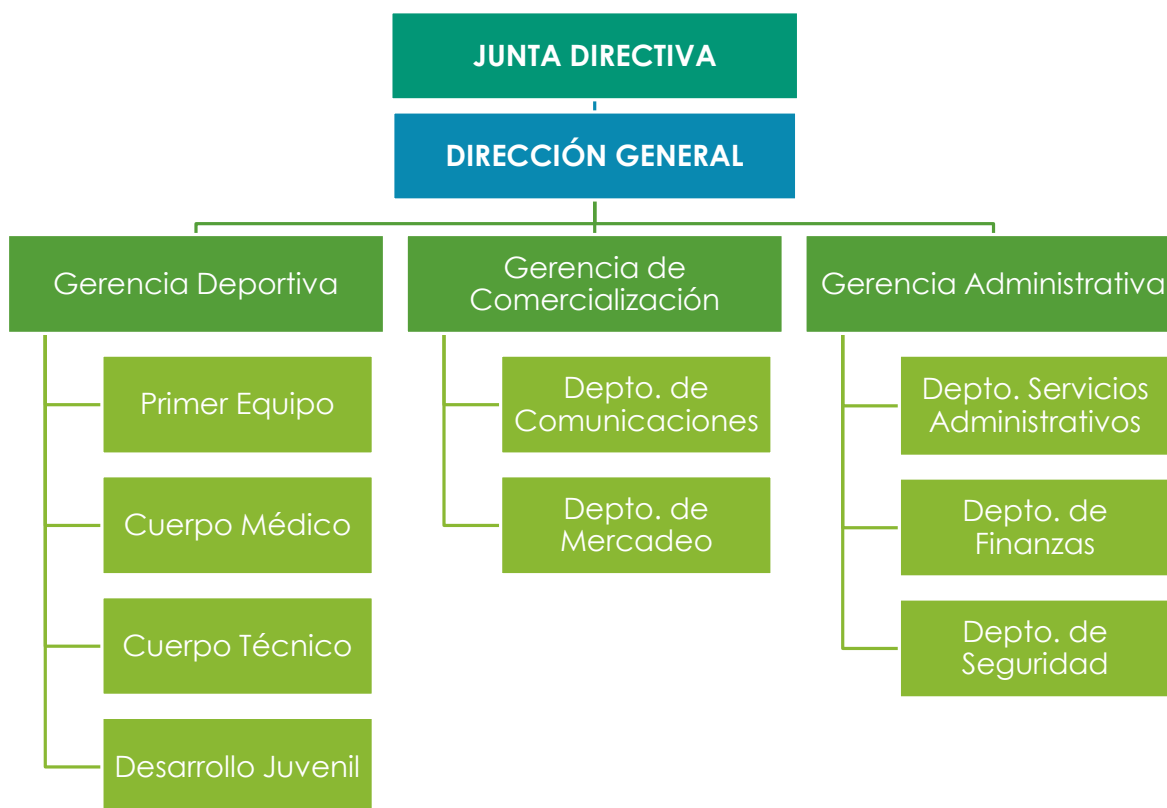


Ilustración 78 Organigrama de Distribución propuesta

El organigrama anterior es la propuesta realizada, basándose en las principales necesidades de funciones y puestos de trabajo del club, pero esta podrá variar según las posibilidades de los equipos que quieran implementarlo, es decir, que

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

dependerá del número de personas con las que se cuente en la organización del club, ya que si el club tiene un mayor número de personas en las diferentes áreas que lo componen deberán ampliar o reubicar los espacios disponibles para la realización de sus tareas diarias.

ÁREA		No.
Dirección General		1
Área Administrativa	Gerente Administrativo	1
	Finanzas (Encargado de finanzas)	1
	Seguridad (Encargado de Seguridad)	1
	Servicios Administrativos (Asistente y limpieza)	2
Área Comercialización	Gerente de Comercialización	1
	Mercadeo (Encargado de Mercadeo)	1
	Comunicaciones (Encargado de Comunicaciones)	1
Área Deportiva	Director Deportivo	1
	Cuerpo Médico (Médico y Fisioterapeuta)	2
	Cuerpo Técnico (Técnico y Auxiliar Técnico)	2
	Desarrollo Juvenil (Técnico sub 20, sub 17 y sub 12)	3
	Primer Equipo (director técnico y jugadores liga mayor)	Entre 18-25

Tabla 39 Distribución de personal en la diferentes áreas del equipo

Para que el personal cuente con el espacio, papelería y equipo necesario se definen los espacios y áreas con las que deberá contar la oficina para el adecuado desempeño de las labores del personal.

En la propuesta de distribución de la Oficina se pretende contar con las siguientes áreas:

1. **Baño para hombres**
2. **Baño para mujeres**
3. **Consultorio:** en este podrán ubicarse el médico y el fisioterapeuta cuando requieran atender a los jugadores, además de almacenar los equipos, utensilios y medicamentos utilizados.

4. **Recepción:** en esta área se tendrá a la asistente que a su vez hará las funciones de recibir a los visitantes, jugadores, socios y otros que puedan llegar a las oficinas del equipo.
5. **Cubículos:** Debido a que se tiene un número pequeño de personal administrativo resulta más conveniente, tanto por el espacio como en lo económico, utilizar cubículos para ubicarlos, de esta manera se dispone también de un espacio dado para el personal técnico de los diferentes equipos que conforman el club.
 - a) **Encargado de Finanzas**
 - b) **Encargado de Mercadeo**
 - c) **Encargado de Comunicaciones**
 - d) **Encargado de Seguridad**
 - e) **Técnico y Auxiliar de Equipo Primera División**
 - f) **Técnico Sub 20**
 - g) **Técnico Sub 17**
 - h) **Técnico Sub 12**
6. **Salón de usos múltiples:** en este podrán realizarse todas las reuniones del personal administrativo, de los socios y directivos.
7. **Oficina de Dirección General:** esta será la oficina designada para el director general del equipo.

Las dimensiones de cada una de las áreas serán de la siguiente manera:

1. **Baño para hombres** tendrá 1.5 x 2.5 metros.
2. **Baño para mujeres** tendrá 1.5 x 2.5 metros
3. **Consultorio** tendrá 3 x 2.5 metros. Espacio asignado para médico, fisioterapeuta.
4. **Recepción** tendrá 4 x 2.5 metros. Espacio asignado para recepcionista.
5. **Cubículos** el espacio asignado para los cubículos tendrá 10 x 10 metros. Espacio asignado para gerente administrativo, encargado de finanzas, encargado de seguridad, gerente de comercialización, encargado de mercadeo, encargado de comunicaciones, director deportivo y técnico principal.
6. **Salón de usos múltiples** este será de 5 x 2.5 metros. Utilizada para diversas reuniones del programa de desarrollo juvenil, del cuerpo técnico principal y diversas reuniones administrativas.
7. **Oficina de Dirección General** será de 5 x 2.5 metros. Espacio asignado para el Director General

El espacio general establecido para oficinas será de 10 x 15 metros.

Plano de Oficina

El modelo de distribución diseñado por el equipo de trabajo es el siguiente:

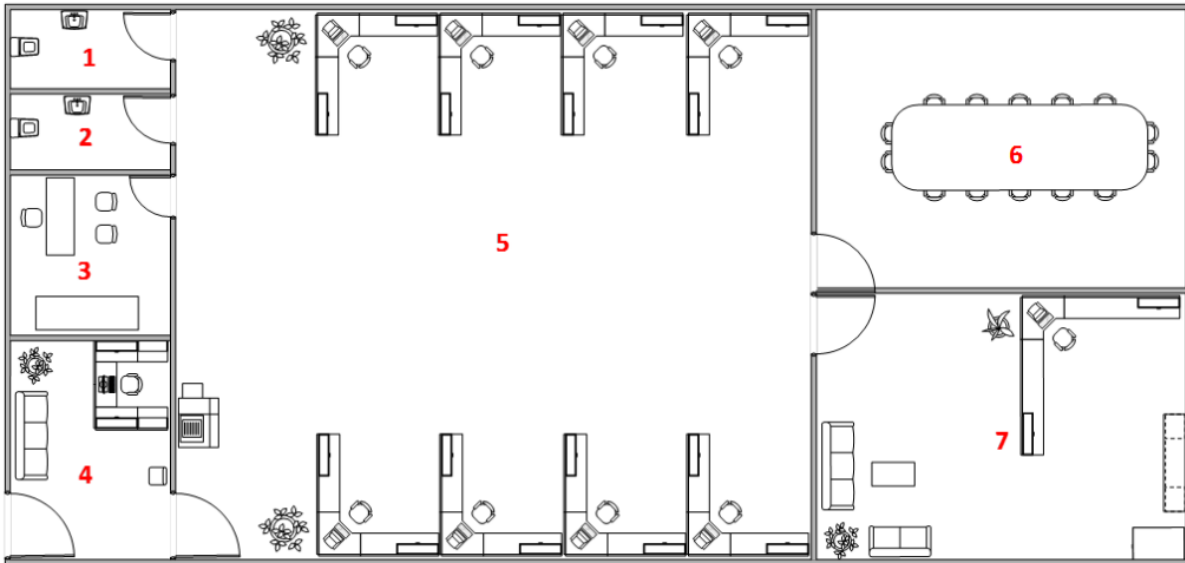


Ilustración 79 Propuesta de distribución de espacio de oficina. Plano no se encuentra a escala.

III.4.2 Línea Estratégica 2: Desarrollar estrategias de mercadeo que motiven al aficionado a apoyar al equipo.

En esta línea estratégica se pretende proporcionar varias iniciativas para atraer al público amante del fútbol, entre las iniciativas podemos mencionar las siguientes:

III.4.2.1 Objetivo estratégico 2.1. Atraer mayor cantidad de aficionados al estadio.

El principal objetivo de motivar al aficionado a seguir al equipo es lograr que estos se identifiquen con el equipo y asistan a la mayoría de sus partidos, que consuman todo tipo de artículos del equipo y que se mantenga a la expectativa de las actividades en las que se involucran sus miembros.

Las acciones estratégicas propuestas para lograr atraer a los aficionados son:

III.4.2.1.1 Utilizar de forma más efectiva las redes sociales para informar sobre la operatividad del equipo

Se pretende que el equipo cuente con una persona con experiencia en el manejo de las redes sociales que se encargue de actualizar la información de cada encuentro o partido en el que el equipo participe, que genere movimiento de la información a través de los aficionados que sigan al equipo en ellas y que mencione las promociones que se brinden en el estadio o con los diferentes patrocinadores.



III.4.2.1.2 Aprovechar las alianzas existentes con los patrocinadores actuales y generarlas con nuevos patrocinadores.

Pueden y deben buscarse alianzas con una gran variedad de patrocinadores, junto con los cuales puede ofrecerse al aficionado:

- Descuentos en la compra de entradas al comprar un producto de tal patrocinador
- Descuentos en la compra de productos de tal patrocinador al presentar la entrada
- Realización de espectáculos en el medio tiempo de los partidos por parte de patrocinadores.
- Colocación de stands de los patrocinadores en el estadio los días de partidos para la promoción y venta de sus productos y servicios.



III.4.2.1.3 Establecer horarios atractivos al público

En las encuestas realizadas en la etapa anterior se realizó un sondeo de los horarios que son preferidos por los aficionados para asistir al estadio. Un 40% de los aficionados encuestados prefirieron los días sábado de 6 a 9 pm, seguidos de un 28.20% que prefirieron los domingos de 3 a 6 pm.

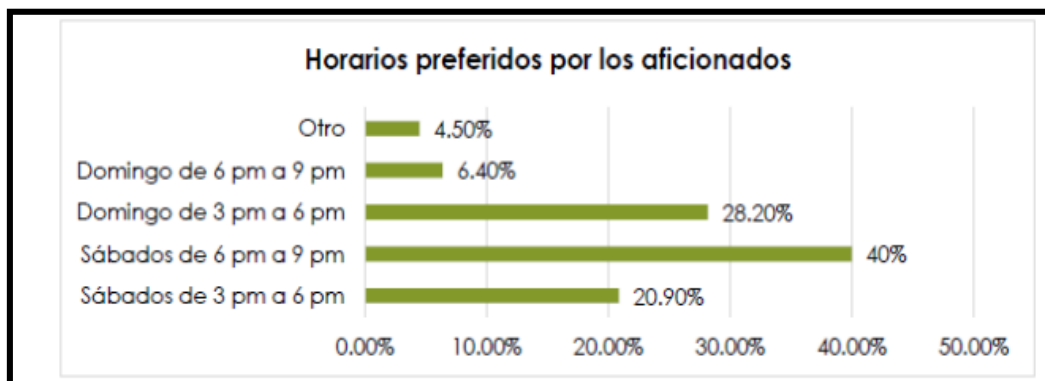


Gráfico 15 Horarios preferidos por los aficionados

Puede buscarse realizar los encuentros de fútbol en los horarios preferidos por los aficionados, aprovechándose la información obtenida por el grupo de trabajo en la etapa de investigación, dándole la respectiva cobertura publicitaria y para los encuentros realizados en los horarios menos atractivos ofrecer promociones que incentive a los aficionados.

III.4.2.1.4 Gestionar alianzas con rutas de buses para prestación de servicio en horario extraordinario

Para aquellos partidos que terminen después de los horarios en los que pasa normalmente el transporte colectivo, se puede buscar alianzas con los empresarios del transporte colectivo para que estos presten el servicio luego de la hora habitual en las fechas de partidos que finalicen en altas horas de la noche.



Ilustración 82 Transporte colectivo

También podría sugerirse que el estadio brinde algún tipo de transporte a zonas céntricas donde los aficionados tengan mayor acceso a otro transporte hacia sus hogares. Para los aficionados que tienen como dificultad el transporte esta sería una buena opción ya que por un precio razonable podrían trasladarse hacia el estadio y viceversa.

III.4.2.1.5 Crear promociones en las que no sea necesario el apoyo externo y sean administradas por el equipo

El equipo también puede hacer sus propias promociones para atraer al aficionado, pueden ofrecerse entradas al dos por uno, paquetes de estradas familiares o para grupos de amigos con algún pequeño descuento, ofrecer entrada para niños y tercera edad gratis, también entradas gratis o a mitad de precio para damas.

Podría promoverse una tarjeta de aficionado frecuente, con la que después de asistir a tantos partidos pueda asistir a uno gratis, obtener descuentos en finales o partidos importantes, también descuentos en otras localidades como tribunas u otras.

III.4.2.1.6 Impulsar la asistencia de jugadores a centros escolares, colegios y demás instituciones para promover la asistencia a los estadios.

El equipo debe apoyarse de la popularidad de algunos de sus principales jugadores y promover los diferentes encuentros por medio de ellos, programando visitas en lugares públicos o en centros escolares donde pueden atraer la atención de los más pequeños y los jóvenes, de esta manera se estaría buscando generar en ellos un sentimiento de pertenencia o fidelidad al conocer a los jugadores emblemáticos de un equipo de la liga mayor. Brindando a los niños y jóvenes incentivos como, entradas a los próximos partidos, camisetas del equipo, entre otros.

III.4.2.2 Objetivo estratégico 2.2. Generar en el aficionado un sentimiento de pertenencia al equipo

Una finalidad primordial para todo equipo es crear en el aficionado un sentimiento de identificación, pertenencia o fidelización, por tal motivo es importante no perderlo de vista y generar acciones que ayuden a que más aficionados adquieran ese sentimiento y a que los que ya lo tienen se mantengan siempre como seguidores del equipo.

Las siguientes acciones contribuirán a incrementar el sentimiento de pertenencia en los aficionados

III.4.2.2.1 Administrar la venta de artículos promocionales con el logo del club

El equipo debe lanzar todo tipo de artículos con el emblema, insignia, sus frases representativas, mascota e incluso elementos importantes de su historia. Los artículos pueden ser camisetas, calzonetas, pulseras, gorras, tasas, vasos, lápices, lapiceros, pañoletas, banderas, peluches, llaveros y otros.

III.4.2.2.2 Incentivar a los aficionados a la formación de “barras” deportivas

Definiendo Barra como el término utilizado en América Latina para especificar a un grupo organizado de simpatizantes de un equipo o de cualquier disciplina deportiva. Se entregan algunas recomendaciones para incentivar al desarrollo de las mimas:

- Dar a conocer a los aficionados las diferentes barras que tiene el equipo y generar espacios en los que estas puedan atraer a otros aficionados para que formen parte de ellas
- Apoyar a las barras organizadas con la entrega de cierta cantidad de boletos para la rifa interna.
- Realización de convivios barras-equipo.
- Organización de partidos barra contra equipo antes del inicio de los torneos para fomentar armonía entre los mismos.

III.4.2.2.3 Diseñar un modelo de aprovechamiento de la relación con los aficionados

Los equipos que conforman actualmente la LMF están registrados como entidades sin fines de lucro, esto se debe a que en muchos de ellos los cargos de junta directiva y presidentes se brindan sin obtener una compensación económica.

A continuación se plantean unas opciones con las que se podría atraer a los aficionados y al mismo tiempo se obtendrían ingresos para el crecimiento del club.

III.4.2.2.3.1 Membresías

Una forma de fidelizar a los aficionados al equipo es ofreciéndoles membresías con las que ellos puedan obtener beneficios y tratos preferentes, pagando una cuota anual o para un periodo diferente de tiempo en el que ellos puedan recibir beneficios como:




Promociones	
• Reservación de entradas a partidos del equipo	
• Participación en eventos del equipo	
• Entradas al 2x1	
• Descuentos en entradas	20%
• Descuentos en artículos deportivos	10% o hasta un 40%
• Asistencia a eventos del equipo	
• Descuentos en comercios afiliados	

Tabla 40 Promociones propuestas para los que adquieran membresía del club







• Paquete de bienvenida	
Paquete 1	Paquete 2
 Camiseta	 Botella
 Botella	 Camiseta
 Gorra	 Lapiceros

Tabla 41 Propuesta de paquete de bienvenida para los que adquieran membresía del club

III.4.2.2.3.2 Club Deportivo de socios

Consiste en la conformación de un club deportivo en el que los miembros brinden aportaciones periódicas. Este se podría o debería estar conformado organizacionalmente como se describe a continuación

La Asamblea General, es el grupo de personas que conforman el club deportivo y que se han ganado este derecho al aportar una cantidad económica establecida. La Asamblea General realiza elecciones para decidir quiénes conformarán la Junta Directiva, y también aprueba los estatutos del club.

La Junta Directiva, son los socios del club que por votación salen elegidos. Proponen a la Asamblea General, las modificaciones de los estatutos, las cuotas a pagar, etc. Normalmente se compone de un secretario, que lleva las actas, y un tesorero como mínimo. No se puede pertenecer a dos o más Juntas Directivas de clubs distintos.

El Presidente, es un socio elegido por los demás. Tiene la representación del club. Preside la Junta Directiva, la convoca, y convoca también la Asamblea General. Es el responsable máximo del club, y tiene que velar por el cumplimiento de los estatutos del club.

Actividades del club

- ✓ Las actividades realizadas por el club de socios son principalmente:
- ✓ Participación en eventos promocionales y benéficos del club
- ✓ Participación en reuniones periódicas (asambleas generales de socios)
- ✓ Participación en la votación para elecciones del presidente y la junta directiva del club
- ✓ Participación en votaciones para decisiones importantes sobre el manejo y movimientos del club.

Obligaciones de los socios con el club

- ✓ Entre las obligaciones principales esta la aportación monetaria correspondiente como socio del club.
- ✓ Asistir a las asambleas generales y participar en la toma de decisiones.

Prestaciones para socios




Promociones	
• Reservación de entradas a partidos del equipo	
• Participación en eventos del equipo	
• Entradas al 2x1	
• Descuentos en entradas	20%
• Descuentos en artículos deportivos	10% o hasta un 40%
• Asistencia a eventos del equipo	
• Descuentos en comercios afiliados	

Tabla 42 Prestaciones propuestas para socios del club

• Paquete de bienvenida	
Paquete 1	Paquete 2
 Camiseta	 Botella
 Botella	 Camiseta
 Gorra	 Lapiceros

Tabla 43 Paquete de bienvenida propuesto para socios del club

Ventajas y desventajas de un club de socios

Ventajas	Desventajas
El aficionado se siente parte del equipo al tener un poder de decisión	El poder de decisión está muy repartido entre el número de asociados.
Se tiene un estimado de los ingresos por socios fijos durante el periodo.	No se tienen experiencias previas en el futbol nacional de esta modalidad.

Tabla 44 Ventajas y desventajas de un club de socios

Recalcando que para poder llevar a cabo la conformación de un Club de socios se necesita de un estudio más profundo el cual escapa del alcance del grupo de trabajo de grado. Este estudio se necesita para obtener información sustentable que ayude en la toma de decisiones.

III.4.2.2.3.3 Otro tipo de Sociedad - Sociedad Anónima

El equipo puede constituirse como sociedad anónima, para atraer la atención de inversionistas que estén interesados en inyectar capital para generar utilidades a través del equipo, ya que una entidad sin fines de lucro no es atractiva para inversionistas que buscan acrecentar su capital.

III.4.2.3 Objetivo Estratégico 2.3. Incrementar el turismo interno en las áreas aledañas a la sede del club

Promover el crecimiento del equipo trae beneficios tanto para el equipo como para el municipio sede de este, ya que incrementa el comercio en los días que se dan los partidos en su estadio y las personas que vienen por el partido pueden conocer los atractivos del municipio.

Con las siguientes estrategias se lograra atraer al aficionado hacia diferentes lugares del municipio antes y después de los partidos.

III.4.2.3.1 Realizar alianzas estratégicas con la municipalidad

Se debe gestionar acuerdos con la municipalidad para atraer la atención de los aficionados y demás visitantes del municipio, acuerdos como un adecuado mantenimiento del estadio y sus alrededores, brindar espacios cercanos al estadio disponibles para ventas o parqueos, gestionar la seguridad necesaria en el municipio, sobre todo en las cercanías del estadio para garantizar la seguridad de los aficionados.

III.4.2.3.2 Promocionar a través de los medios de comunicación del equipo los lugares turísticos de la zona en los días previos a los partidos

Se puede apoyar a los lugares turísticos de la municipalidad y a los comercios de la zona promocionándolos en los diferentes medios de comunicación con los que cuenta el equipo, es decir, que se mencionen tanto los comercios como los sitios turísticos en las redes sociales del equipo, mediante la colocación de afiches o volantes dentro y fuera del estadio en los días de partidos, en el medio tiempo de los partidos, por medio de la cabina de narración y por medio de pantallas dentro del estadio. Lo anterior podría verse como una forma alterna de generar ingresos si se cobra un valor razonable por promoverlos.

III.4.2.3.3 Realizar alianzas con los diferentes comercios de la zona para incrementar el turismo interno.

Los miembros del área de comercialización del equipo deben reunirse con los comerciantes de la zona y exponerles una forma de alianza ente ellos, para que los aficionados que asistan al estadio realicen turismo en los comercios o lugares turísticos de la zona. Ambas partes pueden acordar las formas en las que se promoverán los comercios y lugares turísticos, es decir, podrán acordar los porcentajes de descuentos en los comercios al presentar los boletos de entra al estadio o el porcentaje que deberá pagarse al equipo por promocionar tanto a los comercios como a los lugares turísticos.



Ilustración 83 Promocionar el turismo interno con los aficionados del club

III.4.2.4 Objetivo Estratégico 2.4. Crear un clima de seguridad en los estadios

Uno de los motivos por los que muchas personas deciden no asistir a ver un partido de futbol, es por los problemas de violencia que se dan en los estadios, tanto dentro como fuera de estos, por ello brindarle un clima de seguridad a los aficionados es parte importante del plan estratégico para atraer su aceptación y confianza.

III.4.2.4.1 Crear sala de control de seguridad dentro de las instalaciones del estadio

El diseño de una sala de control desde la cual pueda monitorearse la vigilancia de las instalaciones del estadio, es un requisito del Reglamento de concesión de licencias de clubes de FIFA.

El departamento de servicios administrativos será el encargado de realizar la contratación de la empresa que construirá la sala de control, si el estadio es propiedad del equipo, de lo contrario si el estadio no es propiedad del equipo, el departamento de servicios administrativos debe gestionar la aprobación de la construcción de una sala de control con la municipalidad o el dueño del estadio. Teniendo el espacio físico para la sala de control, se adquiere el mobiliario y equipo necesario para su funcionamiento:

- ✓ Computadoras
- ✓ Monitores
- ✓ Cámaras
- ✓ Cubículos
- ✓ Escritorios
- ✓ Sillas



Ilustración 84 ejemplo de una sala de control de seguridad

III.4.2.4.2 Establecer un plan de vigilancia

El departamento de seguridad debe elaborar un plan de vigilancia en el cual se establezcan los lineamientos o acciones a tomar en los diferentes problemas que se pueden presentar durante los encuentros deportivos, también debe asignar a las personas responsables del cumplimiento del plan.

Algunos puntos importantes a tomar en cuenta para realizar el plan de seguridad y vigilancia deben ser:

- Definir la problemáticas que podrían darse para desarrollar el plan de vigilancia, es decir, definir si se tienen problemáticas estructurales en la organización, en el planteamiento del plan, o problemas tecnológicos.
- Establecer una Comisión de Emergencia, que se encargue de elaborar las instrucciones generales ante una emergencia.
- Establecer el plan de actuación en caso de emergencias: evacuación, llamada a teléfonos de emergencia, neutralización de la emergencia y fin de la emergencia.
- Verificar que las instalaciones cuenten con toda la señalización adecuada, así como contar con los planos de las instalaciones para casos de emergencias.
- Determinar las amenazas más comunes contra la seguridad, establecer las acciones a ejecutarse ante cada una de las amenazas más comunes y especificar las rutas y los puntos de evacuación.

III.4.2.4.3 Fortalecer las alianzas existentes con PNC y CAM

El departamento de seguridad será el encargado de coordinar junto a PNC y CAM la vigilancia dentro y fuera del estadio durante los partidos disputados en su localidad. Por ello será necesario establecer la cantidad de agentes que se necesitara, la forma en la que se distribuirán, como se asignaran las áreas y quienes estarán a cargo de cada una de ellas.

III.4.3 Línea Estratégica 3 Desarrollar una propuesta de obtención de recursos y rentabilidad financiera

La principal fuente de ingresos de un equipo de futbol de la liga mayor en la actualidad son los patrocinadores, por lo que se ve la necesidad de encontrar nuevas formas de generar ingresos al equipo. Es recomendable que el equipo se mantenga en constante búsqueda de nuevas fuentes de ingresos para reducir la repercusión que causaría si en dado caso una de las fuentes de ingreso actuales dejase de existir.

Se proponen diferentes alternativas de generación de ingresos que pueden ser consideradas por los equipos que implementen este modelo de plan estratégico, adaptándolas a las características de cada uno de ellos.

III.4.3.1 Objetivo Estratégico 3.1. Ampliar las fuentes de ingreso con las que actualmente se cuenta

El Director General debe conocer las fuentes de ingreso con las que cuenta el equipo, y él junto con el personal del área de comercialización debe analizar si puede haber otras formas en las que estas mismas fuentes puedan generar más ingresos.

Para diferentes modelos de negocio, no es solo suficiente el generar ingresos, para ellos un término muy importante es el de “generar ingresos recurrentes”, eso implica hacer un **análisis profundo de lo que mueve al aficionado**, y sobre todo, ser capaz de responder las siguientes dos preguntas:

- 1) ¿Por qué viene la primera vez el aficionado? ¿Qué le empuja a asistir al estadio?
- 2) ¿Qué puede motivar a los aficionados a volver?

La clave es comprender cómo podemos ayudar al cliente, para lo que es crítico realmente entender sus motivaciones y necesidades profundas

Se presentan algunas alternativas que ayudaran a generar ingresos recurrentes:

- I. **SERVICIOS ADICIONALES:** Una de las más habituales, junto con el producto que se vende se ofrecen servicios de gestión/cuidado del producto.
- II. **CUPONES:** Se trata de ofrecer al aficionado un descuento/regalo futuro a cambio de que periódicamente vuelva/use nuestro producto/servicio.
- III. **MEMBRESÍA:** El hecho de formar parte de un club (pago recurrente) a cambio de descuentos en la compra de los productos es una opción poco usada pero que ofrece estupendos resultados.
- IV. **CONOCIMIENTO DE CLIENTE:** Una forma poco explotada de que el cliente se autogenera barreras de salida y potenciar la recurrencia es la personalización. Cuanto más se sabe de un cliente y más se entienden sus necesidades, mayor satisfacción obtendrá con el producto y más complicado será que deje de usarlo
- V. **SUSCRIPCIÓN:** Ofrecer al aficionado el uso/venta del producto de forma recurrente. Lo que se debe identificar es un patrón de necesidad recurrente en el cliente para ofrecer la entrega del producto/servicio cada vez que lo necesite.
- VI. **INFORMACIÓN:** Un modelo habitual del entorno online para implementar la recurrencia. Se basa en ofrecer información de interés o muy segmentada al cliente acorde a sus necesidades y en tiempo cuasi real.
- VII. **TARIFA PLANA:** Un caso concreto de los servicios de membresía pero que tiene características muy particulares. Se trata de ofrecer a un coste fijo todos los servicios que el cliente quiera consumir en un periodo (por ejemplo un torneo). Aunque es importante valorar con cuidado el precio del servicio vs. veces que el cliente va a usarlo, la realidad es que suele ser muy rentable y potencia mucho la recurrencia.
- VIII. **SERVICIO AL CLIENTE:** Una manera de mejorar de forma importante la recurrencia es disponer de un área de soporte fanática del servicio al cliente, y que realmente demuestre su pasión y firme creencia en el cliente.
- IX. **OFERTAS/PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS:** Una estrategia poco implementada pero que suele funcionar bastante bien, se trata de proponer al aficionado ofertas de productos que resulten complementarios a la propuesta de valor que se ofrece (típicamente a través de alianzas recíprocas) lo que lleva a mejorar la recurrencia no sólo de los aficionados sino los de los aliados.

- X. **ESTACIONALIDAD/CICLO DE VIDA:** Una de las estrategias menos usadas se basa en comprender cuando puede necesitar un cliente el producto y anticiparse, algo que implica que debemos comprender muy bien el ciclo de vida de consumo del cliente (estacionalidad).

III.4.3.1.1 Promover otras formas de apoyo de los patrocinadores

El director general junto con el personal del área de comercialización debe de conocer las formas de apoyo que brinda cada patrocinador al equipo, es decir, se debe conocer si estos brindan el patrocinio mediante la portación de su marca en camisetas, calzonetas o tacos, brindan productos para la hidratación de los jugadores, pagan derechos televisivos o pagan por colocación de rótulos, banners, afiches y volantes. De esta manera pueden realizarse paquetes que se ofrezcan a los distintos patrocinadores, incluyendo promocionarlos por redes sociales y otros medios de comunicación del equipo.

III.4.3.1.2 Establecer lineamientos para un sistema de precios para las entradas a los partidos del equipo.

Actualmente la colocación de los precios de las entradas se hace en base a la percepción con la que cuenta el presidente del club o persona que se encarga de las finanzas o contabilidad del equipo. Lo que conduce a la necesidad de entregar lineamientos que ayuden a la colocación de precios en las entradas para los partidos de local administrativo del equipo con una base técnica y mercadológica.

A continuación se presentan los factores a tomar en cuenta en la conformación del sistema de colocación de precios de entradas:

1. Selección de los objetivos del precio,
2. Cálculo de la demanda,
3. Estimación de costos,
4. Análisis de costos, precios y ofertas de la competencia,
5. Selección de un método de fijación de precios y
6. Selección del precio final.

Objetivo

Como primer punto se coloca un objetivo en la fijación óptima del precio, entre las opciones tenemos:

- ✓ Lograr la máxima cantidad de público las veces que el equipo sea local
- ✓ Lograr la máxima cantidad de recaudación, en cantidad de dinero, las veces que el equipos sea local

Teniendo en cuenta la tendencia de aficionados desde el año 2006 y la situación de la economía actual del país, para nadie ajena, encontramos que la balanza se inclina al lado de la primera opción, entregando como objetivo:

“Desarrollar un precio de entradas óptimo que maximice mi participación, con el propósito de tener un buen soporte de aficionados que logren mejoras de ingresos a través de otras fuentes”.

Lo que significa que a mayor cantidad de público en los partidos de local, mejores herramientas de negociación para con los patrocinadores.

Se realiza el análisis de fijación de precios con el objeto de entregar una pauta para la fijación de precio, que involucre variables que afectan al mercado de aficionados, pero que en este momento no se toman en cuenta para la colocación del precio de entradas. Así también se pretende no tomar la vieja fórmula de $\text{Precio} = \text{Costo} + \text{Margen de utilidad}$, ya que se conoce que deberían de intervenir más variables en la fijación de precios, entre las que se pueden mencionar un análisis de las ventas históricas, la proyección de ventas en el futuro y un ajuste al tiempo real.

En primer lugar se puede encontrar dos situaciones:

- ✓ Equipos que no llenan el estadio y podrían cambiar precios para aumentar las ventas
- ✓ Equipos que sí lo llenan y tienen incluso reventa, lo que consta que las entradas se están vendiendo por debajo del valor real que percibe el mercado

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Como se sabe en EL Salvador históricamente los equipos no logran llenar sus estadios en temporada regular, si lo logran hacer los pocos equipos que llegan a instancias decisivas como semifinales y finales. Por esta razón lo que se debe hacer es colocar precios razonables que alienten al aficionado a asistir y lograr con ello, las bases para la negociación de obtención por otros medios de ingresos para el equipo (a mayor número de aficionados, mayor atractivo para patrocinadores). Así pues podemos mencionar algunas variables que intervienen como lo son:

- **Precios de los demás equipos en LMF:** analizando los precios de los distintos equipos de primera división, se obtiene como resultado que éstos manejan en promedio los precios siguientes en temporada regular:
 - **General: \$3-\$5**
 - **Sombra o tribuna: \$8-\$10**
 - **Platea: \$15**
- **Producto suntuario:** conocer el producto que se ofrece, en el caso la venta de un espectáculo, el cual no es de primera necesidad, sino que podría considerarse de lujo.
- **Análisis histórico:** entender la tendencia histórica que se ha tenido en asistencias, lo cual en etapas anteriores del estudio, se conoció que la tendencia de búsqueda del producto viene en decadencia desde el año 2009.
- **Mercado consumidor:** esto con el ánimo de conocer cuál es el poder adquisitivo, gustos y preferencias conocidas en la encuesta realizada al aficionado en la etapa anterior del estudio.
- **Costo:** conocer los gastos en los que se incurre en la prestación del servicio

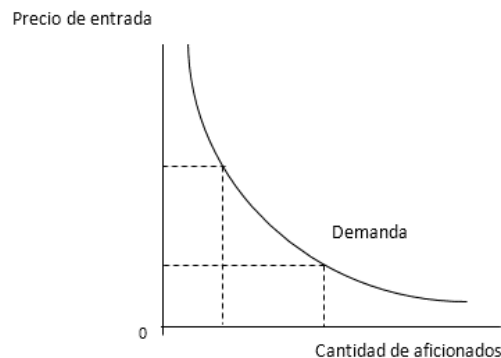


Gráfico 16 Curva de la demanda para la LMF

Recordando de la fase anterior que los equipos en promedio lograban hacer un 18% de los ingresos totales a través de las taquillas. Se propone en el modelo seguir con esta tendencia y considerar que hasta el momento el presupuesto ha sido igual que los ingresos.

Se asume entonces que el costo de que se debe de recuperar a través de las entradas es la quinta parte del presupuesto mensual del club. Cada una de las personas encargadas de finanzas en los diferentes clubes debe de revisar sus cuentas, y proponerse, en cada caso por separado de los equipos, qué proporción del presupuesto mensual quiere recuperar a través de las taquillas, y en base a ello asignar el costo.

Asistencia esperada: acá entren en juego variables como el atractivo que genera el partido, influenciado innegablemente por el rival en turno, el lugar del mismo en la tabla general de posiciones, entre otras.

Estudio del mercado consumidor: es cuánto está dispuesto a pagar por una entrada al estadio, esto se pudo obtener en la fase previa del trabajo de grado, dando como resultado un valor mediano de \$3.11 por una entrada, lo ideal es que se mantenga actualizando con sondeos entre sus aficionados para no perder de vista este importante insumo a la hora de fijar los precios de las entradas.

Lugar en la tabla general de posiciones. Otro factor a tomar en cuenta es la posición del equipo en la tabla de posiciones, ya que a mejor situación en la tabla mejor espectáculo que se espera recibir, por lo tanto entre las variables esta debe de tomarse en cuenta, ya sea que se esté en puestos de clasificación o rezagado en la tabla.

Desde el apertura 2015 la primera división de futbol salvadoreña cuenta con la participación de 12 equipos, así como el número de participantes ha cambiado también lo ha hecho el formato de la competición. Ahora clasifican a instancias de cuartos de final los primeros ocho lugares al final de la temporada regular, 4 clasifican a semifinales, y las finales se juegan a doble partido.

Rango de situación en tabla de posiciones	Valoración	Aportación a precio base de entrada ³⁷
1-4	10	50%
5-8	6	25%%
9-12	4	0%

Tabla 45 Valoración según posición en la tabla general durante Fase Regular

Instancia	Valoración	Aportación a precio base de entrada
Final	10	100%
Semifinal	9	75%
Cuartos de final	8	50%

Tabla 46 Valoración según la instancia decisiva

Con los parámetros anteriormente citados, las variables que intervienen, y un continuo conocimiento de mi mercado aficionado, el encargado de las finanzas del equipo cuenta con todas las herramientas para poder colocar precio a las entradas que maximice mejor sus ganancias. Finalmente se obtiene que el precio de las entradas está en función de muchas variables, entregando finalmente:

$$\text{Precio de entrada} = f \left(\begin{array}{c} \text{costo, espectáculo,} \\ \text{situación en tabla de posiciones,} \\ \text{rival en turno, instancia de juego, etc} \end{array} \right)$$

Otras teorías de fijación de precios.

Además del sistema que involucra a las variables a tener presentes en la colocación de los precios de entradas, existen también otras teorías de fijación de precios, existen algunas que se adaptan a nuestro producto son:

Fijación de precios por paquetes de producto. Agrupación mixta: en esta tipo de colocación de precios el equipo vende sus productos tanto en paquete como por separado. El equipo de futbol fijará el precio de la temporada regular a un precio inferior que el de la totalidad de entradas a los juegos de forma independiente. Como los aficionados no han considerado previamente adquirir todos los

³⁷ Tomando como precio base \$3.00 que está dispuesto el aficionado a cancelar, según resultado encontrado la fase anterior del estudio. Este porcentaje se le sumara al precio base.

componentes, el ahorro del paquete de productos debe ser lo suficientemente atractivo como para inducir a los consumidores a la compra.

Esta opción puede utilizarse asignándole a los partidos que el equipo tenga por temporada regular un precio promedio, y entregando el paquete a un precio menor que la suma de asistir a todos los partidos individualmente. Asimismo se podría ofrecer al aficionado un descuento en paquetes de instancias de cuartos y semifinales si el equipo llega a clasificar. Entre las ventajas que encontramos en la utilización de este sistema tenemos:

- Asegurar afición presente en todos los partidos
- Un número de seguidores con el cual negociar con patrocinadores
- Ingresos al inicio del periodo (torneo)

III.4.3.2 Objetivo Estratégico 3.2. Diversificar las fuentes de ingresos del equipo

El personal del área de comercialización debe mantenerse constantemente en contacto con diferentes empresas, y aficionados, por lo que debe buscar siempre nuevos patrocinadores u otras fuentes de ingresos.

Para este objetivo de diversificar las fuentes de ingresos del equipo, se presenta algunas alternativas como la creación de club de socios, tiendas de artículos deportivos y restaurantes temáticos entre otras, que se exponen a los equipos para que estos puedan decidir cuales retomar y adecuar a su equipo.

III.4.3.2.1 Diseñar un modelo de aprovechamiento de la relación con los aficionados

En la línea estratégica 2 se plantea el establecimiento de un club de socios como una forma de aprovechar las relaciones con los aficionados, captar su fidelidad y motivación. En esta línea estratégica 3 se retoma la creación de un club de socios pero desde la perspectiva de generación de ingresos para el equipo, ya que el club de socios sería una fuente de ingresos constantes lo que ayudaría en la estabilidad económica y financiera del mismo.

III.4.3.2.2 Crear un restaurante dentro de las instalaciones

La creación de diferentes comercios dentro del estadios sede de los equipos es con el hecho de fomentar una experiencia agradable en cada visita de los aficionados al estadio a apoyar al equipo y crear en ellos la necesidad de regresar para tener más de esas buenas experiencias. Entre las propuestas podemos encontrar dos ideas que desarrollándose pueden aportar mucho a este objetivo de hacer de cada visita al estadio una experiencia fenomenal:

- Creación de un restaurante que satisfaga los paladares de los aficionados.
- Creación de una tienda deportiva con un enfoque temático en el equipo.

Como se demostró en la encuesta realizada a los aficionados, un 35% de los encuestados mencionaron visitar comedores o restaurantes antes o después de la realización del encuentro deportivo. Se puede aprovechar este porcentaje y proponer como otra fuente de ingresos la creación de un restaurante o área de food court en las instalaciones del estadio.

Restaurante o área de comida rápida.

Se presentan dos ideas que podrían implementarse como otra forma de obtener ingresos a través del necesario consumo de alimentos y bebidas de los aficionados:

I. Establecer un área para varios locales pequeños como un área de food court

Esto podría realizarse exponiendo la propuesta a diferentes representantes de establecimientos de comida rápida, para que estos puedan solicitar los locales y llevar a cabo las ventas durante los partidos que se disputen en el estadio, de esta manera se podrían obtener ingresos por alquiler de locales o comisiones por ventas.

Creación de un área de food court

Establecer un espacio destinado a localización del food court dentro del estadio y según los ingresos y fuentes de financiamiento que tenga el equipo pueden construirse los locales necesarios o colocarse toldos en los espacios definidos.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

En la ilustración de la derecha se muestra un modelo de cómo podría estar distribuido un pequeño food court de cuatro locales más espacio de mesa y baños dentro del estadio

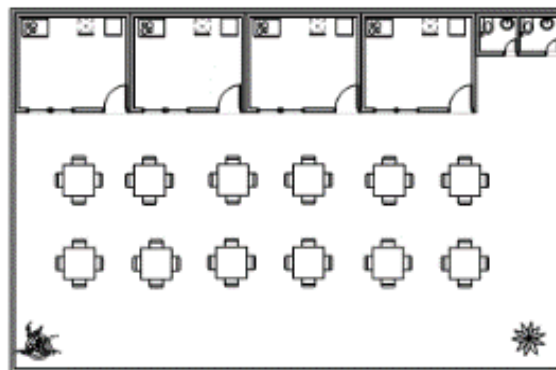


Ilustración 85 Modelo de Food Court

A continuación se muestran posibles establecimientos de comida rápida a los que se puede exponer la propuesta.

Empresa	Logo	Empresa	Logo
Pizza Hut		Pollo Real	
Domino's Pizza		Pavito Criollo	
Bambino's Pizza		Wendy's	
Little Caesar's		Burger King	
Nash		McDonalds	
Subway		Biggest	

Quiznos´ Sub		Mister Donut	
Kentucky (KFC)		Papa John´s	
Pollo Campero		China Wok	
Pollo Campestre		Taco Bell	

Tabla 47 Establecimientos de comida rápida propuestos

II. Creación de un restaurante temático de fútbol un "sports bar"

El objetivo es ofrecer comidas y bebidas en un bar o restaurante dedicado a la pasión futbolera. Para ello es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Utilizar una decoración y ambientación dedicada al fútbol y también se pueden colocar varias pantallas de televisión, de gran tamaño, para ver otros partidos de interés del momento o para mostrarle al aficionado algunos momentos históricos del equipo u otros videos relacionados al futbol.
- b) Debe decorarse el local como si fuera un verdadero estadio de fútbol al que puede añadirse cuadros ilustrativos de momentos importantes para el equipo, a su vez puede destinarse un espacio para un pequeño museo que muestre los diferentes uniformes del equipo, la biografía de jugadores emblemáticos, también se puede decorar con objetos como balones y zapatos de fútbol, quizá hasta autografiados por estrellas del equipo.
- c) Por último, es importante que el menú ofrezca platos y tragos con nombres futboleros, además de ofrecer promociones especiales, tales como "si gana nuestro equipo habrán bebidas gratis".

Pasos para la creación de un restaurante

Una explicación sencilla del proceso para la creación de un restaurante se resume en los seis pasos generales siguientes:

- 1. Buscar información en la municipalidad:** Se debe realizar una visita inicial a la alcaldía respectiva para pedir información sobre los trámites necesarios para la apertura del restaurante. Para el caso de San Salvador se recomienda iniciar los trámites en la oficina de la OPAMSS.

La oficina verificará si la ubicación del comercio es congruente con el plan de ordenamiento territorial de su localidad y evaluará la infraestructura del negocio.

Documentos a presentar	Costo	Duración de trámite
<ul style="list-style-type: none"> • Plana arquitectónica, si ya existe el edificio, y contrato de arrendamiento. • Si se va a construir, deberá facilitar el levantamiento topográfico. 	El costo del estudio es de \$0.11 por metro cuadrado en la mayoría de municipios	Los resultados se entregan entre cinco y diez días hábiles.

Tabla 48 Trámites para solicitar aprobación de la OPAMSS

- 2. Inspección del Ministerio de Salud:** El segundo documento a tramitar es la constancia de sanidad del Ministerio de Salud. Ésta se procesa en la unidad de salud más cercana. La unidad envía una delegación para inspeccionar la salubridad y el proceso de preparación de alimentos. Extenderá la aprobación luego de que el negocio incorpore las observaciones pertinentes. Se evalúa el almacenamiento y transporte de alimentos, edificio, suministro de agua, manejo de desechos sólidos y limpieza.

Documentos a presentar	Costo	Duración de trámite
Petición de Constancia de Sanidad en la unidad de salud más cercana.	El costo dependerá del capital social de la empresa y tiene un máximo de \$90	----

Tabla 49 Tramite para solicitar Constancia de Sanidad

- 3. Registro en alcaldía:** Se deben presentar los documentos pedidos por la municipalidad. En las alcaldías, los empresarios realizan tres trámites: inscripción del comercio y si lo desean licencia para el consumo de cerveza y licor.

Tomando como ejemplo el caso de San Salvador, el registro del restaurante lo puede realizar en las instalaciones de los seis distritos de la Alcaldía Municipal. Las personas naturales presentan el DUI, el NIT y un balance inicial. Llenan un formulario para indicar, entre otras cosas, un croquis de la ubicación y la "clave catastral" (es útil llevar el recibo de la luz del negocio).

Documentos a presentar	Costo	Duración de trámite
<ul style="list-style-type: none"> Las personas naturales presentan el DUI, el NIT y un balance inicial Un croquis de la ubicación Recibo de la luz del negocio 	El trámite es gratis	La inscripción se tarda de dos a tres días
<ul style="list-style-type: none"> Las personas jurídicas deben registrar así mismo la escritura del inmueble 	El costo es de \$0.114 por cada \$114.29 en activos.	

Tabla 50 Trámites para inscripción en municipalidad

- 4. Inspección del Cuerpo de Bomberos** La certificación del Cuerpo de Bomberos implica aceptar una inspección. En ésta se evaluarán detalles como ventilación, salidas de emergencia, presencia de extinguidores y otros.

Trámite	Costo
Inspección del Cuerpo de Bomberos	Vale \$129.15, si la ha requerido la alcaldía

Tabla 51 Trámites para inspección del cuerpo de bomberos

- 5. Tramitar licencias para consumo de cerveza y licor** Aunque la venta de cerveza es libre por ley, necesitará el aval de la alcaldía para que sus clientes la consuman en el local; igual ocurre con la venta de licor.

Para la alcaldía de San Salvador al solicitar ambas licencias deberá:

Documentos a presentar	Costo
<ul style="list-style-type: none"> - Escritura de la sociedad - Solvencia de impuestos municipales - Calificación de lugar de OPAMSS <ul style="list-style-type: none"> - Constancia de sanidad - Certificado del cuerpo de bomberos, y otros documentos 	<ul style="list-style-type: none"> - La solicitud cuesta \$22.81. - Las licencias de consumo de cerveza y de venta de licor valen \$181.21 cada una y caducan cada fin de año

Tabla 52 Trámites para licencia de consumo de cerveza y licor en el establecimiento

6. Impuesto al día con municipalidad La alcaldía de San Salvador al igual que otras municipalidades cobra tasas por servicios, el rótulo del negocio y, cada año, impuestos sobre actividades comerciales.

III.4.3.2.3 Administrar la venta de artículos promocionales con el logo del club

El equipo puede obtener ingresos mediante el diseño de artículos deportivos con la imagen de su escudo, su mascota, el nombre del equipo, los colores de su bandera, su historia y más. Proponiendo sus diseños a empresas dedicadas a la venta de dichos artículos y obteniendo contratos con marcas reconocidas, la venta de artículos como los listados a continuación representaría un importante ingreso para el equipo.

- | | |
|-----------------------|----------------|
| ✓ Camisas | ✓ Banderas |
| ✓ Calzonetas | ✓ Banderines |
| ✓ Medias | ✓ Pulseras |
| ✓ Chumpas unisex | ✓ Encendedores |
| ✓ Camisetas (algodón) | ✓ Llaveros |
| ✓ Blusas (algodón) | ✓ Bolsos |
| ✓ Squiz | ✓ Lapiceros |
| ✓ Tazas | ✓ Gorras |
| ✓ Bufandas | |



Ilustración 86 Taza alusiva a equipo de LMF



Ilustración 87 Bandera alusiva a equipos de LMF

III.4.3.2.4 Aprovechar la imagen pública de los jugadores

En todo equipo se tienen jugadores insignia, estos son aquellos jugadores más populares, que sobresalen en el equipo por sus habilidades de juego. El personal del área de comercialización debe de saber aprovechar la imagen pública de estos jugadores, proponiéndolos para ser imagen en comerciales o banners de sus patrocinadores, también debe dar a conocer a los jugadores llevándoles a eventos en públicos donde puedan interactuar con aficionados de diferentes edades, de esta manera se promueve el equipo y se da a conocer a mas aficionados.

III.4.3.2.5 Crear tiendas deportivas

a) Creación de tiendas deportivas propiedades del club³⁸

La creación de tiendas deportivas temáticas en las que se vendan los artículos promocionales del club como camisas, tazas, relojes, todo lo que el aficionado desea tener con el escudo de su equipo.



Ilustración 88 Ejemplo de una tienda deportiva



Ilustración 89 Leeds United temporada 1975-1976

Para entender cuál es la motivación que induce al aficionado a comprar artículos deportivos con el logo de su equipo de preferencia, nos remitimos a la historia, el primer equipo en usar una camiseta con la marca visible del confeccionista fue el Leeds United, de Inglaterra, en 1975, con el claro propósito de que los aficionados puedan comprar, a un módico precio, la misma indumentaria que usaban sus ídolos.³⁹

³⁸ Tomado de Manual de Construcción de Marca, Rincón Tigrillo, estudiantes de Mercadeo, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas

³⁹ Adidas, Nike y el resto, los grandes financieros de los clubes europeo, Artículo de El Diario de Hoy, 2 de diciembre de 2012

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Entre las primeras actividades a efectuar con este fin se encuentra la consecución un patrocinador de ropa deportiva el cual se encargue de diseñar los uniformes del equipo, así como lograr con el mismo un acuerdo para poder vender artículos de su marca en las tiendas del club. Si bien es cierto la mayoría de equipos en primera división cuentan con un patrocinador de ropa deportiva, vale la pena remarcar que la búsqueda de uno que entregue las mejores condiciones para formar la alianza es crítica.

Los artículos serían fabricados por la marca con la cual se haya conseguido el patrocinio, el equipo cedería los derechos para que explotaran su marca, y a cambio recibiría uniformes para sus distintos equipos (mayor, reserva, y divisiones inferiores), así como regalías por las ventas de camisetas al público en general. De investigaciones se conoce que los equipos en venta de camisetas se embolsan entre 10% y 40% del valor de la misma, dependiendo de los acuerdos que se llegue con el patrocinador.

Por lo tanto será cuestión del poder de negociación de los dirigentes del club los beneficios que se obtengan en este rubro. Se plantean los siguientes porcentajes:

PUNTO DE VENTA O CANAL DE DISTRIBUCIÓN	PORCENTAJE PARA EL CLUB ⁴⁰	PORCENTAJE PARA PATROCINADOR
Tienda del estadio	40 %	60 %
Diversas tiendas del patrocinador	30 %	70 %
Página web oficial del equipo	40 %	60 %
Página web del patrocinador	30 %	70 %

Tabla 53 Porcentajes propuesto de distribución de ganancias con las marcas patrocinadoras

Si los artículos son vendidos en las tiendas del patrocinador, a este le correspondería un porcentaje mayor que si se hubiese efectuado la venta en la tienda que el club ostenta instalada en el estadio, ya que en este caso quien aportaría todo su aparataje (cadena de suministro, mercadeo, recurso humano, etc.) sería el mismo patrocinador y las tiendas que lo distribuyen.

⁴⁰ <http://www.diariogol.com/es/notices/2014/08/-cuantas-camisetas-tienen-que-vender-barca-y-real-madrid-para-recuperar-los-fichajes-de-luis-suarez-43002.php>

Se proyecta tener alrededor de 2 tipos de puntos de venta:

- Tienda oficial del club en las instalaciones del estadio sede, esta tienda tendrá un concepto de tienda temática.
- Tiendas que distribuyan la marca, ya sean propiedad del patrocinador o las tiendas distribuidoras de su marca.





Asimismo se debe de cambiar el diseño cada año, con el objeto de generar en el aficionado la necesidad de poseer el nuevo estilo de uniforme del equipo, y eso se lograría con cambios de diseños cada vez más creativos y constantes

Análisis de consumo

- ❖ **Público objetivo o target:** Para la tienda deportiva se tiene como principal público objetivo todo aquel aficionado del equipo niños, jóvenes, adultos y tercera edad, aficionados que han apoyado incondicionalmente al equipo a través de los años y todos aquellos que se están empezando a enamorar del club tengan un espacio con el cual identificarse y conozcan más del equipo.
- ❖ **Motivaciones del consumidor:** El encontrar un nuevo lugar que los identifique con la pasión que sienten por el equipo para que puedan adquirir los artículos deportivos auténticos de una forma más fácil en comparación a otros equipos de la elite salvadoreña y tener ese diferenciador con los otros equipos. El contribuir con el avance profesional del club, ya que este proyecto abona al engrandecimiento del equipo
- ❖ **Necesidades insatisfechas:** El consumidor no cuenta con un lugar en el cual encuentren los artículos oficiales de los equipos con facilidad. No hay variedad de artículos que los aficionados puedan utilizar para sentirse identificados en cualquier momento de su vida cotidiana con su equipo o artículos que se puedan utilizar para alentar en los partidos en los cuales participa el club de su preferencia. Un lugar donde se dé a conocer la historia del club para todos aquellos que no la conocen por completo.
- ❖ **Tendencias de consumo:** Ya que la tienda es un nuevo concepto en el país, se enfocará que el consumo de los aficionados se haga hacia productos auténticos y no hacia productos piratas que son los más comprados por los consumidores o prefieren gastar sus ingresos en otros productos internacionales de equipos de otros países. Tener constantemente innovación en productos de buena calidad y evaluar que otro tipo de productos además de los deportivos prefieren los consumidores.

Análisis de la competencia

Entre los competidores directos, se tiene a otras tiendas deportivas presentes en el país, la mayoría son distribuidoras de marcas reconocidas a nivel mundial, y encontramos:

TIENDA	GALAXIA	JAGUAR SPORTIC	SPORT LINE	SPORT CENTER
Logo				
Producto	Especialización en confección y elaboración de uniformes deportivos de fútbol, teniendo integración vertical para distribución en sus 3 sucursales a nivel país. Así mismo cuenta con distribución de marcas deportivas internacionales. Cuenta con 35 años de presencia en nuestro país.	Posee integración vertical compensada, ya que ha creado 16 sucursales de venta para distribuir en primera línea uniformes bajo la marca JOMA, posee 30 años de presencia en el mercado.	Cadena de almacenes deportivos, manejado como franquicia. Oferta experiencias en el punto de venta apoyado por atención de jóvenes entrenados y conocedores del deporte para ofrecer lo último de la moda de las marcas de renombre. Posee presencia en otros países de Centro y Sur América.	Distribución de artículos deportivos especializados en artes marciales, badminton, fitness, natación, softbol, squash, tenis

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Distribución de marcas	<p>GALAXIA NIKE ADIDAS MOLTEN NEW BALANCE PIRMA SPALDING</p>	<p>MIKAS WILSON STIGA JOMA MILAN SPALDING</p>	<p>FILA NIKE ASICS HURLEY MILAN ADORA</p>	<p>HEAD UFC KT-TAPE TAPOUT MACHO EVERLAST DUNLOP POLAR BOTTLE PENN ASHAWAY KARAKAL COMBAT HARROW MOOSA MOSCONI</p>
Plaza	<p>Cuanta con 3 sucursales en el país</p>	<p>Cuenta con 16 sucursales en el país</p>	<p>Cuenta con 6 sucursales en el país</p>	<p>Cuenta con una sala de ventas en el país</p>

Tabla 54 Tiendas distribuidoras de marcas reconocidas

Elección del nombre.

Como se sabe todos los equipos tienen lemas que los identifican, que se han formado a lo largo de los años, y de la historia del club, así también tienen una mascota que los identifica y los diferencia de los demás equipos de primera división. Es acá donde el Encargado de mercadeo debe de utilizar su imaginación y echar mano de ese capital histórico, para poder lograr obtener el nombre idóneo de la tienda deportiva que mejor represente al equipo e impacte a los aficionados acercarse a visitar a la misma.

Luego de la elección del nombre de la tienda se deben de seguir algunos pasos para la constitución del nombre de la tienda, regidos en los estatutos contenidos en la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos de El Salvador, los cuales son:

1. Realizar Búsqueda de anterioridad
2. Presentar solicitud original y dos copias según modelo.
3. Presentar el escrito donde subsana la prevención dentro de los 4 meses que establece la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos
4. Luego de la publicación en el Diario Oficial se presenta un escrito adjuntando las primeras publicaciones
5. El interesado presenta el recibo de los derechos de registro por un valor de \$100.00 dólares dentro de los 3 meses que establece la ley.
6. El interesado recibe el auto de inscripción y el certificado de registro original

Rubros	Costo
Búsqueda de nombre de empresa en CNR	\$ 20.00
Solicitud de registro de una marca	\$ 100.00
Solicitud de registro de un nombre comercial	\$ 75.00
Constitución legal de la empresa	\$ 425.00
Registro de matrícula en CNR	\$ 91.34
Total	\$ 711.34

Tabla 55 Gastos de Constitución

Productos a vender en tienda temática

Entre los productos que se proponen se puedan vender en la tienda temática del equipo con sede en el estadio tenemos los siguientes:

- ✓ Camisas
- ✓ Calzonetas
- ✓ Medias
- ✓ Chumpas unisex
- ✓ Camisetas (algodón)
- ✓ Blusas (algodón)
- ✓ Squiz
- ✓ Tazas
- ✓ Bufandas
- ✓ Banderas
- ✓ Banderines
- ✓ Pulseras
- ✓ Encendedores
- ✓ Llaveros
- ✓ Bolsos
- ✓ Lapiceros
- ✓ Gorras

III.4.3.2.6 Crear un museo del club

Para los equipos de larga trayectoria futbolística en el país, poseedores de algunos títulos en competiciones nacionales, se propone crear un museo dentro del estadio, en el que puedan mostrarse a sus aficionados los trofeos ganados, la historia del club, los diferentes uniformes que ha poseído el equipo, fotografías de sus mejores momentos (mejores jugadas, goles impresionantes, mejores partidos, finales de competiciones, etc.) con una breve narración de lo que sucedió en la fotografía y un muro de la fama con fotografía de todos los jugadores que han estado en el equipo.

III.4.3.2.7 Generar ingresos por brindar publicidad en los medios de comunicación del club a patrocinadores y comerciantes de la zona.

Aprovechar el uso de los diferentes medios de comunicación que posee el equipo y ofrecer a los comerciantes de la zona o a los propios patrocinadores del equipo espacios publicitarios en redes sociales, en las pantallas que se colocan el estadio en los días de partidos oficiales o en otros medios de comunicación con los que cuente el equipo.

III.4.4 Línea Estratégica 4 Optimizar el espectáculo deportivo que brinda el equipo

Línea basada en optimizar el espectáculo deportivo a través de la creación de modelos de sistemas de control de las actividades propias del deporte. En la misma no se pretende entregar lineamientos a seguir para mejorar el espectáculo en la disciplina pero si criterios a seguir, que junto con el plan del cuerpo técnico en turno, puedan ordenar los procesos y buscar los resultados de éxitos deportivos de una manera integral. Así también se propone mantener en constante capacitación al personal de todas las áreas en aquellos temas en los que se detecten necesidades.

III.4.4.1 Objetivo 4.1 Propiciar las condiciones técnicas para mejorar el desempeño de los jugadores

Para la aplicación de esta acción se proponen la elaboración de un sistema técnico de análisis del desempeño de los jugadores del equipo, así como monitorear que las indicaciones brindadas por el cuerpo médico del equipo se lleven a cabo.

III.4.4.1.1 Desarrollar un sistema técnico de análisis del desempeño de los jugadores del equipo.

Se propone un pequeño modelo técnico de control, el cual deberá ser discutido con el entrenador en turno del equipo, el cual claro, debe de llevar su idea y plan de cómo quiere que su equipo se desenvuelva. Partiendo de la premisa que las cuatro facetas que se deben evaluar en todo jugador son:

1. Técnica: habilidad. Dentro de este apartado se debe recordar que el fútbol actual demanda diferentes aspectos técnicos que deben conocer y saber realizar, con un mínimo de eficacia, los jugadores, entre otros los siguientes:

- ✓ Dominar con habilidad y destreza correctamente el balón.
- ✓ Controlar y orientar la eficacia de contacto y a diversas distancias.
- ✓ Tirar a gol con todas las superficies de contacto a diversas distancias y con diferentes ángulos.
- ✓ Driblar y fintar al oponente

- ✓ Saber decidir la mejor solución a la jugada que se presente.
- ✓ Interpretar y recuperar el balón con eficacia.
- ✓ Tener un gran sentido de la anticipación, tanto en ataque como en defensa.

2. Táctica: jugadas y búsqueda de huecos. Según Terry (2008)⁴¹, el fútbol es un deporte socio motriz, de cooperación-oposición. Para José Hernández Moreno (1994)⁴², los deportes de cooperación-oposición son “aquellos en que las acciones de juego resultan de las interacciones de los diferentes participantes, dado que un equipo coopera entre sí para oponerse a otro, que a su vez, actúa en cooperación, y que así, se opone al primero”

Para la correcta práctica de cualquier juego colectivo se debe de tener en cuenta los siguientes factores:

- ✓ **Apelar a la cooperación:** todo lo relacionado con la noción de equipo, entendida como la capacidad de subordinar los intereses personales a los intereses del equipo, tal y como lo señala Henry Fayol en uno de sus principios.
- ✓ **Apelar a la inteligencia:** lo que se refiere a la adaptabilidad, entendida como la capacidad de elaborar y generar respuestas adecuadas a los problemas que aparecen en las diferentes situaciones de juego, igualmente señalado por Fayol en el principio de Iniciativa.

Se propone por tal motivo el siguiente formato que se utilice para la evaluación de la Táctica individual de cada jugador y colectiva del equipo en conjunto.

Criterio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conservación del balón cuando es recuperado										
Decisiones apropiadas										
Ocupa espacio libre										
Se desmarca para recibir										
Decisiones inapropiadas										

⁴¹Terry Rodríguez, Carlos Emilio (2008). *Diseño de una herramienta observacional de evaluación técnico-táctica del fútbol para niños de 10-11 años*

⁴² Hernández Moreno, José (1994). *Fundamentos del deporte: análisis de la estructura del juego deportivo.*

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Se mantiene estático																				
Se aproxima al jugador con balón																				
Se aproxima al compañero sin balón																				
Se aproxima al defensor adversario																				
Progresión hacia la portería contraria																				
Decisiones apropiadas																				
Ocupa espacio libre procurando avanzar																				
Se desmarca para recibir																				
Decisiones inapropiadas																				
Permanece estático																				
Se interpone en la trayectoria del compañero con balón																				
Se desplaza a espacios ocupados																				
No pide la pelota con posibilidad de recibir																				
Realización de un tanto, final lógico del ataque de objetivo adversario																				
Decisiones apropiadas																				
Arrastra marca																				
Realiza movimiento procurando quedar en posición anotadora																				
Utiliza el espacio a lo ancho																				
Decisiones inapropiadas																				
Se aglutina en el centro del campo																				
Ocupa posiciones en fuera de juego																				
Permanece estático																				

Tabla 56 Modelo propuesto para evaluación de la técnica

El formato se utiliza colocando la ponderación de los criterios presentados según la apreciación del cuerpo técnico en turno, el cual también decide la aprobación según la nota mínima que los jugadores deben de tener.

- Psicológica:** cómo se desenvuelve en el juego, con los compañeros y el entrenador, cómo mantiene su posición, su concentración, entre otras cosas.

La psicología deportiva ha desarrollado y consolidado su presencia en todo el campo de la práctica deportiva competitiva. Esta ciencia actúa en el aspecto individual y colectivo, enseñando al deportista a eliminar pensamientos negativos o a utilizar técnicas de concentración, además de tomar la decisión más inteligente en el momento más idóneo. Se propone realizar junto a un psicólogo contratado por el equipo, la evaluación periódica de los jugadores, que el mismo profesional pueda elaborar y ejecutar el plan en el equipo con ánimo de lograr resultados más integrales.

4. Física: capacidad para aguantar el juego en un buen nivel durante el partido.

Por lo general no existe esta integración en los test utilizados para el control de la condición física, es decir cada entrenador o preparador físico lleva su idea de trabajo. Se entregará a continuación los criterios que las pruebas de resistencia física deben ostentar de manera que el resultado de las mismas brinde la información más exacta sobre el desarrollo de aquellas capacidades determinantes en el rendimiento, considerando en ellas las propias condiciones de la actividad. Estos criterios son:

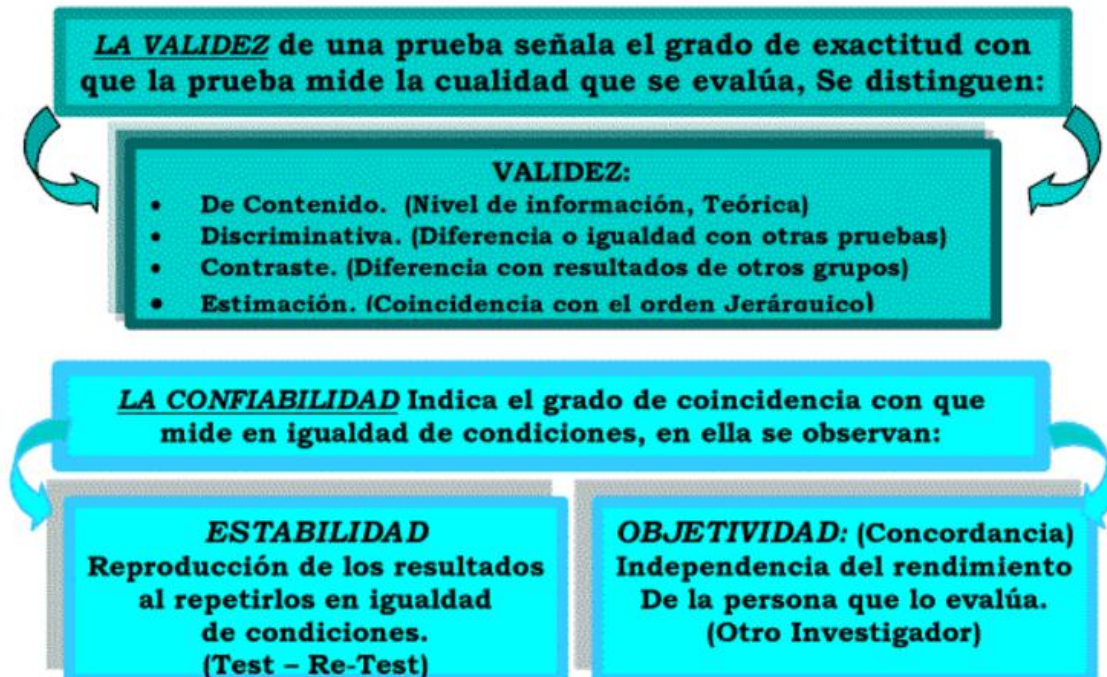


Ilustración 90 Criterios para la definición de pruebas físicas

III.4.4.1.2 Monitorear el desempeño del cuerpo médico y el cumplimiento de sus indicaciones por parte de los jugadores.

Para nadie es un secreto que los jugadores en nuestro país la mayoría de las veces no actúan como profesionales fuera de las canchas, en lo referido al cuidado de su salud. Encontramos a jugadores de la liga mayor en clubes nocturnos, o en restaurantes de comida rápida, o en torneos de futbolito rápido, entre otras actividades que atentan contra el estilo de vida que su profesión exige.

Es por ello que se insta a los clubes a que busquen medios adecuados y creativos, aun con los pocos recursos económicos que se cuentan, para controlar las dietas de los jugadores, verificar los cuidados que ellos tengan para evitar lesiones y evitar las salidas nocturnas, junto con el consumo de sustancias que deterioren su salud y estado físico. Es decir, monitorear el cumplimiento de las indicaciones que el cuerpo médico y de nutrición entregue para mejorar su rendimiento en la cancha y así mismo el espectáculo que ofrecen al público.

III.4.4.2 Objetivo 4.2 Desarrollar programas para el perfeccionamiento del recurso humano con el que cuentan los equipos

Dentro de este objetivo se plantean establecer y desarrollar tres acciones estratégicas, enfatizadas mayormente en capacitar al personal que trabaja en el equipo. Así como la elaboración del Programa de Desarrollo juvenil expuesto anteriormente.

III.4.4.2.1 Mantener el Cuerpo Técnico de cada uno de los equipos (mayor, reservas, categorías inferiores) en constante capacitación.

El mundo del fútbol es cambiante, desde las formaciones netamente ofensivas al inicio de la era moderna, pasando por el *catenaccio* de los italianos, aterrizando finalmente en el fútbol basado en la posesión de balón, todos los entrenadores se han tenido que ir acomodando a los rivales y también siendo más creativos a la hora de armar la estrategia para el juego. Es por ello que se propone que el cuerpo técnico de los equipos de las diferentes categorías del club pueda mantenerse en constante capacitación, se abordara con más detalle en el desarrollo de la siguiente acción estratégica, la cual es mucho más incluyente, ya que aborda las capacitaciones del personal administrativo del equipo.



Ilustración 91 Algunas de las formaciones más representativas y su evolución

III.4.4.2 Capacitar al personal administrativo en los campos que se detecten necesidades

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Concretamente, la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

Detección de las necesidades de capacitación

La detección de los **requerimientos de capacitación** es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación. Hacer un buen diagnóstico evita “capacitar por capacitar”. Entre las técnicas más usuales utilizadas para encontrar las necesidades de capacitación tenemos:

- ✓ **Encuesta**
- ✓ **Entrevista**
- ✓ **Observación**

Para el caso del equipo de futbol nos basaremos en las dos últimas, y se describen a continuación:

- **Entrevista**, que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.
- **Observación**, que consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar.

Así también se echará mano de instrumentos como: la descripción y perfil de puesto, y la evaluación de desempeño del personal.

- **Descripción y perfil del puesto**, que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.
- **Evaluación de desempeño**, que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

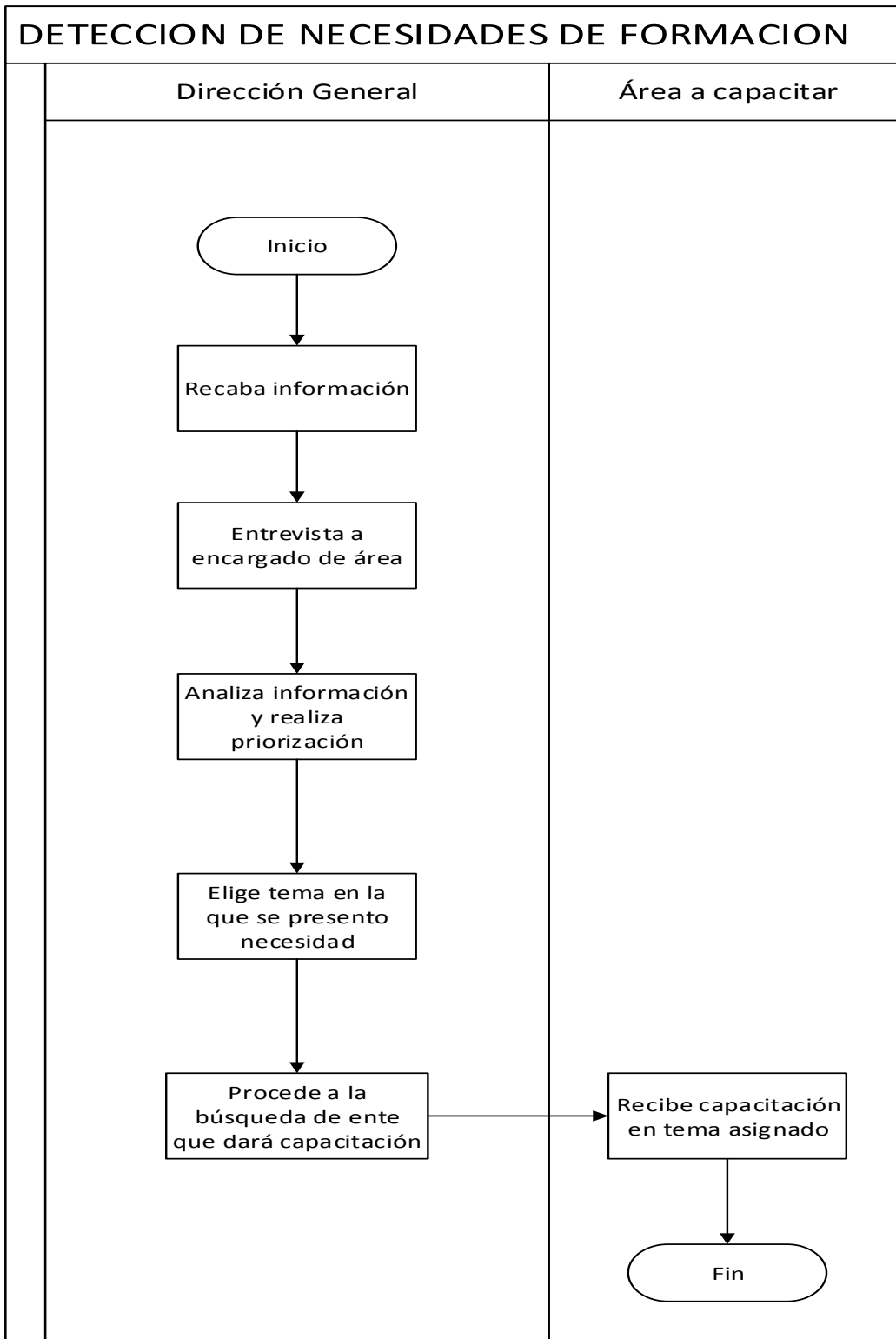
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Se propone el siguiente modelo de Detección de necesidades, se documentara solo esta etapa debido a que es la única que la administración del equipo tiene bajo su responsabilidad, la siguiente etapa corresponde a la empresa o consultor encargado de brindar la capacitación en el tema elegido

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1.1	Dirección General	Inicia recabando la información presente en las evaluaciones de desempeño de su área, ya sea la misma administrativa o la deportiva. Revisando las estadísticas de desempeño, los perfiles de los puestos, y demás información que considere sean de utilidad para obtener un diagnóstico preciso.
1.2	Dirección General / Encargado de área	Procede asimismo a entrevistar al encargado del área, con el fin de obtener de primera mano que necesidades este ha detectado se pueden entregar en capacitaciones.
1.3	Dirección general	A continuación procede a analizar la información de entrevistas y evaluaciones de desempeño, para tomar decisiones en que temas existen necesidades de capacitación.
1.4	Dirección general	Si existen diversas áreas en las que se hayan detectado necesidades se procede realizar a través de una técnica conveniente (diagrama de Pareto, cuadros comparativos, diagramas causa-efecto, etc.) una priorización de temas
1.5	Dirección general	Finalmente se elige el tema e que se capacitara al área
1.6	Dirección general	Se procede a la búsqueda de la persona o empresa que entregara la capacitación
1.7	Área capacitada	Se realiza junto con la parte contratada la capacitación en el tema escogido al área asignada

Tabla 57 Modelo de detección de necesidades de capacitación

Se entrega así también el diagrama de flujo para una mejor visualización de los pasos a seguir:



III.4.4.2.3 Elaborar un programa de desarrollo juvenil integral

Acción que fue abordado y desarrollado en la línea estratégica 1, se retoma en esta parte, para hacer referencia a que esta acción también contribuye a esta línea estratégica.

III.4.5 Línea Estratégica 5 Adecuación o remozamiento de los recintos deportivos

Es sabido que hoy en día la gente sólo sigue los eventos que son atractivos, entretenidos y por los que merece la pena gastarse una cierta cantidad de dinero.

Un encuentro entre dos equipos de fútbol ya no es suficiente para atraer público a un estadio de fútbol para presenciar un partido en directo. Por tanto, todo club, junto con el propietario del estadio y la comunidad local, debería intentar ofrecer un estadio cuya visita sea atractiva, que sea seguro, fácilmente accesible en automóvil (incluido estacionamiento) y/o en transporte público, que tenga asientos confortables con una buena vista del terreno de juego, disponga de zonas VIP limpias y de tiendas, esté equipado con servicios higiénicos y espaciosos para ambos sexos, que ofrezca instalaciones de comunicación (megafonía y una pantalla de video) y, finalmente, brinde también un fútbol interesante y emocionante en el terreno de juego

Por último, la comodidad de un estadio es un elemento importante para tener a una multitud que apoye a su equipo en el terreno de juego.⁴³

Tomando de referencia la información recopilada en la fase de diagnóstico, específicamente en lo que se refiere a las instalaciones, se encuentra que pocos estadios que albergan partidos de primera división en nuestro país se encuentran habilitados para entregar la comodidad a los espectadores de partidos de fútbol.

En el marco del cumplimiento de esta línea estratégica, clave en el desarrollo de nuestro fútbol, se proponen las siguientes acciones:

⁴³ Reglamento para la Concesión de Licencias de Clubes de la FIFA, pág. 26

Creación de un plan de mantenimiento de las instalaciones

Remozamiento de servicios sanitarios

Creación de una Sala de control

Mejoramiento del estado de la cancha

Adecuación de camerinos

Equipar adecuadamente los gimnasios e instalaciones de entrenamiento

Remozamiento de los graderíos

Ilustración 92 Acciones para la adecuación o remozamiento de los recintos deportivos

Finalmente para la implementación de las mejoras y construcciones en infraestructura se debe priorizar entre los siguientes criterios:

- a) **Aportación al espectáculo.** Este factor se refiere al mejoramiento de las instalaciones que más aporten al desarrollo de un buen espectáculo y mejor calidad de juego.
- b) **Aportación al confort del aficionado.** Referido a aquella infraestructura que directamente interviene en la atracción de aficionados al estadio, como lo son el confort, muchas veces las condiciones de las instalaciones de los estadios de nuestro país desmotivan al aficionado a asistir a encuentros futbolísticos.
- c) **Inversión monetaria.** Quizá el factor más importante, y que debería de combinarse junto con los dos anteriores, para poder entregar prioridades en tiempo de que obras se deben ejecutar antes.

Realizando un modelo de priorización a través de asignación de ponderaciones se obtiene lo siguiente:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Factor	Aportación
Importante	0.5
Poco importante	0.35
Nada importante	0.15

Tabla 58 Aportación para los criterios A y B

Factor	Monto aproximado	Aportación
Inversión extremadamente alta	Más de \$50,000	0.5
Inversión Alta	\$25,000 -\$50,000	0.35
Inversión pequeña	Hasta \$25,000	0.15

Tabla 59 Aportación para criterio C

Acciones	Criterio A Aportación al espectáculo	Criterio B Aportación al confort del aficionado	Criterio C Inversión monetaria	Total por acción
Equipar adecuadamente los gimnasios e instalaciones de entrenamiento	0.5	0.15	0.15	0.8
Remozamiento de servicios sanitarios	0.15	0.5	0.35	1.0
Remozamiento de los graderíos.	0.15	0.5	0.15	0.8
Adecuación de camerinos	0.35	0.15	0.35	0.85
Creación de un plan de mantenimiento de las instalaciones	0.5	0.5	0.15	1.15
Mejorar el estado de la cancha	0.5	0.15	0.15	0.8
Creación de una Sala de control	0.15	0.5	0.35	1.0
Total	2.15	2.3	1.85	6.4

Tabla 60 Ponderaciones. Infraestructura

Cada uno de los totales por acción se refiere a la urgencia de ejecución de las acciones dentro de esta línea estratégica. Entregándose finalmente el siguiente orden en el proceso de remozamiento de instalaciones deportivas:



Ilustración 93 Orden en el proceso de remozamiento de instalaciones deportivas

El esquema anterior ilustra el orden o secuencia que se recomiendan para el remozamiento y mejora de instalaciones teniendo en cuenta la realidad de nuestro fútbol, el apoyo que se le entrega en nuestro país al deporte, y la factibilidad de conseguir las fuentes de financiamiento que apoyen a la consecución de este proceso. Este es solo un modelo de planeación, por lo tanto el equipo que lo implemente debe de realizar una evaluación previa e invertir en aquellos factores que contribuirán en mayor medida al alcance de la infraestructura adecuada según los intereses de cada club específico.

III.4.5.1 Objetivo Estratégico 5.1. Proporcionar las condiciones de infraestructura ideales para mejorar el desempeño de los jugadores

Dentro de la línea estratégica referente al remozamiento de las instalaciones deportivas se deben de entregar excelentes condiciones a los actores principales del espectáculo, los jugadores. Es por ello que a continuación se entregan algunas de las acciones que el plan enmarca dentro de este propósito:

III.4.5.1.1 Mejorar el estado de las canchas

Teniendo como premisa lo que reza el capítulo 4 del documento entregado por FIFA, **Estadios de futbol. Recomendaciones y requisitos** “El terreno de juego deberá ser completamente liso y plano. Su superficie deberá ser de césped natural o artificial y tendrá que estar en perfectas condiciones.” Se procede a analizar las acciones estratégicas que deben de tomarse en cuanto a la adecuación de los terrenos de juego de nuestro país.

Luego de haber realizado el análisis de las visitas, entregado en la etapa previa de diagnóstico, que el equipo de estudio ha tenido a los estadios donde se desarrollan juegos de primera división en nuestro país. Se concluye, lo que para nadie es un secreto, que uno de los más grandes desafíos que enfrenta la infraestructura deportiva de nuestro país son las canchas de futbol, elemento que repercute directamente en el nivel de juego mostrado por nuestra liga.

Un buen terreno de juego se caracteriza, en primer lugar, por un adecuado drenaje subterráneo y de la superficie que permita jugar a pesar de fuertes aguaceros y evacuar el agua de la superficie en condiciones extremadamente húmedas. El objetivo es mantener la calidad de los partidos de fútbol y evitar la frustración de los espectadores, la cual podría reducir los ingresos. La superficie de juego deberá ser plana y regular para que los jugadores puedan desplazarse sin temor de sufrir lesiones o caídas inesperadas. La grama deberá ser uniforme, estar firmemente arraigada y crecer con vigor. La superficie no deberá permitir la formación de charcos o aguazales.

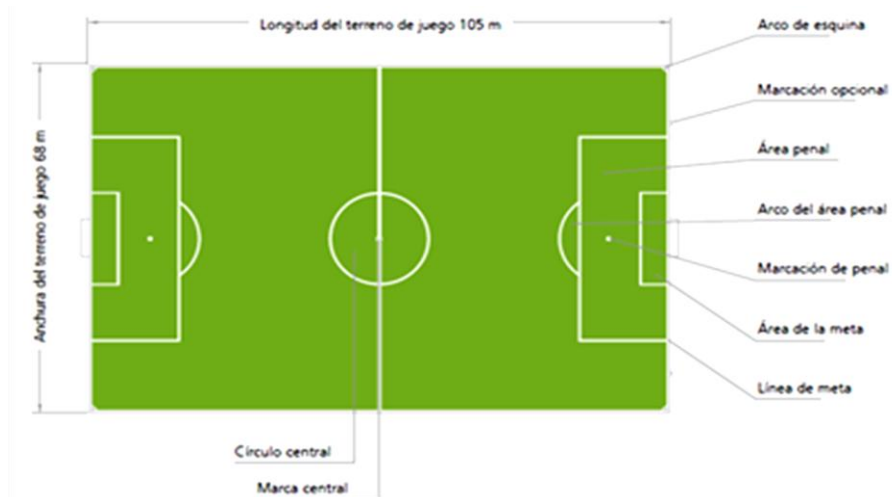


Ilustración 94 Dimensiones de una cancha de futbol

Si bien es cierto la inversión a realizar en el rubro del mejoramiento de las canchas es grande, del orden del medio millón de dólares, es un proyecto que tarde o temprano cada uno de los propietarios de estadios de futbol de nuestro país deberá plantearse.

Se proponen dos alternativas de mejoramiento de las canchas estas son:

➤ **Césped natural**

Se da el nombre de césped, grama, hierba o pasto a una docena de especies de gramíneas (familia Poaceae) que crecen formando una cubierta densa. Se utilizan como plantas ornamentales en prados y jardines o como terreno para la práctica de diversos deportes y actividades recreativas. Particularmente el césped es el elemento utilizado en el deporte más seguido del mundo, el fútbol; el césped natural es el elemento que se exige por parte de la FIFA y la UEFA en todos los estadios donde se celebren eventos deportivos adscritos a ellas.



Ilustración 95 Césped Natural

Entre las ventajas que presenta el césped natural están que no se encuentra ninguna imposición de parte de los entes rectores de los deportes en el mundo, solo que el terreno de juego debe respetar las dimensiones propuestas por FIFA. Asimismo los jugadores de futbol aprueban este césped, e indican que la calidad de juego es mejor en el mismo.

Presenta desventajas como:

- Mantenimiento en mayor volumen. Para evitar la formación de hoyos, baches, se necesita entregar un mayor mantenimiento, con los respectivos aumento de costos en este mantenimiento.

- En nuestro país con un clima tropical, se elevan los costos de mantenimiento durante la época seca, en cuanto a la cantidad de agua necesaria para mantener verde el césped
- Durante las épocas de lluvias y temporales, se forman pozas de agua, lo que dificulta el juego, llevando muchas veces a la suspensión de los encuentros.

➤ **Césped artificial⁴⁴**

El césped sintético o artificial consta de hojas de hierbas artificiales cosidas en un material de soporte y dispersas/intercaladas con cuentas de goma y arena. En el 2004, la FIFA, el organismo rector del fútbol internacional, aprobó los céspedes sintéticos para las ligas de fútbol de todo el mundo. El césped artificial resuelve muchos problemas asociados con el césped natural; sin embargo, mucha gente, incluyendo a algunos jugadores de fútbol profesional, se han pronunciado en contra del uso del césped artificial

Si bien existe el debate a nivel mundial en que campos se desarrolla un mejor futbol, el césped artificial entrega algunas ventajas como:

- **Mayor tiempo de juego.** Es decir soporta casi cualquier condición climática para poder desarrollar un partido de futbol. Éste permite que los partidos sigan durante todo tipo de clima; con excepción de truenos y relámpagos. La lluvia, que puede causar que un club posponga e incluso cancele un partido por completo debido a las pobres condiciones del juego y los graves daños al campo natural, no afecta a las ligas que juegan en césped artificial
- **Mejor ritmo de juego.** Un terreno perfectamente liso y plano permite pases suaves y rápidos, mientras que los surcos, baches y un césped desigual o con gradaciones interrumpen el movimiento del balón
- **Un menor costo y menor mantenimiento.** Constituyen algunas de las principales razones por las cuales las instalaciones ponen césped artificial. Éstos no requieren de siega y con poca frecuencia requieren que se les pinte las líneas. No se les hacen surcos, hoyos y protuberancias que el personal de mantenimiento tiene que rellenar con arena o tierra, como con un césped natural. Los clubes no tienen que regarlos con regularidad o plantar nuevas semillas de césped cuando éste muere durante los períodos de sequía.

⁴⁴ Información tomada de http://www.livestrong.com/es/ventajas-desventajas-jugar-info_24678/

Asimismo existen deficiencia o desventajas de estos tipos de juego:

- **Dureza.** Debido a que el césped artificial es plano y más duro que el real, el balón tiende a rebotar alto al chocar contra el suelo, tomando por sorpresa a los jugadores al a veces rebotar directo con ellos.
- **Calor.** La STMA⁴⁵ afirma que la temperatura media de la superficie de un campo de césped artificial puede llegar a 47.43 grados Celsius mientras que la tierra sólo llega a 36.79 grados Celsius
- **Mayor cantidad de lesiones.** La STMA afirma que la dureza y la poca resistencia del césped artificial conduce a mayores lesiones. Sin embargo, el estudio de la FIFA durante el Campeonato Sub-17 en Perú del 2005, el primer torneo internacional de fútbol jugado en césped artificial, concluyó que hubo muy pocas diferencias en la incidencia, la naturaleza y las causas de las lesiones observadas en los partidos jugados en dicho césped, en comparación con los jugados en uno natural.

Asimismo el COI no permite este tipo de canchas en aquellos estadios en el que se practiquen deportes bajo la jurisdicción de este organismo.

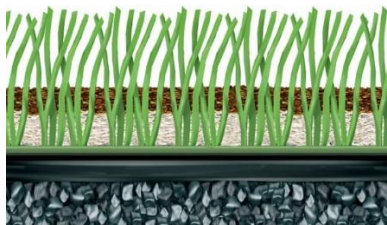


Ilustración 96 Corte en porción de césped

Si finalmente se decide la instalación de césped artificial se debe de tomar en cuenta las consideraciones y certificaciones que FIFA entrega a los campos con este tipo de césped, sobre todo si se desean realizar juegos internacionales en el estadio. Si se desea disputar partidos internacionales en campos de césped artificial, la superficie de grama sintética deberá homologarse de acuerdo con las Reglas de Juego de la FIFA, las cuales incluyen los requisitos del Concepto de Calidad de la FIFA para césped sintético. Para homologar un campo de césped sintético, el producto y la instalación final deberán someterse a una serie de rigurosos ensayos de laboratorio y pruebas efectuadas directamente en el terreno.

⁴⁵ Sports Turf Managers Association

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

El flujo siguiente muestra los pasos que FIFA sigue para poder entregar la certificación de una cancha de futbol de césped artificial.

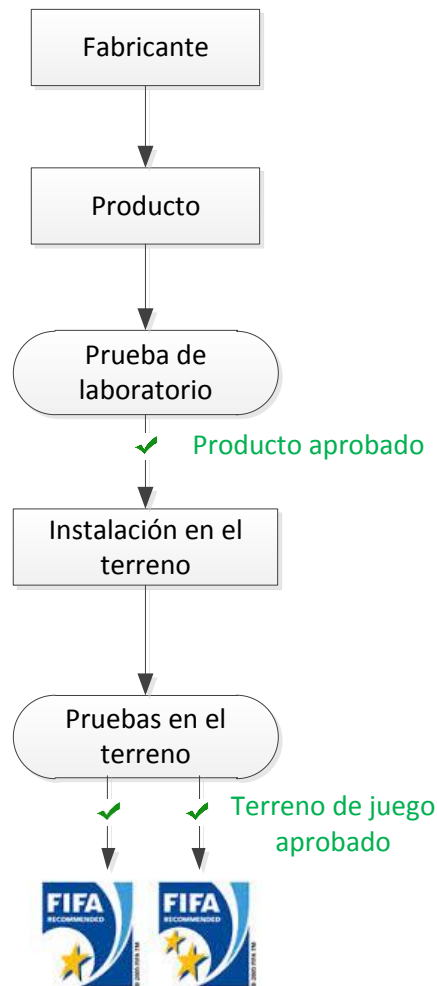


Ilustración 97 Pasos para obtención de certificación de cancha césped artificial FIFA

El diagrama anterior indica que el primer paso es la elección del fabricante del campo sintético, este ofrece los productos que puede entregar. Seguidamente pasan a las pruebas de laboratorio, cuando se demuestra que el mismo aprobó las anteriores evaluaciones, se procede a la instalación y construcción de la cancha sintética. Finalmente se realizan las pruebas del terreno por parte del personal delegado por FIFA entregando, si se aprueba, la Certificación.

Comparación de costos.

Uno de los factores críticos a tomar en cuenta en la elección del mejor césped para los estadios de futbol, son los costos asociados a cada una de las alternativas. Por ello se presentan de forma general las actividades en la que se incurrirían en cada uno de los tipos de costos asociados a las mismas.

Costo	Césped Natural	Césped Artificial
Costo de capital inicial	<ul style="list-style-type: none"> Excavar el sitio existente, instalar nuevos sistemas de riego y drenaje, instalación de relleno de arena y hacer crecer la semilla de la hierba o césped. Proporcionar equipos necesarios para mantener y operar el sistema. El costo para el contratista que llevará el mantenimiento del campo durante el período de crecimiento inicial. 	<ul style="list-style-type: none"> Movimiento de tierras, pavimentación, drenaje y la instalación de césped artificial. Equipo operativo requerido: escoba de vacío, separador de línea, plantillas de pintura.
Costo de capital futuro	<ul style="list-style-type: none"> Sustitución de equipo periódica - puede ser manejado por compra periódica o como un costo anualizado de forma depreciado. Sustitución periódica de riego y tuberías de drenaje, equipos, etc. Sustitución periódica de lonas de campo. 	<ul style="list-style-type: none"> El reemplazo de campo se realiza mediante la determinación del intervalo de vida útil. Las reparaciones deben ser mínimas en el momento de la sustitución.
Costo de operación anualizado	<ul style="list-style-type: none"> Los materiales requeridos incluyen: agua, fertilizantes, pesticidas, fungicidas, otros productos químicos, cal, trazado de líneas de pintura, colorantes vegetales, combustible, aceite, etc. para operar el equipo, las semillas y los materiales. Trabajo para aplicar materiales, funciones relacionadas con la siega, aireación, sustituciones, sustitución de alguna zona del césped, resiembra, etc. Además de los gastos de capital en el alquiler de equipo puede ser necesario el alquiler de: grúas portátiles para eliminar postes, tarimas portátiles, cortadoras de césped, equipos de aireación, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Los materiales requeridos incluyen: pinturas y solventes, humedecer el campo y lavarlo con agua de forma periódica, combustibles para operar el equipo, etc. Trabajo para barrer el campo, la lluvia, pintura de retoque, volver a hacer las líneas. Alquiler obligatorio de equipo para las operaciones especializadas.

Tabla 61 Comparativo de actividades realizadas para cada tipo de césped

Finalmente se propone efectuar el mejoramiento de las canchas en los próximos tres años, previendo entre otras cosas:

- Búsqueda de cancha sustituta para los juegos de local durante la construcción
- Consecución del dinero para el mejoramiento de la cancha, este puede gestionarse junto con las alcaldías, con el gobierno a través del INDES, o recurrir a asociaciones que apoyan el fútbol como los son Proyecto Azul, Fundación Fútbol Forever, entre otras.

III.4.5.1.2 Adecuar los camerinos

Los estadios deben disponer de vestuarios espaciosos y de gran calidad, así como de otras instalaciones, a fin de que los jugadores y los colegiados puedan desempeñar sus actividades con confort y seguridad sin embargo, en nuestro país solo dos estadios cuentan con camerinos que entregan las condiciones mínimas para los actores del encuentro, el estadio Cuscatlán y el estadio Las Delicias, los demás estadios no cuentan con camerinos adecuado para que los actores puedan

Entre las características mínimas que deben de contar los camerinos para entregar confort a los jugadores y cuerpo arbitral tenemos:

- **Ubicación:** tribuna principal. Deberán disponer de acceso directo y protegido a la zona de juego y ser inaccesibles para el público y los medios informativos.
- **Las zonas de los equipos deberán:** estar bien ventiladas con aire fresco, disponer de aire acondicionado, tener suelos y paredes de material higiénico que puedan limpiarse fácilmente, tener suelos antideslizantes y estar bien iluminadas.
- **Vestuarios 40 m² y deberán estar equipados con:** bancos para un mínimo de 25 personas, percheros o armarios con llave para un mínimo de 25 personas, una pizarra para instrucciones tácticas. En los vestuarios de los jugadores se debe prever un televisor sobre soporte mural.
- **Aseos e instalaciones sanitarias 50 m².** Dichas instalaciones deberán ser contiguas al vestuario y tener un acceso privado directo desde allí. Cada

vestuario deberá tener como mínimo: 5 duchas, 2 lavabos con espejo, una pileta para los pies, un fregadero para limpiar el calzado, un sector para secarse con toalleros, 2 urinarios, 2 inodoros.

III.4.5.1.3 Proveer de espacios, equipos y condiciones adecuadas para el entrenamiento físico óptimo de los jugadores.

Existen dos alternativas en el desarrollo de esta acción, ya sea a través de la adquisición de los diferentes aparatos para conformar el gimnasio propio del equipo, o buscar una alianza con un gimnasio ya establecido para el alquiler o préstamo de sus instalaciones en un número establecido de sesiones semanales.

Se propone, en este plan, la adquisición del equipo, y maquinas necesarias para la conformación del gimnasio propio del equipo, el cual no solo beneficiaría al equipo mayor, sino que a las categorías juveniles. Entre las áreas a manejar tenemos:

Área de pesas:

- Banco para entrenamiento
- Espalderas
- Tapete para levantamiento de pesas
- Aparato para flexiones de bíceps
- Barra para levantamiento del cuerpo
- Mancuernillas con bancas para los ejercicios de la parte superior del cuerpo

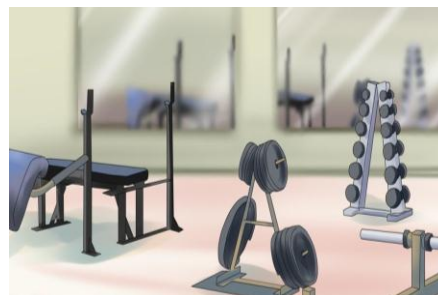


Ilustración 98 Ejemplo de área de pesas



Ilustración 99 Ejemplo de Máquinas de aislamiento

Máquinas de aislamiento:

- Máquinas de presión para pierna
- Máquinas con poleas
- Máquinas de extensión del tríceps
- Máquinas para la extensión de piernas
- Máquinas para el pecho
- Máquinas de presión para los hombros

Máquinas para cardio

- Bicicletas estacionarias
- Máquinas elípticas
- Fajas
- Escalinatoras
- Máquinas de remo



Ilustración 100 Ejemplo de máquinas para cardio

En el aparatado de canchas para entrenamiento, para la protección del estadio donde se desarrollan los juegos de local se propone, continuar como hasta a hora lo hacen, solicitar el préstamo de canchas de entidades de la comunidad como canchas municipales, de centros educativos, etc.

III.4.5.2 Objetivo Estratégico 5.2 Atraer mayor cantidad de aficionados al estadio

Para esta línea estratégica se propone el mejoramiento de la infraestructura actual del estadio que utilice el equipo como local, debido a que en la encuesta realizada a los aficionados sobre cómo percibían las condiciones de los estadios, estos mencionaron que la mayoría de ellos se encontraban en males condiciones.

III.4.5.2.1 Remozar los servicios sanitarios



Ilustración 101 Identificación de sanitarios

Durante la etapa de diagnóstico, uno de los elementos que más le aportaba a la poca asistencia de aficionados a estadios era la deficiente infraestructura de los recintos, y dentro de los mismos destacaban los servicios sanitarios como uno de los puntos que presentaba mayor deficiencia. La experiencia de los miembros del grupo demuestra que los servicios sanitarios en nuestros estadios se encuentran en condiciones deplorables, en otros estadios ni siquiera existen servicios sanitarios. Es por ello que aunque no le abone el espectáculo, si le abona al confort que se entrega a los aficionados, y se presenta a continuación una pequeña propuesta para la remodelación de servicios sanitarios, o construcción de los mismos si no existiesen.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Deberá haber suficientes baños para ambos sexos y personas discapacitadas en el interior del perímetro de seguridad del estadio. Dichos servicios deben contar con instalaciones sanitarias con lavabos y suficiente abastecimiento de secadores de manos. Tendrán que tener una buena iluminación, estar limpios y ser higiénicos, y deberán mantenerse en estas condiciones durante todo el partido.

Se habrá de considerar que generalmente las mujeres requieren mayor tiempo en dichos servicios y se dispondrá entonces de instalaciones adicionales, teniendo en cuenta que el número de mujeres que asisten a los partidos de fútbol y a otros eventos celebrados en los estadios es cada vez mayor.

Los estadios deberán concebirse como instalaciones públicas de calidad, con servicios higiénicos apropiados, incluidos el aseo de los mismos. Se ha demostrado repetidas veces que los espectadores respetan las instalaciones limpias que son mantenidas en buen estado. Las instalaciones sucias generan a menudo conductas antisociales.

Se proponen los modelos que FIFA dicta:

En donde:

1. Retretes
2. Urinarios
3. Lavabos
4. Retrete para discapacitados

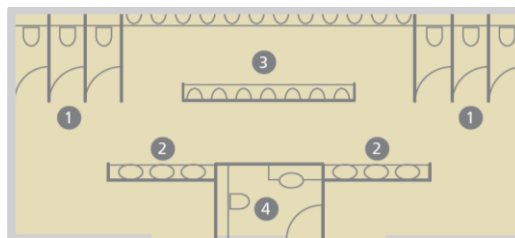


Ilustración 102. Modelo Servicios Sanitarios Hombres. Plano no se encuentran a escala

En donde:

1. Retretes
2. Lavabos

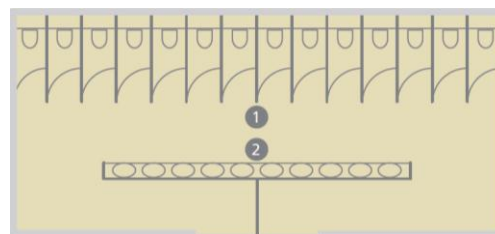


Ilustración 103 Modelos Servicios Sanitarios Mujeres. Plano no se encuentran a escala

III.4.5.2.2 Mejorar los graderíos

Los estadios de fútbol deben estar diseñados de tal modo que todos los espectadores gocen de comodidad y seguridad, tengan una perfecta vista del terreno de juego, así como fácil acceso a los servicios higiénicos y a los puestos de alimentos y bebidas.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

En esta acción estratégica nos centraremos específicamente en los graderíos, en los cuales, encontramos que la mayoría de localidades en todos los estadios del país, los aficionados deben de sentarse en el concreto del cual están construidas las edificaciones, el cual presenta las siguientes incomodidades al aficionado:

- Arruina su ropa con el roce
- Durante las tardes la temperatura de los graderíos es caliente
- Entre otras

Estas incomodidades, sin duda alguna, son una de las causas por las que el aficionado no asiste a los estadios. Las pocas localidades que ofrecen butacas no están al alcance para el grueso de aficionados de LMF. Por ello, a largo plazo y, como una de las últimas acciones en el ámbito de la infraestructura, se planea la creación de butacas en todas las localidades del estadio.



Ilustración 104 Butacas en estadio de fútbol

Todos los espectadores deberán estar sentados. Los asientos deberán ser individuales, estar fijados en el piso, ser confortables y tener un respaldo de como mínimo 30 cm de altura para que descanse la espalda. A fin de asegurar un nivel mínimo de confort, no se aceptan los asientos tipo “tractor”, que tienen solamente un pequeño borde a manera de respaldo. Los asientos deberán ser irrompibles, no inflamables y capaces de resistir las inclemencias del tiempo sin deteriorarse ni perder el color.

Deberá haber suficiente espacio para las piernas entre las filas a fin de garantizar que los espectadores no toquen con las rodillas el asiento o al espectador de la fila de delante, y también para que los aficionados puedan caminar entre las filas, al salir o al entrar, incluso cuando las filas estén llenas. A fin de garantizar suficiente espacio para las piernas, se recomienda una distancia mínima de 80 cm de respaldo a respaldo.

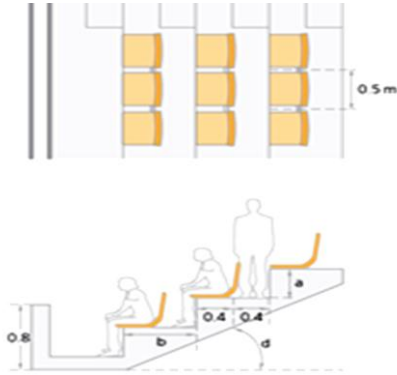


Ilustración 105. Dimensiones de las butacas

Las dimensiones se muestran a continuación en el siguiente diagrama:

- Altura del escalón (a) =mín. 0.3 m
- Profundidad de escalón (b) =mín. 0.8 m
- Ángulo de inclinación (d) =máx. 34°

III.4.5.2.3 Crear un plan de mantenimiento de las instalaciones

Surge la necesidad de la creación de un Manual de Mantenimiento de las instalaciones deportivas, con el propósito de poder entregar a las autoridades responsables de las mismas, todas las recomendaciones, lineamientos y políticas con el afán de prolongar la vida útil de los recintos deportivos.

El Plan de Mantenimiento debe pasar por dos fases muy importantes, la primera es la elaboración y redacción del plan, y la segunda es la implantación. En las dos fases se debe imprimir el mismo esfuerzo, ya que la una sin la otra no hará que llevemos a buen puerto nuestras aspiraciones. Un buen documento de planificación de mantenimiento de una instalación sin su implantación correcta no sirve de nada. Además es necesario enfatizar que tanto en una fase como en la otra, contar con la colaboración y opinión de todos los agentes intervinientes es fundamental para tener una visión global de los problemas a solucionar.

En la fase de elaboración y redacción, primero se deberá conocer la instalación, identificando los elementos que la componen y sus características tanto intrínsecas, como en relación a su entorno, como son la climatología, la gestión, el edificio, etc., que también influyen en su mantenimiento. Una vez identificados los componentes de la instalación deportiva, se deberán establecer las operaciones de mantenimiento de cada material, equipo o instalación, con su descripción y metodología de actuación, su frecuencia y los recursos materiales y humanos necesarios. La descripción, frecuencia y recursos de cada una de estas operaciones se puede sintetizar en unas fichas de mantenimiento de fácil comprensión, que hacen práctico su uso cotidiano e incluso su seguimiento y control.

Las operaciones que se deben tener en cuenta en el Plan de Mantenimiento, deben contemplar todas las facetas del mantenimiento, que son:⁴⁶

- **El mantenimiento preventivo.** Que son aquellas operaciones de mantenimiento enfocadas a prevenir un deterioro o una merma en las características del material, equipo o instalación intervenida en el tiempo. Dentro de él se engloban también el mantenimiento técnico-legal (que es aquel que obligatoriamente hay que realizar por la prescripción de normativas de obligado cumplimiento), y la limpieza (fase muy importante, ya que interviene y afecta a aspectos tan relevantes como la salubridad, la conservación de materiales, y la propia estética de la instalación, que es uno de los aspectos que más valoran los usuarios).
- **El mantenimiento correctivo.** Que son aquellas operaciones de mantenimiento consistentes en la reparación o reposición de un daño o merma de alguna de las características de un material, equipo o instalación, que ya se ha producido.

Además, se deben identificar los recursos materiales y humanos y los productos de los que se dispone, ajustándolos a las demandas establecidas en las operaciones de mantenimiento. Se deberá formar al personal para que conozca bien los elementos sobre los que se va a actuar, la propia instalación y los procedimientos de actuación de mantenimiento. Por último, el Plan de Mantenimiento debe valorar los costes que van a acarrear las operaciones de mantenimiento para que se tengan en cuenta en los gastos generales de la instalación, y no sea un gasto añadido que sea susceptible de entrar en recortes presupuestarios.

Si bien es cierto, no sería responsabilidad de los clubes el realizar todas las actividades que dictará este Manual de Mantenimiento, estará en las manos del club y será responsabilidad del mismo la gestión con los propietarios de los recintos deportivos para que estos implementen estos planes de mantenimiento.

⁴⁶ Manual de Mantenimiento de Instalaciones Deportivas, Ayuntamiento de Valencia, pág. 18

III.4.5.2.4 Crear sala de control de seguridad

El Reglamento de Concesión de Licencias de clubes de la FIFA, aborda la seguridad en los estadios desde dos perspectivas, desde los criterios de Infraestructura, y los criterios de Administración y Personal. Se entiende por la información recolectada en la fase de diagnóstico, que la seguridad en los estadios es clave para que la gente regrese a los partidos de primera división.

- ❖ **Estadio – Sala de control** Cada estadio debe tener una sala de control que garantice una vista general del interior del estadio de acuerdo con las disposiciones de la legislación aplicable o los requisitos del cedente de la licencia, (en nuestro caso FESFUT⁴⁷) tras haber consultado al organismo civil adecuado (p. ej., policía local).
- ❖ **Oficial de seguridad** El solicitante de la licencia debe haber designado un responsable de seguridad calificado (diplomado o con experiencia) a cargo de los asuntos relacionados con la seguridad. La designación tiene que haber sido hecha por el órgano adecuado del solicitante de la licencia.

Como requisito para obtener una Licencia de clubes, entre los criterios de infraestructura encontramos la creación física a de una sala de control en cada uno de los recintos deportivos, el documento que FIFA entrega reza lo siguiente: *Cada estadio debe tener una sala de control que garantice una vista general del interior del estadio de acuerdo con las disposiciones de la legislación aplicable o los requisitos del cedente de la licencia, tras haber consultado al organismo civil adecuado (p. ej., policía local).* Por ello el grupo de estudio entrega los requisitos mínimos que una sala de control debe de cumplir:

- Tener una vista general de todo el estadio
- Servir de oficina de denuncia de cualquier hecho que atente contra la integridad de aficionados, jugadores y cualquier persona.

En esta Sala de Control, debería contar con acceso a internet, contar con un equipo informática (laptop, sillas, un escritorio, etc.). En esta sala además de controlar todos los sucesos que se den en los graderíos, también se recibirían denuncias y se solventarían los malos entendidos que se den entre los aficionados.

⁴⁷ El cedente de la licencia es la asociación miembro según Reglamento de Licencias de Clubes de la FIFA pág. 15



Ilustración 106 Sala de control de seguridad

III.4.6 Línea Estratégica 6 Consecución de logros deportivos

Al ser los clubes de la liga mayor entidades deportivas, no podemos dejar de lado los objetivos de lograr reconocimiento deportivo y esto a través de la consecución de títulos. Sin embargo en la descripción de esta línea solo se entregarán recomendaciones y lineamientos a seguir para lograr éxitos deportivos. Ya que con las acciones dictadas en las otras líneas estratégicas, un club bien manejado solo deberá esperar un tiempo prudencial para lograr éxitos deportivos.

III.4.6.1 Objetivo Estratégico 6.1 Lograr permanecer entre los cuatro mejores equipos de la liga mayor

Se pretende que junto con las acciones anteriormente expuestas en el diseño de este plan se puedan conseguir con el tiempo los éxitos deportivos, sin embargo se deben de manejar los clubes de una forma profesional. El equipo de estudio propone que para alcanzar permanecer entre los primero cuatro equipos de cada torneo las siguientes acciones.

III.4.6.1.1 Realizar jornadas de concientización con los jugadores para que manejen su estilo de vida.

Encontrar métodos innovadores y creativos para lograr la manera que los jugadores tengan un estilo de vida de un profesional, es decir, alejados de las practicas que en estos momentos realizan. La psicología deportiva ha demostrado ganarse un lugar en el futbol, se propone que a través de un especialista en esta área, se logre concientizar al jugador de la responsabilidad de cuidar su cuerpo y por ende incrementar su desempeño es exclusivamente su responsabilidad.

III.4.6.1.2 Revisar que jugadores extranjeros no vengan solo por “buenos videos”, sino que el técnico en turno los apruebe

Se sabe que los jugadores extranjeros aceptan venir al país si se les asegura la firma del contrato, es decir, venir con promesa de contratación. Esta práctica debe de erradicarse de todos los equipos de primera división, ya que es del jugador extranjero de quien se espera un desempeño mayor que el nacional y constante, es el técnico quien debe de evaluarlo y aprobar o no su contratación, y no solo a través de la observación del jugador por videos. Por lo que se recomienda realizar ya sea visorías a los países de origen del jugador para comprobar su nivel de juego, o que se presenten a nuestro país para las evaluación aunque los gastos corran por parte del club, esto aunque se invertiría dinero al principio en la época de las pruebas reduciría las perdidas futuras en dado caso el jugador no tenga el nivel que se espera.

III.4.6.1.3 Programar dos sesiones de entrenamientos diarias durante la semana

La mayoría de equipos solo realizan una práctica diaria ya sea por la mañana o por la tarde, realizando durante la semana alrededor de 7 practicas si incluimos las sesiones de gimnasio, que son a lo sumo dos. Por tal razón se propone que para lograr un mejor desempeño de los equipos se debe de programar dos sesiones diarias, esto claro con el aval del cuerpo técnico en curso.

III.4.6.2 Objetivo Estratégico 6.2 Ganar campeonatos a nivel nacional

El objetivo que todo equipo debería de tener al inicio del campeonato tendría que ser alzar la copa de campeón al finalizar sin embargo, muchos de los equipos solo buscan la permanencia en primera división, lo que equivale a utilizar una estrategia de supervivencia en una empresa comercial y no una de crecimiento, una ganadora. Se debe de cambiar esta mentalidad en los directivos, cuerpo técnico, jugadores, y aspirar siempre a la consecución del título.

III.4.6.2.1 Mantener la continuidad del cuerpo técnico

Dentro de esta acción estratégica se propone algo que no es una práctica común en el futbol nacional, ni a nivel de clubes ni de selecciones, como lo es la continuidad del cuerpo técnico. Salvando las diferencias con el futbol europeo en

cuanto a la dimensión de sus recursos, podemos tomar ejemplos a seguir en el área exclusivamente deportiva, como el de la liga inglesa, en el cual muchos de sus entrenadores sobrepasan fácilmente la continuidad por al menos dos años en sus equipos, lo que la convierte en la liga internamente más competitiva, sin abismos enormes de puntos entre los lugares en la tabla de posiciones.

Asimismo la continuidad de una idea en el ámbito futbolístico es lo que hace la excelencia, se insta a la dirección administrativa del club a realizar primeramente un perfil del cuerpo técnico que más se asemeje a los valores que el club transmite, y se le brinde la oportunidad de desarrollar su plan de trabajo, y no se busque el cambio de técnico si los resultados al principio no se dan en la magnitud esperada.

III.4.6.2.2 Mantener los sueldos de jugadores y cuerpo técnico al día, sin atraso para no desmotivar al jugador

Una práctica muy extendida en nuestro fútbol es la de castigar al jugador con no cancelarle su salario a tiempo, no existe torneo en el que no se denuncie en las noticias que por lo menos cinco clubes les atrasan los salarios a los jugadores. El efecto que esto causa es un círculo de problemas y malos resultados al equipo.



Ilustración 107 Círculo de resultados con salarios atrasados

Por lo que se propone que se acuerde con los jugadores un sueldo base, y premios por resultados, esto de acuerdo a la situación financiera del equipo. Recordando siempre que los jugadores son seres humanos y ser futbolistas su profesión y medio de subsistencia, por lo que tienen derecho a recibir el salario en la magnitud y fecha que se acordó en la firma del contrato.

III.4.6.3 Objetivo Estratégico 6.3 Alcanzar semifinales de Concachampions

Este es el objetivo más ambicioso de todos los propuestos en el plan. Sin duda es el que en este momento se ve imposible, pero es en estas situaciones que los ganadores aparecen. Sueñan con lograrlo y se esfuerzan porque llegue. Se espera que al final del horizonte de planeación este objetivo pueda ser alcanzado, si el plan es desarrollado por los clubes que aspiren a trabajar con miras hacia el futuro y conseguir una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

III.4.6.3.1 Conformar un equipo competitivo con jugadores comprometidos con el equipo.

Se puede formar un equipo competitivo de varias maneras:

- Adquiriendo jugadores de buen nivel cada temporada
- Obteniendo jugadores muy bien formados de las canteras del equipo
- Contando con jugadores comprometidos con el equipo y sus objetivos
- Con un cuerpo técnico excelente y de acuerdo al perfil del club.
- Alineando el sistema de juego con el potencial de los jugadores.
- Realizando una combinación de las maneras antes expuestas.

Por lo que si las condiciones y acciones presentadas a lo largo del diseño de este plan se consiguen no se duda que al final del horizonte de planeación se llegará a tener un equipo competitivo en la liga local y que se gane el derecho de representar al país y realizar un buen papel en los campeonatos regionales.

III.4.6.3.2 Contar con un estadio del nivel requerido por CONCACAF

Entre las acciones que se deben de realizar para poder cumplir con este objetivo es contar con un estadio aprobado por CONCACAF para realizar juegos de este campeonato regional. Esta acción se desarrolla en toda una línea, por lo que solo se referirá a los requisitos⁴⁸ que la confederación solicita para aprobar que un recinto deportivo pueda ser sede del torneo:

⁴⁸ Tomado de REGLAMENTO CONCACAF LIGA CAMPEONES 2012-2013

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

- Estadios e instalaciones donde se jugarán los partidos cumplan con los requisitos de FIFA y con los estándares de protección y seguridad requeridos para partidos internacionales incluyendo niveles de personal en la sede.
- Si un estadio cuenta con áreas de asientos y áreas de pie, el espacio de pie permanecerá vacío
- Los partidos de la CCL podrán jugarse en superficies naturales ó artificiales
- Ya que todos los partidos se jugarán por la noche, solo podrán jugarse en estadios que tengan instalaciones de iluminación, si todo el campo está iluminado de manera uniforme con al menos 800 LUX.
- Deberá estar disponible un generador de emergencia en el evento de tener una falla eléctrica, que garantice la salida de todas las personas asistentes.
- Salón para conferencia después del partido, con aire acondicionado si hay disponible.
- Instalaciones para poder acomodar a las operaciones de transmisión y producción, consistiendo de al menos 2 cuartos cerrados para radio y TV y preferiblemente al menos 2 cuartos cerrados para TV y 4 cabinas para radio.
- Asientos controlados para no menos de 50 personas de medios para los partidos de la Etapa de Grupos, 80 para los partidos de la Ronda de Campeonato.
- Un sistema de altoparlantes completamente operable, que se escuche dentro y fuera del estadio, y un operador o anunciador calificado para su utilización

III.5 INDICADORES

III.5.1 Creación del Modelo de Sistema de Control de la Gestión

III.5.1.1 Indicadores de gestión

Luego de haberse diseñado las acciones a realizar para alcanzar los objetivos propuestos al inicio del plan, es necesario medir y controlar el cumplimiento y avance que se tenga para cada una de ellas, garantizando que se vaya por la dirección correcta sin desviaciones del método trazado, y esto se logra a través de la definición de indicadores de gestión.

III.5.1.2 Sistema de control de Gestión

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso⁴⁹

A cada usuario del sistema, el mismo debe facilitarle la información oportuna y efectiva sobre el comportamiento del desarrollo del plan, esto a través de los indicadores de gestión que previamente se establecen. Solo así se establece que la información que se obtenga sea de utilidad en el proceso de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje del equipo.

Recordando que, esencialmente, medir es comparar una magnitud con un patrón establecido. Aunque exista a tendencia a “medirlo todo” con el fin de eliminar la incertidumbre, o, por lo menos de reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y para ello es necesario seleccionar la más conveniente para medir y asegurar que esta última resma lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional.

⁴⁹ Manual de indicadores de gestión 2ª edición, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, estadísticas, etc.

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso, en nuestro caso el modelo de plan propuesto para los equipos de la primera división de fútbol salvadoreño.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

El autor James A. Senn propone los siguientes atributos para la información:

- **Exactitud:** la información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma:** existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- **Frecuencia:** es la medida de cuan a menudo se requiere, se recaba, se produce y se analiza.
- **Extensión:** se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate.
- **Origen:** puede originarse dentro o fuera de la organización, en nuestro caso el equipo de fútbol. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- **Temporalidad:** la información puede "hablarnos" del pasado, de los sucesos o de las actividades o sucesos futuros.

- **Relevancia:** la información es relevante si es necesaria para una situación en particular.
- **Integridad:** una información completa proporcional al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- **Oportunidad:** para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

III.5.1.2.1 Composición de los indicadores de control dentro del Modelos de Sistema de Control de Gestión.

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- **Objetivo relacionado:** es aquel o aquellos objetivos estratégicos a los cuales se les asigna el indicador para su medición y control.
- **Nombre:** La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Forma de Cálculo:** Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- **Unidades:** La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Glosario:** Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos adherentes a los indicadores que maneja la organización.
- **Meta:** Se refiere al valor del indicador que se quiere alcanzar o mantener

- **Frecuencia:** como se mencionó con anterioridad, es la medida de cuan a menudo se requiere, se recaba, se produce y se analiza la información del indicador.
- **Responsable de implementación:** Se refiere al área encargada, en mayor medida, de ejecutar las acciones estratégicas que aportan a la consecución de los objetivos relacionados con el indicador
- **Responsable de control:** Persona encargada de llevar el control del indicador, monitorearlo según la frecuencia estipulada y utilizar los resultados para la toma de decisiones.

Teniendo presente también que los autores del CMI recomiendan abstenerse de operar un número enorme de indicadores (no más de 25), debido a la dificultad de manejo y poca eficacia de una cartilla amplia, se plantean los siguientes indicadores para que puedan estar dentro del modelo de Sistema de Control de la Gestión, y así fiscalizar las acciones descritas a lo largo del plan:

A continuación se presenta una matriz de indicadores, que se desarrolla para el control de la gestión y obtención de información para la toma efectiva de decisiones. Se presenta luego también el **mapa causa-efecto** o **mapa estratégico de indicadores**. La lógica del mismo es mostrar con qué medidas se evaluarán las acciones que se ejecutan en el modelo de plan, y las relaciones entre estos.

III.5.2 Matriz de indicadores

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	NOMBRE	GLOSARIO	FORMA DE CALCULO	UNIDADES	OBJETIVO Y METAS	FRECUENCIA	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE DE CONTROL
Alcanzar semifinales de CONCACACHAMPIONS	POSICION INTERNACIONAL	Posición internacional: Lugar en que se termine al finalizar los torneos organizados por CONCACAF a los que el equipo clasifique	Revisión de Posición final entregada por CONCACAF	Números ordinales	Entrar a semifinales del torneo	Cada vez que el equipo clasifique a torneos internacionales	Área deportiva	Director deportivo
Ganar campeonatos a nivel nacional	TORNEOS LOGRADOS	Torneos ganados: Cantidad de torneos de Primera ganados por el equipo por año TG: Abreviatura de indicador	$TC = \frac{\text{Torneos ganados}}{\text{Año}}$	Torneos ganados/Año	Ganar un torneo por año	Anual	Área deportiva	Director deportivo
Lograr permanecer entre los primeros cuatro equipos en la liga mayor	POSICIÓN	Posición: lugar en la tabla de posiciones del equipo	Revisión de tabla oficial de posiciones	Números ordinales	Entre el primer y cuarto lugar	Cada fecha del torneo	Área deportiva	Director deportivo
Mejorar la rentabilidad económica del equipo	RETORNO SOBRE LA INVERSION	Retorno sobre la inversión: Razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada Ingresos: Entradas de dinero efectuados en el periodo Gastos: Desembolsos de dinero incurridos durante el periodo ROI: Abreviatura de indicador	$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Gastos}}$	Porcentaje (%)	Al menos 25%	Al final de cada torneo	Área de finanzas	Gerente Administrativo
	MARGEN DE UTILIDADES	Margen de utilidades: Razón que indica cuanto del dinero generado puede ser retenido por el club Ingresos: Entradas de dinero efectuados en el periodo Gastos: Desembolsos de dinero incurridos durante el periodo MU: Abreviatura de indicador	$MU = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Ingresos}}$	Porcentaje (%)	Al menos 20%	Al final de cada torneo	Área de finanzas	Gerente Administrativo
Ampliar las fuentes de ingresos con las que actualmente se cuentan	INGRESOS	Ingresos Totales por fecha: Entradas de dinero efectuado por partido tomando en cuenta todas las entradas de dinero de todas las fuentes. ITF: Abreviatura de indicador	$ITF = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Partido}}$	Dólares (\$)	Incrementar los ingresos en un 5% respecto al partido anterior	Cada fecha que equipo actúe de local administrativo	Área de finanzas	Encargado de Finanzas
	APORTACIÓN DE CADA FUENTE DE INGRESO	Aportación por fuente de ingreso: cuantifica la aportación que hace cada fuente de ingreso al ingreso total del equipo AFI: Abreviatura de indicador	$AFI = \frac{\text{Aportación por fuente de ingreso}}{\text{Total de ingresos}}$	Porcentaje (%)	Conocer las aportaciones para base de las decisiones	Al final de cada torneo	Área de finanzas	Encargado de Finanzas
Diversificar las fuentes de ingresos del equipo	VARIEDAD FUENTES DE INGRESOS	Variedad de fuentes de ingresos: Indica la cantidad de fuentes de ingresos con las que el equipo cuenta para lograr la entrada de dinero VFI: Abreviatura de indicador	$VFI = \text{No. fuentes de ingresos}$	Cantidad de fuentes de ingresos	Al menos 5 diferentes fuentes de ingresos del equipo que se implementen a lo largo del año	Anual	Área de finanzas /área Comercial	Encargado de Finanzas

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Atraer mayor cantidad de aficionados al estadio	AFICIONADO POR PARTIDO	Aficionados por partido: Cantidad de aficionados que asisten a partidos cuando el equipo actúa como local administrativo. AxP: Abreviatura del indicador. Cantidad de aficionados: Número de personas que entran al estadio con boleto pagado (no incluye boletos de cortesía) Partido Local: Solo se toman en cuenta aquellos partidos en que el club actúa como local administrativo	$AxP = \frac{\text{Cantidad de aficionados}}{\text{Partido local}}$	Aficionados/Partido	Al menos 4000 aficionados por encuentro	Cada fecha que equipo actúe de local administrativo	Área comercial	Gerente de Comercialización
Generar en el aficionado un sentimiento de pertenencia al equipo	EFFECTIVIDAD DE AFILIACIÓN DE AFICIONADOS	Efectividad de afiliación de aficionados: Mide el nivel de cumplimiento de metas de afiliar a los aficionados a las promociones del club EAA: Abreviatura del indicador Cantidad de personas con membresía: Cantidad de personas que han adquirido una membresía	$EAA = \frac{\text{No. membresías}}{\text{Torneo}}$	Aficionados con membresía/Torneo	Lograr filiar a 100 aficionados por torneo	Al inicio de cada torneo	Área comercial	Gerente de Comercialización
	PENETRACIÓN SOCIAL	Penetración social: Cantidad de ingreso en la mente del aficionado PS: Abreviatura de indicador	$PS = \text{Cantidad de seguidores en redes sociales}$	Seguidores/Red Social	Permanecer entre los 4 equipos con mayor número de interacción con el aficionado	Mensual	Área comercial	Encargado de Comunicación
Entregar una organización funcional al servicio del equipo	FORMALIZACIÓN	Formalización: Documentación escrita de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, estrategias y toda clase de recursos orientados hacia la gestión de sus acciones. ⁵⁰ Form: Abreviatura de indicador	$Form = \text{Cantidad de documentos}$	Número de documentos revisados y aprobados	Lograr desarrollar un plan estratégico propio del club, que involucre las variables y características de cada equipo en concreto	Anual	Gerente Administrativo	Director General
Desarrollar un modelo de proceso de visualización para la utilización de los equipos de LMF								
Cumplir con los requisitos exigidos por el Reglamento de concesión de licencias de clubes de FIFA	COSTO DE FORMACION	Costo de formación: Gastos incurridos en el proceso de formación futbolística de cualquier chico que pertenezca al Programa Juvenil CostoForm: Abreviatura de indicador	$CostoForm = \frac{\text{Costo incurrido}}{\text{Jugador}}$	DOLARES (\$)	-----	SEMESTRAL	Área de finanzas	Gerente Administrativo
	CONSOLIDACIÓN EN PRIMERA	Consolidación en primera: Número de jugadores menores de 20 años que debuten y jueguen al menos dos partidos de titular por torneo Cons: Abreviatura de indicador	$Cons = \frac{\text{Jugadores consolidados en 1ra}}{\text{Torneo}}$	Número de jugadores consolidados/torneo	Consolidar al menos a dos jugadores jóvenes por torneo	Al final de cada torneo	Encargado de desarrollo juvenil	Director deportivo
Crear un clima de seguridad en los estadios	ÍNDICE DE VIOLENCIA DEPORTIVA	Índice de violencia deportiva: Representara la incidencia de sucesos violentos, sin importar su magnitud, que se presenten en el estadio en días de partido IVD: Abreviatura de indicador	$IVD = \frac{\text{Número de hechos violentos}}{\text{Partido}}$	Numero de hechos/partido	Reducir a cero la incidencia de hechos de violencia de cualquier tipo dentro del estadio y en sus inmediaciones	Cada partido de local administrativo	Encargado de seguridad	Gerente Administrativo

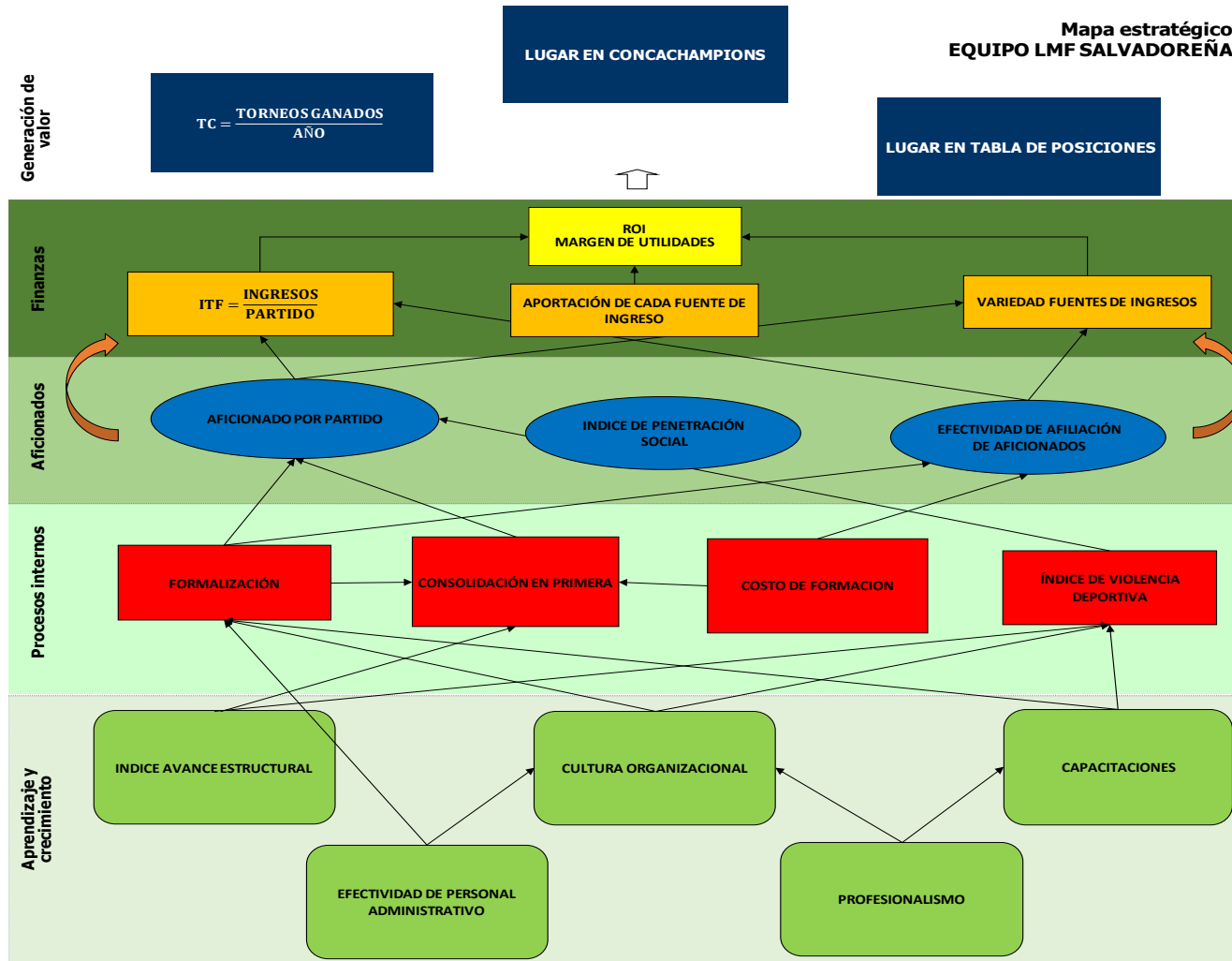
⁵⁰ Definición tomada de Organización de empresas, 3ra edición, Enrique Benjamín Franklin

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

		Hecho violento: Acción violenta de cualquier naturaleza que se lleve a cabo en el estadio o alrededores en día de partido						
Propiciar las condiciones técnicas para mejorar el desempeño de los jugadores	PROFESIONALISMO	Profesionalismo: Nivel de educación y preparación formal que tiene el personal de una organización, el cual depende de los años de educación y experiencia adquirida Prof: abreviatura de indicador	$Prof = \frac{\text{Numero de años en promedio de estudios tecnicos del personal}}{\text{Numero de años de estudio del personal}}$	Número de años de estudio del personal	Que el cuerpo técnico tenga estudios especializados Jugadores de preferencia formados en escuelas de futbol Personal administrativo con carrera universitaria	Anual	Gerente Administrativo	Director General
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura organizacional: Conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan.	Cohesión grupal para el caso de un equipo de futbol Motivación	---	Que el personal este comprometido y sienta "amor" al equipo	Continua	Gerente Administrativo	Director General
Propiciar las condiciones de infraestructura ideales para mejorar el desempeño de los jugadores	ÍNDICE AVANCE INFRAESTRUCTURAL	Índice Avance infraestructural: Índice que mide el grado de avance que se presenta en el plan de mejoramiento de la infraestructura tomado por el club IAI: Abreviatura de indicador Obras concluidas: Aquella tarea que se da por cerrada, para tener esta calidad debe de haberse utilizado para el fin creado luego de la inauguración Obras Programadas: Aquellas que la dirección del club planifique para el mejoramiento de las condiciones de infraestructura del club	$IAI = \frac{\text{Obras concluidas}}{\text{Obras programadas}}$	Porcentaje (%)	Alcanzar el 100% al final del horizonte de planeación	Quinquenal	Gerente Administrativo	Director General
Desarrollar programas para el perfeccionamiento del recurso humano con el que cuentan los equipos.	CAPACITACIONES	Capacitaciones: Fortalecimientos de los miembros del personal en las áreas que presenten deficiencias. Cap: Abreviatura de indicador	$Cap = \frac{\text{Número de capacitaciones}}{\text{Año}}$	Capacitaciones/año	Una capacitación por área en el tema que se presenten necesidades	Anual	Gerente Administrativo	Director General
	EFFECTIVIDAD DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	Efectividad de personal administrativo: El nivel de cumplimiento de las metas y objetivos del personal administrativo. EPA: Abreviatura de indicador Actividades cumplidas: Actividad que se decreta cerrada por jefe inmediato superior y la cual haya alcanzado el objetivo propuesto Actividades asignadas: Actividad fijada a realizarse que aún no haya sido cerrada por jefe inmediato superior	$EPA = \frac{\text{Actividades cumplida}}{\text{Actividades asignadas}}$	Porcentaje (%)	Efectividad sea del 90%	Anual	Todas las áreas	Gerente Administrativo

Finalmente en la matriz anterior se entregan los responsables de lograr los objetivos y metas en los indicadores estrategicos. Por lo que se menciona que los indicadores deberan de ser evaluados por los gerentes de cada division para poder ser usados en la toma de decisiones

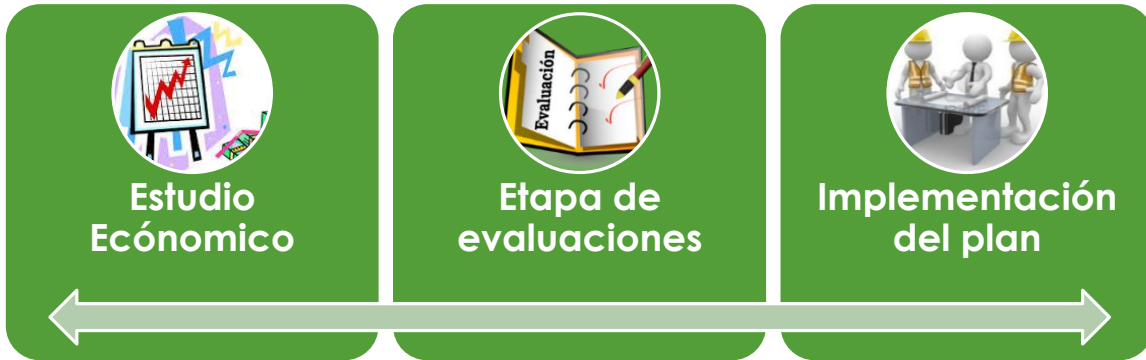
III.5.3 Mapa Estrategico de Indicadores



IV. ETAPA DE EVALUACIONES

IV.1 METODOLOGÍA DE DESARROLLO PARA ETAPA DE EVALUACIONES

Las fases contenidas dentro del estudio económico y la etapa de evaluaciones es la siguiente:



Estudio económico: Se pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del modelo de plan, cuál será el costo total de operación, y los ingresos proyectados entregando finalmente los estados financieros que servirán como base para la parte final y definitiva del plan, que es la evaluación económica.

En la siguiente figura se muestra la estructuración general del análisis económico.

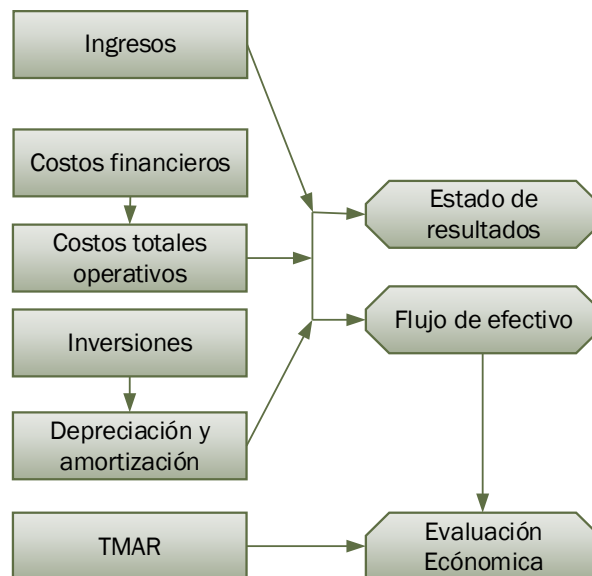


Ilustración 108 Estructura del estudio económico

Etapas de evaluaciones: La evaluación económica describe los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto; se anotan sus limitaciones de aplicación y se comparan con métodos contables de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, y en ambos se muestra su aplicación práctica.

Esta parte es muy importante, pues es la que al final permite decidir la implantación del proyecto. Normalmente no se encuentran problemas en relación con el mercado o la tecnología disponible que se empleará en la fabricación del producto; por tanto, la decisión de inversión casi siempre recae en la evaluación económica. Ahí radica su importancia. Por eso, los métodos y los conceptos aplicados deben ser claros y convincentes para el inversionista.

Dentro de las evaluaciones también se toma en cuenta la realización de las valoraciones medioambiental y social, esto con el objetivo de mostrar que la implantación del plan no solo entrega sus efectos en el ambiente económico, sino también tiene implicaciones sociales y medioambientales.

Evaluaciones Económicas

- Valor actual Neto
- Tasa Interna de retorno
- Razón Beneficio-Costo
- Tiempo de recuperación de la inversión

Valoración Social

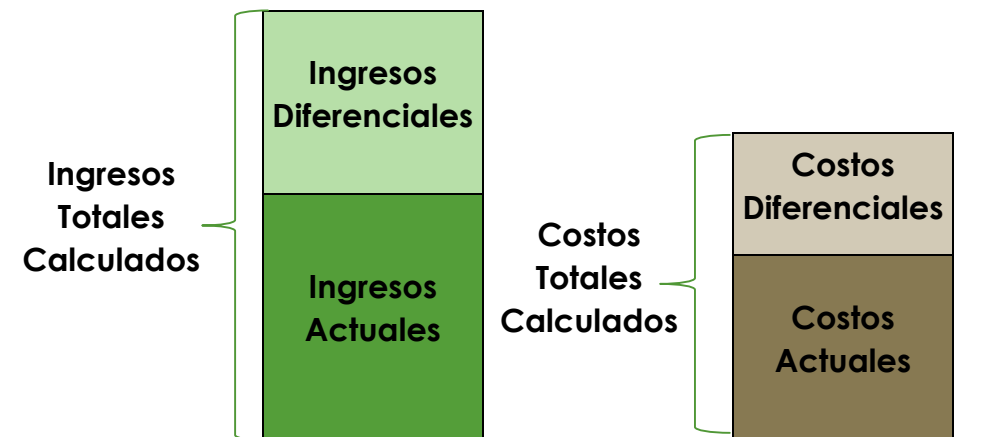
Valoración Medioambiental

Implementación del plan: acá se describen las actividades para la implementación de la estructura funcional y las actividades con las que el plan arranca su marcha.

IV.2 INVERSIONES Y COSTOS

Recordando que los equipos de futbol son organizaciones en funcionamiento y que estos cuentan con fuentes de ingresos con sus respectivos costos. Se analizan solos los costos e ingresos diferenciales que se crean con la implementación de las acciones del plan.

Representando este concepto a través de la siguiente figura:



- ❖ **Ingresos actuales:** Cantidad de ingresos con las que el club cuenta en la actualidad
- ❖ **Ingresos totales calculados:** Cantidad total que se proyecta ingresar con la implementación del plan.
- ❖ **Ingresos diferenciales:** Parte de los ingresos que se proyecta obtener con las acciones del plan. Son la diferencia entre los ingresos totales calculados y los ingresos actuales.
- ❖ **Costos actuales:** Cantidad de costos con las que el club cuenta en la actualidad
- ❖ **Costos totales calculados:** Cantidad total que se proyecta desembolsar con la implementación del plan.
- ❖ **Costos diferenciales:** Parte de los costos que se proyecta desembolsar con las acciones del plan. Son la diferencia entre los costos totales calculados y los costos actuales.

Los principales rubros que constituyen los costos de implementación del Plan Estratégico bajo la Metodología del CMI son:

IV.2.1 Costos de la formulación del plan estratégico

Este apartado de costos está constituido por el pago a consultores para el diseño del Modelo de Plan Estratégico bajo la Metodología del CMI para los equipos de primera división en El Salvador, las actividades concernientes al diseño han sido realizadas por los estudiantes en el presente trabajo de graduación, por lo que no constituyen un costo en el que deban de incurrir los equipos que lo implementaran, pero ha sido determinado para propósitos de realizar la evaluación financiera del proyecto. El detalle de los costos se muestra a continuación:

Actividad Desarrollada	Monto ⁵¹ (\$)	Duración (Meses)
Diagnostico Estratégico: Recopilación de información primaria y secundaria, análisis y tratamiento de los datos.	6,000	2
Diseño del Plan Estratégico bajo metodología de CMI: Elaboración de líneas, objetivos y acciones estratégicas. Adecuación de CMI a la Naturaleza de la Organización	9,000	3
Evaluaciones respectivas para el desarrollo del Plan Estratégico.	3,000	1
Costo Total	18,000	6

Tabla 62 Detalle de Costos para la Formulación del plan Estratégico

Para dar a conocer al aficionado todas las acciones estratégicas implementadas por el equipo será necesario incurrir en costos de publicidad de los cuales se espera que no sean muy elevados ya que dentro de las acciones se propone incrementar el uso de redes sociales y otros medios del equipo para realizar la publicidad necesaria, aunque dependerá de las posibilidades de cada equipo.

Costos	Mensual	Anual
Costos por publicidad	\$166.67	\$2,000

Tabla 63 Costos por publicidad

IV.2.2 Costos e inversiones por acciones estratégicas

Para este apartado se tomaran en consideración las acciones estratégicas que fueron desarrolladas en la etapa de diseño del plan, para mostrar a grandes rasgos los desembolsos en los que tendría que incurrir un equipo para la implementación del plan estratégico.

⁵¹ Estableciendo un salario mensual de \$1,500.00 para cada uno de los elaboradores del plan.

IV.2.2.1 Costos de personal necesario dentro del club de futbol.

Se realiza el cálculo de los costos referentes al pago de personal para los puestos de trabajo que se añadieron según las necesidades establecidas para un club de futbol, debe considerarse que este monto variará según las exigencias y necesidades de cada equipo, en mayor medida por el pago de jugadores o de personal adicional que el equipo considere necesario.

ÁREA	Empleados	Salario ⁵²	ISSS 0.075	AFP 0.0675	INSAFORP 0.01	Vacaciones 0.5	Aguinaldo 15 días	Total Mensual/ puesto	Total planilla mensual	Total Anual
Dirección General	1	\$1,500	\$112.50	\$101.25	\$15	\$81	\$63	\$1,873	\$1,872.50	\$22,470
Encargado de finanzas	1	\$700	\$52.50	\$47.25	\$7	\$38	\$29	\$874	\$873.83	\$10,486
Encargado de Seguridad	1	\$600	\$45.00	\$40.50	\$6	\$33	\$25	\$749	\$749.00	\$8,988
Encargado de Mercadeo	1	\$700	\$52.50	\$47.25	\$7	\$38	\$29	\$874	\$873.83	\$10,486
Encargado de Comunicaciones	1	\$700	\$52.50	\$47.25	\$7	\$38	\$29	\$874	\$873.83	\$10,486
Director Deportivo	1	\$1,200	\$90.00	\$81.00	\$12	\$65	\$50	\$1,498	\$1,498.00	\$17,976
Técnico sub 12	1	\$900	\$67.50	\$60.75	\$9	\$49	\$38	\$1,124	\$1,123.50	\$13,482
TOTAL			\$472.50	\$425.25	\$63.00	\$341.25	\$262.50	\$7,864.50	\$7,864.50	\$94,374.00

Tabla 64 Detalle de costos por personal adicional propuesto para un club de futbol

De la tabla anterior se obtiene el pago adicional de personal administrativo \$62,916.00 y de igual manera se obtiene el pago adicional propuesto para el personal operativo/deportivo \$31,458.00 (Director deportivo + Técnico sub 12).

⁵² Salario determinado en base a salarios de cargos similares en otras instituciones.

IV.2.3 Costo de elementos necesarios para el Plan de desarrollo juvenil

Se realiza el costeo de los elementos necesarios para la puesta en marcha de la propuesta del plan de desarrollo juvenil.

Elementos ⁵³	Cantidad	Veces al año	Costo/ unidad	Costo Mensual	Costo Anual
Cámara de video	1	0	\$1,700.00	\$1,700.00	\$1,700.00
Agenda	1	1	\$5.80	\$5.80	\$5.80
Visorias	1	5	\$30.00	\$30.00	\$150.00
Suvenires con logo del equipo (10 por visita).	15	5	\$6.00	\$6.00	\$450.00
Selección de Jóvenes para equipos					
Entrega de uniformes (calzoneta, camiseta, medias y protectores)	20	1	\$35.00	\$700.00	\$700.00
Pago de viáticos sub 14 (mensuales)	20	12	\$30.00	\$600.00	\$7,200.00

Tabla 65 Detalle de costos para Plan de Desarrollo Juvenil

De la tabla mostrada anteriormente se obtienen los costos por depreciación de cámara \$1,700.00 ($\$1,700.00/5 = \mathbf{\$340.00}$ anual para una depreciación por línea recta, sin valor de salvamento), también se obtienen los costos adicionales por Plan de Desarrollo Juvenil \$605.80 y el pago adicional a jugadores del plan de desarrollo juvenil de la categoría sub 14 \$7,900.00 por pago de viáticos y uniformes anual.

IV.2.4 Inversión y costo del establecimiento y equipamiento de áreas de oficina

Se determinan los costos de construcción, los de compra de mobiliario y equipo, y los de papelería y útiles necesarios para el trabajo de oficina.

⁵³ shop.pricesmart.com/es/

IV.2.4.1 Obtención de un valor estándar por construcción de metro cuadrado

Se toman como base estándares de costos por metro cuadrado de construcción o remodelación para tener como parámetro de cuanto pueden costar las construcciones y remodelaciones necesarias para realizar las acciones propuestas en el plan, por ellos se muestran a continuación algunos precios obtenidos por metro cuadrado.

DN Inversiones S.A. de C.V.⁵⁴

Básicamente podríamos definir 3 niveles de inversión cuando se trata de construir una residencia.

- **Nivel básico**
- **Nivel intermedio**
- **Nivel alto**

La información que proporcionada es para dar una idea básica del costo. El costo real es obtenido al enumerar en un presupuesto cada actividad, desde las obras exteriores, obras de protección, fundaciones, ubicación de la construcción, altura de las paredes, pendiente del techo, tipo de cielo falso, tipo de techo, ventanas y otros acabados y preferencias personales.

- a) Nivel Básico:** Rango costo por metro cuadrado: **Entre \$245 y \$375** En el nivel básico las paredes pueden ser de bloque de concreto sin repellar o de ladrillo de obra, cubierta (techo) de Duralita, artefactos sanitarios standard, cielo falso de losetas de fibrolit, grifería y placas para apagadores y tomacorrientes standard.
- b) Nivel Intermedio:** **Entre \$376 y \$580.** Las paredes son repelladas y pintadas, el piso puede ser de cerámica, la cubierta (techo) de Duralita. Artefactos sanitarios mejores que standard. El cielo falso puede ser tabla roca o similar. La grifería y placas apagadores y tomacorrientes standard.
- c) Nivel Alto:** **Entre \$581 y \$710 o más.** Las paredes son repelladas y pueden tener nichos y arcos. El piso puede ser de cerámica de calidad superior. La cubierta (techo) puede ser teja, cielo falso de tabla roca o madera (madera sólida o

⁵⁴ <http://www.construya.com.sv/inversion.html>

plywood). Artefactos sanitarios y grifería de diseño elegante. Placas apagadores y tomacorrientes exclusivos.

LoConstruyo.com⁵⁵

Como estándar en la construcción se pueden definir 3 niveles de inversión en construcciones residenciales:

1. Nivel básico (Precio promedio por m²: \$180.00)
2. Nivel intermedio (Precio promedio por m²: \$316.00)
3. Nivel alto (Precio promedio por m²: \$476.00)

1. Nivel Básico: Costo por metro cuadrado: \$120 - \$240. (Promedio: \$180.00). En el nivel básico las paredes pueden ser de bloque de concreto sin repellar o de ladrillo de obra, cubierta (techo) de Duralita, artefactos sanitarios standard, cielo falso de losetas de fibrolit, grifería y placas para apagadores y tomacorrientes standard.

2. Nivel Intermedio: En el nivel intermedio \$241 - \$391. (Promedio \$316.00) las paredes son repelladas y pintadas, el piso puede ser de cerámica, la cubierta (techo) de Duralita. Artefactos sanitarios mejores que standard. El cielo falso puede ser tabla roca o similar. La grifería y placas apagadores y tomacorrientes standard.

3. Nivel Alto: Rango costo por metro cuadrado: \$392 - \$560. (Promedio: \$476.00). Las paredes son repelladas y pueden tener nichos y arcos. El piso puede ser de cerámica de calidad superior. La cubierta (techo) puede ser teja, cielo falso de tabla roca o madera (madera sólida o plywood). Artefactos sanitarios y grifería de diseño elegante. Placas apagadores y tomacorrientes exclusivos.

Niveles de Construcción	DN Inversiones S.A. de C.V.		LoConstruyo.com	
Básico	\$245 - \$375	\$310.00	\$120 - \$240	\$180.00
Intermedio	\$376 - \$580	\$478.00	\$241 - \$391	\$316.00
Alto	\$581 - \$710 o más	\$645.50	\$392 - \$560	\$476.00

Tabla 66 Comparación de costos de construcción por metro cuadrado

⁵⁵ http://www.loconstruyo.com/precios_construccion.html

IV.2.4.2 Inversiones y costos necesarios para el establecimiento de Oficinas del Equipo

Para el caso de las oficinas se ha propuesto un área total necesaria de 150 metros cuadrados y para ello se considera el alquiler de un local que cumpla con las condiciones propuestas y se realizarían las remodelaciones necesarias para adecuar el establecimiento a las necesidades del personal administrativos y deportivo del equipo. Estimando que será necesario la remodelación de un 20% del área total del establecimiento, se tiene un área de 30 metros cuadrados de remodelación.

Elementos	Cantidad	Costo por paquete	Costo total
Alquiler de local (mensual)	12 meses	\$1,400.00	\$16,800.00
Adecuación de instalaciones (150 m2)	30 metros cuadrados	\$180.00	\$5,400.00
Compra de mobiliario y equipo ⁵⁶			\$7,896.60
Cubículos	3	\$250.00	\$750.00
Computadoras	10	\$400.00	\$4,000.00
Impresoras	2	\$300.00	\$600.00
Proyector	1	\$465.00	\$465.00
Archivo	2	\$180.00	\$360.00
Sillas	12	\$40.00	\$480.00
Escritorio	2	\$260.00	\$520.00
Mesa	1	\$200.00	\$200.00
Cafetera	2	\$65.00	\$130.00
Oasis	2	\$160.00	\$320.00
Basureros	12	\$4.40	\$52.80
Escobas	2	\$1.90	\$3.80
Trapeadores	3	\$5.00	\$15.00
Papelería y útiles ⁵⁷(Costos administrativos)			\$1,762.64
Papel	6 resmas	\$4.00	\$24.00
Folder	4 de 25 Unidades	\$2.73	\$10.92
Engrapadoras +quita grapas + caja de grapas	10 paquetes	\$8.00	\$80.00
Perforador	10 unidades	\$2.40	\$24.00

⁵⁶ <http://www.negociosdeoriente.com/categoria-producto/mobiliario-y-equipo-de-oficina/>
<http://www.siman.com/elsalvador/electrodomesticos/linea-blanca/oasis-para-agua>
<http://www.casalco.org.sv/archivos/precios>

⁵⁷ <http://store.officedepot.com.sv/OnlineStore/>
<https://infoutil.gobiernoabierto.gob.sv/products/resma-de-papel-bond-tamano-carta-base-20>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Lapiceros (negro, azul y rojo)	6 cajas de 12 unid.	\$1.50	\$9.00
Lápices	2 cajas de 12 unid.	\$1.70	\$3.40
Líquido corrector	5 cajas de 2 unid.	\$1.30	\$6.50
Libretas de notas	20 unidades	\$1.00	\$20.00
Post it	10 paquetes de 5	\$1.75	\$17.50
Tijeras	10 unidades	\$1.50	\$15.00
Cinta Adhesiva	2 paquetes de 6 unid.	\$3.60	\$7.20
Luz (mensual)	\$12	\$75.00	\$900.00
Agua (mensual tarifa mínima fija comercial)	\$12	\$3.76	\$45.12
Internet y telefonía fija (mensual)	\$12	\$50.00	\$600.00

Tabla 67 Inversiones y costos de Oficinas del Equipo

De la tabla anterior se obtiene lo siguiente:

- Costo anual de alquiler de local **\$16,800.00**
- Amortización de Adecuación de Instalaciones **\$5,400.00 /5 años = \$1,080.00**
- Depreciación de Mobiliario y Equipo de Oficina **\$7,896.60 /5 años = \$1,579.00**
- Costos Administrativos de papelería y útiles **\$1,762.64**

IV.2.5 Costo de eventos de publicidad de jugadores

Estos costos son los establecidos para la realización de eventos en los que participen los jugadores, yendo a escuelas y centros comerciales, donde puedan dar a conocer al equipo fuera de los estadios.

Elemento	Cantidad	Costo por unidad	Costos Mensuales
Transporte de jugadores a eventos	2	\$10.00	\$20.00
Entrega de pases de cortesía (entradas por mes)	20	\$3.00	\$60.00
Incentivos a barras deportivas (entradas por mes)	100	\$3.00	\$300.00
Total Mensual			\$380.00

Tabla 68 Costos de eventos de publicidad de jugadores

Asumiendo un costo mensual de \$380.00 se tiene un costo anual de **\$4,560.00** en concepto de costos de publicidad de jugadores.

IV.2.6 Costo de estudios necesarios para la implementación del plan estratégico

En el plan estratégico se propone la creación de un restaurante o área de food court y la creación de una tienda de artículos deportivos, ambas cosas dentro del estadio, también se propone la modificación de la estructura de los equipos, transformándolos en clubes de socios.

Para realizar los puntos anteriores es necesario la realización de estudios técnicos como los de mercado para determinar la aceptación de dichas propuestas, al igual que para establecer las preferencias de los aficionados a determinado equipo. También si el equipo desea crear el club de socios debe asesorarse sobre las modificaciones en su estructura legal y sobre los beneficios que el equipo puede obtener de dichas modificaciones.

Consultando con personas conocedoras, estos comentaban que para un estudio de mercado con un alcance geográfico pequeño el precio del estudio comprendía entre \$2,000.00 y \$5,000.00 por lo que se asume un valor medio entre estos valores. Para la parte de asesoramiento y trámites legales, los precios de estos pueden ser muy variados, dependiendo de la complejidad de las modificaciones estructurales que sean necesarias en el equipo, por lo que se toma un valor base de \$2,000.00 para los trámites iniciales.

Elemento	Costo
Estudio de mercado para tiendas de productos deportivos del equipo	\$3,500.00
Asesoramiento y trámites legales para la constitución de un Club de Socios	\$2,000.00
Total	\$5,500.00

Tabla 69 Costo de estudios técnicos

Los \$5,500.00 obtenidos de estudios técnicos son amortizados en los 5 años de la implementación del plan, teniendo **\$1,100.00** de amortización anual.

IV.2.7 Costos por membresía de aficionados

En el plan estratégico se propuso la creación de membresías para aficionados al equipo, con las cuales estos puedan tener muchos beneficios adicionales, asegurando al equipo un ingreso anual por aficionado afiliado.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Membresía	Cantidad	Precio	Total
Paquete de bienvenida (camiseta, botella, gorra)	1	\$21.00	\$21.00
Entradas de bienvenida (2 platea)	2	\$10.00	\$20.00
Tarjeta	1	\$1.00	\$1.00
Total por aficionado afiliado			\$42.00
Total esperado de afiliados (100)			\$4,200.00

Tabla 70 Costos por membresía de aficionados

IV.2.8 Costo de creación de Sala de Control de seguridad

Para la sala de control de seguridad se estima un área total de 9 metros cuadrados, este espacio puede construirse en su totalidad si no se cuenta con él o puede compartirse el espacio con la cabina de narración que se tienen en los estadios, esto dependerá del espacio que se tenga en cabina y de la decisión de los directivos del equipo.

Elemento	Cantidad	Costo Unitario	Total
Adecuación de instalaciones para sala de control	9 metros cuadrados	\$180.00	\$1,620.00
Computadoras	3	\$440.00	\$1,320.00
Pantallas de 50"	2	\$700.00	\$1,400.00
Cámaras	4 juegos de 2	\$310.00	\$1,240.00
Escritorios	3	\$260.00	\$780.00
Sillas	5	\$40.00	\$200.00
Total			\$6,560.00

Tabla 71 Costo de elementos necesarios para sala de control de seguridad

Se determina la depreciación de todos los elementos necesarios para la creación de la sala de control de seguridad, teniendo **\$1,312.00** de depreciación anual.

IV.2.9 Costo de creación de restaurante o área de Food Court

Para el área de Food Court se especifica un área de 150 metros cuadrados disponible en la cual pueden construirse 4 locales de 9 metros cuadrados cada uno y dos baños de 2,25 metros cuadrados para los clientes. Del área total se tendría 109.5 metros cuadrados para mesas.

Creación de restaurante	Cantidad	Costo Unitario	Total
Construcción de locales (9 metros cuadrados por local)	36	\$180.00	\$6,480.00
Construcción de baños (2.25 metros cuadrados por baño)	4.5	\$180.00	\$810.00
Colocación de piso y colocación de techo	109.5	\$20.00	\$2,190.00
Compra de mesas con sillas	16	\$300.00	\$4,800.00
Total			\$14,280.00

Tabla 72 Costos de creación de área de food court

Se establece la depreciación para el área de Food Court con un valor de \$2,856.00 anual.

IV.2.10 Costo de creación de tienda deportiva

Para la tienda deportiva se establece un área total de 25 metros cuadrados en la que se distribuirán los artículos y accesorios que se elaboren con elementos referentes al equipo. Se propone dar la tienda del estadio en concesión a las tiendas deportivas patrocinadoras del equipo, obteniendo pago de alquiler o comisión por ventas.

Elementos	Cantidad	Costo Unitario	Total
Construcción de local (25 metros cuadrados)	25	\$180.00	\$4,500.00

Tabla 73 Costo de creación de local para tienda de artículos deportivos

El monto por depreciación para la construcción de la tienda deportiva es \$900.00

IV.2.11 Costos de Adecuación de canchas

Las canchas sintéticas como se explicó en la etapa de Diseño del plan, tiene beneficios para desarrollar un juego más vistosos y técnico, y para su mantenimiento se desembolsan menos recursos económicos; así también FIFA no tiene impedimento en desarrollar juegos oficiales en este tipo de campo. Por lo que se insta a realizar las acciones para implantar este tipo de canchas en nuestro país.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Para la adecuación de canchas se tomaron en cuenta los costos de mejoramiento de algunas canchas en el país, como las mencionadas a continuación:

- Cancha sintética de Santa Ana, ronda el medio millón de dólares.⁵⁸
- El estadio Las Delicias de Santa Tecla tiene un costo de \$564,871.16.⁵⁹

Tomando en cuenta los valores anteriores se estima un costo de medio millón para la adecuación de canchas y un costo de mantenimiento de estas de \$5,000.00 anuales.

Costo	Cantidad	Costo Unitario	Total
Inversión	1	\$500,000.00	\$500,000.00
Costo de operación anualizado	1	\$5,000.00	\$5,000.00
Total			\$505,000.00

Tabla 74 Costo de adecuación de canchas

Por lo anterior la inversión necesaria para la adecuación de canchas será de **\$505,000.00** la cancha tendrá una depreciación anual de **\$101,000.00**

IV.2.12 Costo de Adecuación de camerinos

Para los camerinos se establece un área de 50 metros cuadrados, que tendrá que incluir el mobiliario y equipo necesario para los jugadores.

Elemento	Cantidad	Costo Unitario	Total
Remodelación de camerinos (50 metros cuadrados)	50	\$180.00	\$9,000.00
Bancos	3	\$140.00	\$420.00
Casilleros	13	\$25.00	\$325.00
Pizarra	1	\$95.00	\$95.00
Televisor	1	\$400.00	\$400.00
Total			\$10,240.00

Tabla 75 Costo de adecuación de camerinos

La depreciación establecida para los camerinos será de **\$2,048.00**

⁵⁸ Información proporcionada por miembros de proyecto azul

⁵⁹ <http://www.laprensagrafica.com/deportes/futbol-nacional/247740-las-delicias-remozado>

IV.2.13 Costo de equipamiento de Gimnasio

Para el equipamiento del gimnasio del equipo se presenta el listado de máquinas que fueron establecidas como necesarias en el diseño del plan, mostrando los costos respectivos de cada una de ellas.

Maquinaria ⁶⁰	Cantidad	Costo Unitario	Total
Banco para entrenamiento	3	\$500.00	\$1,500.00
Espalderas	2	\$300.00	\$600.00
Tapete para levantamiento de pesas	50	\$4.50	\$225.00
Aparato para flexiones de bíceps	2	\$80.00	\$160.00
Barra para levantamiento del cuerpo	2	\$165.00	\$330.00
Estante para pesas	2	\$75.00	\$150.00
Pesas pequeñas (6 unidades por paquete)	3	\$85.00	\$255.00
Pesas individuales grandes	6	\$70.00	\$420.00
Máquinas de presión para pierna	2	\$200.00	\$400.00
Máquinas con poleas	2	\$500.00	\$1,000.00
Máquinas de extensión del tríceps	2	\$540.00	\$1,080.00
Máquinas para la extensión de piernas	2	\$550.00	\$1,100.00
Máquinas para el pecho	1	\$3,000.00	\$3,000.00
Máquinas de presión para los hombros	1	\$3,000.00	\$3,000.00
Bicicletas estacionarias	3	\$300.00	\$900.00
Máquinas elípticas	3	\$400.00	\$1,200.00
Escalíntas	3	\$400.00	\$1,200.00
Máquinas de remo	3	\$450.00	\$1,350.00
TOTAL			\$17,870.00

Tabla 76 Costo de equipamiento de gimnasio

Se determina un valor de depreciación de toda la maquinaria y equipo de gimnasio de **\$3,574.00**

⁶⁰ <http://www.siman.com/elsalvador/catalogo>

IV.2.14 Costo de construcción/remodelación de graderíos y servicios sanitarios

Para el caso de los graderíos se consideran costos de construcción, debido a que la mayor parte de los equipos que conforman la liga mayor, cuentan con estadios que no poseen suficientes graderíos y los que se tienen están en malas condiciones. Por lo que se obtuvo un estándar de costo por metro cuadrado de graderío construido, tomando como base el costo de construcción de los graderíos del estadio Las Delicias de Santa Tecla.⁶¹

- Para un área de 2,573.88 m² que tiene un costo de \$692, mil se tiene un costo por metro cuadrado de \$268.85

Si en promedio caben dos personas por m², se obtiene un costo por persona de \$134.47

Elemento	Cantidad	Costo Unitario	Total
Construcción/remodelación de graderíos (metro cuadrado)	1,000	\$268.85	\$268,850.00
Remodelación de sanitarios (metro cuadrado)	50	\$638	\$31,900.00
Total			\$300,750.00

Tabla 77 Costo de remodelación de graderíos y servicios sanitarios

El valor de depreciación para la remodelación de graderíos y servicios sanitarios es de **\$60,150.00**

IV.2.15 Determinación de la inversión inicial

Para determinar la inversión inicial necesaria se presenta el siguiente cuadro resumen donde se presentan todas las inversiones en la que se incurre para la implementación de las acciones estratégicas propuestas, entre ellas las construcciones, remodelaciones y compras, a la vez se establece el capital de trabajo que será necesario.

⁶¹ <http://elblog.com/noticias/nuevo-diseno-en-estadio-las-delicias.html>

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

INVERSIONES	
Plan Estratégico CMI	\$18,000.00
Adecuación de instalaciones administrativas	\$5,400.00
Capital de Trabajo	\$25,979.85
Pago de personal (primeros dos meses)	\$15,729.00
Luz (mensual) 2 MESES	\$150.00
Agua (mensual tarifa mínima fija comercial) 2 MESES	\$7.52
Internet y telefonía fija (mensual) 2 MESES	\$100.00
Uniformes Sub 14	\$700.00
Viáticos sub 14 (primeros 2 meses)	\$1,200.00
Alquiler Local de Oficina (2 meses)	\$2,800.00
Eventos de publicidad de jugadores 2 MESES	\$760.00
Membresías (100 primeras membresías)	\$4,200.00
Costo por publicidad (2 meses)	\$333.33
Compra Cámara PDJ	\$1,700.00
Compra Mobiliario y Equipo de Oficina	\$7,896.60
Estudios técnicos	\$5,500.00
Creación Sala de control de seguridad	\$6,560.00
Creación area de Food Court	\$14,280.00
Creación tienda deportiva	\$4,500.00
Adecuación de Canchas	\$505,000.00
Adecuación de Camerinos	\$10,240.00
Equipamiento de Gimnasio	\$17,870.00
Remodelación de graderíos	\$268,850.00
Remodelación de sanitarios	\$31,900.00
TOTAL	\$923,676.00

Tabla 78 Inversión inicial para el plan estratégico

IV.3 DETERMINACIÓN DE INGRESOS

Para la determinación de ingresos se toman en cuenta dos puntos, el primero es que se realiza el cálculo del ingreso promedio que tienen actualmente un equipo y el segundo que se realiza el cálculo de los ingresos que se obtendrán con la implementación del plan estratégico, para ello se utilizarán los valores que fueron presentados como meta en el diseño del plan.

Debe tenerse en consideración que lo propuesto como meta en el diseño del plan estratégico, es resultado de la realización de todas las acciones estratégicas que se presentaron, por lo que el alcance de dichas metas se irá dando conforme se vayan desarrollando las acciones estratégicas según lo propuesto.

A continuación se entrega el detalle de los ingresos presupuestados para los años de evaluación del diseño del plan. Se abordan desde la perspectiva incremental, es decir se entregan como resultados de ingresos aquellas cifras que se pretenden incrementar con la puesta en marcha del plan, y sus nuevas formas de incremento de ingresos. Los ingresos que se describirán a continuación son los siguientes:

- a) Ingresos por taquillas
- b) Ingresos por patrocinadores
- c) Ingreso por membresía.
- d) Ingresos por la tienda deportiva y alquiler de food court

IV.3.1 Ingresos por taquillas

Los ingresos por taquillas se registrarán tomando de base las siguientes premisas:

- Se coloca como base de aficionados el promedio de personas que asistieron por partido al Torneo Apertura 2015, el primero desarrollado con 12 equipos.
- La afluencia de aficionados crecerá cada año a una tasa constante del 25%, se considera este porcentaje dado que el periodo de tiempo establecido para la implementación del plan es de cinco años y se establece que para el primer año los ingresos por taquilla se mantendrán igual y que para los siguientes cuatro años se incrementaría en un 25% cada año hasta llegar a lo planificado.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

- A partir del segundo año se espera que el equipo haya puesto en marcha el plan, de forma consciente y lo más fiel posible a los planteamientos aquí contenidos, logrado quedar campeón en el torneo local, por lo tanto clasifica al torneo de campeones de la confederación (CONCACAMPIONS)
- Al final del cuarto año se espera avanzar de ronda en (CONCACAMPIONS), jugar cuartos de final, y en el quinto año alcanzar las semifinales, cifras verdaderamente ambiciosas, pero con esfuerzo y planificación, no imposibles de alcanzar.

Número de aficionados base

Para obtener el número de aficionados con los que se espera contar al principio de la implementación del plan se recurre a las estadísticas de asistencia del torneo Apertura 2015, el cual ha sido el primero desarrollado con la participación de 12 equipos.

Equipo	Promedio Aficionados
Sonsonate	5001
Alianza F.C	4697
C.D. Chalatenango	3691
C.D. Águila	2729
C.D. FAS	2343
C.D Dragón	1496
Santa Tecla	1067
A.D. Isidro Metapán	948
C.D. Atlético Marte	890
Pasaquina	812
Juventud Independiente	572
C.D. UES	529
Promedio	2064.58

Tabla 79 Promedio de aficionados. Torneo Apertura 2015⁶²

Por lo que se toma que al inicio del campeonato y durante la fase regular, asistirán en promedio a los juegos de local un estimado de 2, 000 aficionados, recordando que los resultados del plan se irán obteniendo conforme las actividades propuestas se ejecuten.

⁶² Tomado de Estadísticas Primera

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Asimismo se asumen tres localidades, con sus respectivos porcentajes.

Localidad	Porcentaje	Precio (Temporada Regular)	Precio (cuartos de final)	Precio (semifinales)
General	50 %	\$3	\$4	\$5
Tribuna	30 %	\$6	\$8	\$10
Platea	20 %	\$10	\$12	\$15

Tabla 80 Localidades asumidas para cálculo de recaudación por entradas

Así también estos ingresos de taquillas se deben de distribuir a lo largo de los meses de la manera típica que la programación de los partidos dicta, la cual se detalla a continuación:

- ❖ **Agosto:** Al inicio del torneo generalmente se juega una fecha entre semana (miércoles), lo que entrega un promedio de tres juegos en este mes
- ❖ **Septiembre:** Al haber fecha FIFA se programan en promedio solo dos juegos de local en este mes
- ❖ **Octubre:** Se programan en promedio tres juegos de local en este mes
- ❖ **Noviembre:** Se programan en promedio tres juegos de local en este mes
- ❖ **Diciembre:** Si el equipo clasifica a Cuartos de final y semifinales, se jugaran dos partidos de local administrativo más.
- ❖ **Enero:** En promedio se programan dos juegos de local administrativo en este mes
- ❖ **Febrero:** Se programan en promedio tres juegos de local en este mes
- ❖ **Marzo:** Se programan en promedio tres juegos de local en este mes
- ❖ **Abril:** Se programan en promedio tres juegos de local en este mes
- ❖ **Mayo:** Si el equipo clasifica a Cuartos de final y semifinales, se jugaran dos partidos de local administrativo más.
- ❖ **Junio:** Generalmente hay una pausa de los torneos de Liga Mayor en este mes
- ❖ **Julio:** Generalmente hay una pausa de los torneos de Liga Mayor en este mes

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Temporada regular	Cantidad esperada	Precio	Recaudación/partido
Platea	400	\$10	\$4000
Tribuna	600	\$6	\$3600
General	1000	\$3	\$3000
Total	2000	---	\$10600

Tabla 81 Cantidad de Aficionados esperados para temporada regular

Cuartos de final	Cantidad esperada	Precio	Recaudación/partido
Platea	600	\$12	\$ 7200
Tribuna	900	\$8	\$ 7200
General	1500	\$4	\$ 6000
Total	3000	---	\$ 20400

Tabla 82 Cantidad de aficionados esperados para cuartos de final

Semifinales	Cantidad esperada	Precio	Recaudación/partido
Platea	800	\$15	\$ 12000
Tribuna	1200	\$10	\$ 12000
General	2000	\$5	\$ 10000
Total	4000	---	\$ 34000

Tabla 83 Cantidad de Aficionados esperados para semifinales

Entregando con ello las siguientes cantidades en ingresos en los meses del primer año del plan:

Meses	Cantidad de juegos promedio	Regular	Cuartos de final	Semifinales	Total
Agosto	3	\$31,800			\$31,800
Septiembre	2	\$21,200			\$21,200
Octubre	3	\$31,800			\$31,800
Noviembre	3	\$31,800			\$31,800
Diciembre	2		\$20,400	\$34,000	\$54,400
Enero	2	\$21,200			\$21,200
Febrero	3	\$31,800			\$31,800
Marzo	3	\$31,800			\$31,800
Abril	3	\$31,800			\$31,800
Mayo	2		\$20,400	\$34,000	\$54,400
Junio	0				\$0
Julio	0				\$0
Total	26	\$233,200	\$40,800	\$68,000	\$342,000

Tabla 84 Ingresos por taquilla para el primer año de implementación del plan estratégico

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Asumiendo que se logra la clasificación al torneo de la confederación se agregan los ingresos por este tipo de eventos, en taquillas y ayuda de gastos. Así también el crecimiento de la asistencia se proyecta en un 25% cada año, para alcanzar al final del periodo de evaluación las cifras metas en este rubro. Si también el reglamento de la Concachampions asigna 40,000 dólares como ayuda de gastos de operación para los equipos cuando juegan de visitantes. Por lo que se tomará este monto un ingreso a partir del segundo año de operación del plan. Entregando finalmente el siguiente cuadro de ingresos en lo referente a taquillas y ayuda de confederación.

Ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Taquilla temporada regular	\$233,200	\$291,500	\$364,375	\$455,469	\$569,336
Taquilla Cuartos de final	\$40,800	\$51,000	\$63,750	\$79,688	\$99,609
Taquilla Semifinales	\$68,000	\$85,000	\$106,250	\$132,813	\$166,016
Taquilla finales	---	\$58,000	\$69,600	\$83,520	\$100,224
Taquilla Concachampions	---	---	\$54,400	\$81,600	\$108,800
Ayuda Confederación	---	---	\$80,000	\$120,000	\$160,000
Total	\$342,000	\$485,500	\$738,375	\$953,089	\$1203,985

Tabla 85 Ingresos proyectados por taquillas y ayuda de confederación

IV.3.1.1 Ingresos promedios actuales de los equipos de LMF

Para determinar los ingresos actuales y futuros de los equipos, sin la implementación del plan, se analizan los datos totales (jornada regular, semifinales y finales) de los torneos clausura y apertura de los años anteriores, desde el torneo apertura 2002 hasta el torneo Apertura 2015, como puede mostrarse a continuación:

Torneo	Asistencia/Equipo	Total/Equipo	Torneo	Asistencia/Equipo	Total/Equipo		
1	A02	242747	\$1176,518.78	14	C09	194181	\$900,535.23
2	C03	274313	\$1257,213.61	15	A09	128110	\$600,623.16
3	A03	349754	\$1920,839.62	16	C10	150429	\$813,774.00
4	C04	229916	\$1215,232.00	17	A10	257715	\$1294,752.00
5	A04	288594	\$1328,537.00	18	C11	213131	\$1152,909.00
6	C05	371921	\$1835,596.00	19	C12	170650	\$948,347.00
7	A05	435133	\$2391,956.08	20	A12	224452	\$1210,435.98
8	C06	437165	\$2518,908.60	21	C13	202206	\$1078,755.06
9	A06	373300	\$1966,363.00	22	A13	190282	\$971,478.17
10	C07	395203	\$2115,720.50	23	C14	179308	\$896,619.38
11	A07	337510	\$1257,701.50	24	A14	143524	\$798,992.00
12	C08	200619	\$1054,926.12	25	C15	128578	\$600,762.00
13	A08	223679	\$1153,516.43	26	A15	282600	\$1428,447.72

Tabla 86 Total de personas y total de recaudación por torneo desde 2002

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Ya que el análisis y las proyecciones se realizarán para un solo equipo de los que conforman la liga mayor, se obtiene el promedio por equipo para cada uno de los torneos.

	Torneo	Asistencia/Equipo	Total/Equipo		Torneo	Asistencia/Equipo	Total/Equipo
1	A02	24275	\$117,651.88	14	C09	19418	\$90,053.52
2	C03	27431	\$125,721.36	15	A09	12811	\$60,062.32
3	A03	34975	\$192,083.96	16	C10	15043	\$81,377.40
4	C04	22992	\$121,523.20	17	A10	25772	\$129,475.20
5	A04	28859	\$132,853.70	18	C11	21313	\$115,290.90
6	C05	37192	\$183,559.60	19	C12	17065	\$94,834.70
7	A05	43513	\$239,195.61	20	A12	22445	\$121,043.60
8	C06	43717	\$251,890.86	21	C13	20221	\$107,875.51
9	A06	37330	\$196,636.30	22	A13	19028	\$97,147.82
10	C07	39520	\$211,572.05	23	C14	17931	\$89,661.94
11	A07	33751	\$125,770.15	24	A14	14352	\$79,899.20
12	C08	20062	\$105,492.61	25	C15	12858	\$60,076.20
13	A08	22368	\$115,351.64	26	A15	28260	\$119,037.31

Tabla 87 Promedio de personas y recaudación por Equipo en cada torneo desde 2002

En el gráfico se observa la tendencia que llevan los datos obtenidos:

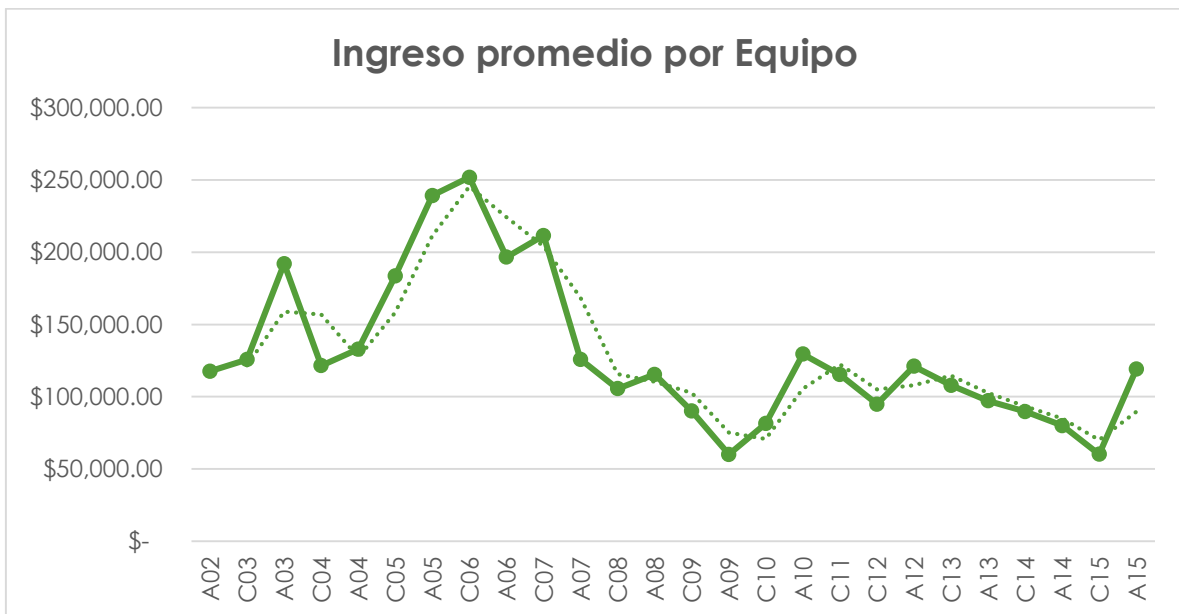


Gráfico 17 Promedio de recaudación por Equipo en cada torneo desde 2002

Al observar el grafico anterior, puede verse el repentino crecimiento en la asistencia y en los ingresos por taquilla para el torneo apertura 2015, esto puede deberse a factores como:

- Para el torneo apertura 2015 variables como el número de equipos en primera división son modificadas, incorporando dos equipos más, el Sonsonate y el Chalatenango.
- Los dos nuevos equipos en primera división están entre los primeros cuatro equipos con mayor recaudación y asistencia.
- Incremento en el número de partidos jugados por los equipos

Se realiza una proyección de los ingresos siguiendo la tendencia actual de los ingresos de taquilla por equipo, para ello se utilizan los promedios móviles, ya que, aunque existen más métodos para pronosticar, dada su simplicidad y porque son considerados los más usuales y sencillos de llevar a cabo, se decide utilizarlos. También se tiene que estos métodos pueden utilizarse en los siguientes casos:

- a) Hay información disponible de la variable(s) que se está pronosticando.
- b) La información puede ser cuantificada.
- c) Si se considera razonable que el patrón de comportamiento del pasado continuará en el futuro. Si se cuenta con una base de datos histórica y se quiere pronosticar una variable considerando su comportamiento pasado, entonces podemos utilizar el método de promedios móviles o el método de suavización exponencial, que son conocidos también como métodos de series de tiempo.

Método de Promedios Móviles

La utilización de esta técnica supone que la serie de tiempo es estable, esto es, que los datos que la componen se generan sin variaciones importantes entre un dato y otro (error aleatorio=0), esto es, que el comportamiento de los datos aunque muestren un crecimiento o un decrecimiento lo hagan con una tendencia constante.

Cuando se usa el método de promedios móviles se está suponiendo que todas las observaciones de la serie de tiempo son igualmente importantes para la estimación del parámetro a pronosticar. De esta manera, se utiliza como pronóstico para el siguiente periodo el promedio de los n valores de los datos más recientes de la serie de tiempo. Utilizando una expresión matemática, tenemos:

$$\text{Promedio Móvil} = \frac{\sum(n \text{ valores de datos más recientes})}{n}$$

El término móvil indica que conforme se tienen una nueva observación de la serie de tiempo, se reemplaza la observación más antigua de la ecuación y se calcula un nuevo promedio. El resultado es que el promedio se moverá, esto es, conforme se tengan nuevos datos y se vayan sustituyendo en la fórmula, el valor del promedio irá modificándose.

No existe una regla específica que nos indique cómo seleccionar la base del promedio móvil (n). Si la variable que se va a pronosticar no presenta variaciones considerables, esto es, si su comportamiento es relativamente estable en el tiempo, se recomienda que el valor de n sea grande. Por el contrario, es aconsejable un valor de n pequeño si la variable muestra patrones cambiantes. En la práctica, los valores de n oscilan entre 2 y 10. El método de promedios móviles es muy útil cuando se tiene información no desagregada.

Para los datos históricos de ingresos de taquilla por equipo se utilizara un promedio móvil con un n igual a dos periodos, esto dado que la variable muestra patrones cambiantes.

No.	Torneo	Pronósticos/torneo	Pronóstico/año
1	C16	\$89,556.76	\$193,853.79
	A16	\$104,297.03	
2	C17	\$96,926.89	\$197,538.86
	A17	\$100,611.96	
3	C18	\$98,769.43	\$198,460.12
	A18	\$99,690.70	
4	C19	\$99,230.06	\$198,690.44
	A19	\$99,460.38	
5	C20	\$99,345.22	\$198,748.02
	A20	\$99,402.80	

Tabla 88 Pronostico de ingresos por taquilla sin implementación del plan estratégico

Los valores obtenidos en la tabla anterior serán los utilizados como ingresos sin la implementación del plan estratégico.

IV.3.1.2 Diferencia de ingresos con la implementación del plan

Para encontrar los ingresos diferenciales con la realización del plan se realiza la resta de lo pronosticado al realizar el plan, menos lo pronosticado sin la realización de este.

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Con plan	\$342,000.00	\$485,500.00	\$738,375.00	\$953,088.75	\$1203,984.94
Sin plan	\$193,853.79	\$197,538.86	\$198,460.12	\$198,690.44	\$198,748.02
Incremental	\$148,146.21	\$287,961.14	\$539,914.88	\$754,398.31	\$1005,236.92

Tabla 89 Calculo de diferencia de ingresos por taquilla

Los valores incrementales obtenidos de la diferencia de ingresos por taquillas sin plan estratégico, con los ingresos por taquilla con plan estratégico son los que se colocan en el estado de resultado y flujo de efectivo.

IV.3.2 Ingresos por alquiler de food court

Entre las premisas que se tomarán tenemos:

- Habrán 4 locales en el área de Food Court, los cuales se alquilarán el día del partido de local, por lo que se espera que se utilice alrededor de 22 veces al año, la cantidad de partidos que se ejecutan en calidad de local administrativo en temporada regular en un año.
- Los locales entregaran un ingreso de \$75.00 por día arrendado, dato comparado con el costo de alquilar un local de un establecimiento de comida rápida en un centro comercial del país.

Entregando las siguientes cifras para los cinco años de evaluación:

	Cantidad	Precio Local	Ingreso/partido	Ingreso mensual	Ingreso Anual
Food Court	4	\$75.00	\$300.00	\$600.00	\$6,600.00

Tabla 90 Ingresos por alquiler de locales para food court

Estos \$6, 600 se espera mantener en cada uno de los cinco año que dura la evaluación de del estudio. A pesar de que es un valor pequeño, el mayor beneficio obtenido sería volver más atractivo el estadio y de esta manera contribuir a incrementar la cantidad de aficionados que lleguen a él.

IV.3.3 Ingresos de tienda deportiva

Las premisas para la asignación de ingresos de la tienda deportiva son las siguientes:

- La tienda deportiva entregará un porcentaje, previamente negociado, de sus ventas. Para efectos de evaluación se asume que lo negociado es el 40%.
- El 16.7% de las personas compra un souvenir en sus visitas al estadio, lo que representa 334 personas de los 2, 000 aficionados esperados, gastando en promedio \$2.86/aficionado⁶³.
- Finalmente se asume un crecimiento de 10% en los ingresos por año.

Supuestos que se visualizan en la siguiente tabla:

Tienda deportiva	
% de ganancia	40%
Personas proyectadas	334
Gasto promedio/persona	\$2.86
Ingreso/partido	\$955.24
Ingreso para el club	\$382.10
Ingreso mensual	\$764.19
Ingreso anual	\$8,406.11

Tabla 91 Ingresos anuales aportados por tienda deportiva

Entregando los supuestos anteriores las cifras obtenidas son las siguientes:

Tienda deportiva	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$8,406.11	\$9,246.72	\$10,171.39	\$11,188.53	\$12,307.38

Tabla 92 Pronósticos de ingresos por tienda deportiva

⁶³ Datos tomados de encuesta al aficionado en la Etapa de diagnóstico.

Al igual que con el food court, aunque el ingreso obtenido por la tienda de artículos deportivos sea pequeño, el mayor beneficio obtenido sería volver más atractivo el estadio y de esta manera contribuir a incrementar la cantidad de aficionados que lleguen a él.

IV.3.4 Ingresos por patrocinadores

Este es de los rubros más difíciles de cuantificar debido a que se desconoce con exactitud los montos actualmente desembolsados por los patrocinadores a los equipos de futbol; aunque se sabe que esta es una de las fuentes de ingreso que aportan en mayor cuantía a los equipos de LMF, y ayuda a los mismos a subsistir.

La obtención del presupuesto de ingresos a través de patrocinadores se realiza con base en las siguientes premisas:

- Los promedios de dinero ingresado en concepto de patrocinio es de \$5, 000 actualmente.
- Los clubes actualmente manejan un promedio de 5 patrocinadores, cifras obtenidas de la etapa de diagnóstico del estudio.
- Las cifras de patrocinadores crecerán durante los cinco años de la siguiente manera: año 1, 5 patrocinadores; año 2, 6 patrocinadores; año 3, 7 patrocinadores; año 4, 8 patrocinadores; y año 5, 10 patrocinadores.
- Los montos económicos que los patrocinadores entregaran se proyectan en los siguientes por año: año 1, \$5, 000; año 2, \$6, 000; año 3 \$7, 000; año 4, \$8, 000; y año 5, \$10, 000.
- Los promedios de patrocinios serán por temporada, así que se obtendrán los ingresos dos veces por año, por ejemplo en el año 3 se tienen proyectados, 7 patrocinadores aportando \$7, 000 /temporada, lo que entrega un total de \$98, 000 durante ese año.

Finalmente se entrega el presupuesto de ingresos por patrocinadores proyectados para los próximos cinco años:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Patrocinadores	5	6	7	8	10
Actual	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00
Proyectado	\$50,000.00	\$72,000.00	\$98,000.00	\$128,000.00	\$200,000.00
Ingresos Incrementales	\$-	\$22,000.00	\$48,000.00	\$78,000.00	\$150,000.00

Tabla 93 Ingresos por patrocinadores

IV.3.5 Ingreso por membresía

Los ingresos por membresía se proponen para tratar de aprovechar la relación con el aficionado, la misma debe de ser atractiva para que el aficionado opte por utilizar esta opción. Como se describió con anterioridad, las características de la misma son:

- La membresía otorgará derechos y paquetes anteriormente citados.
- La membresía tendrá una vigencia de dos torneos cortos. Finalizando la misma al final de cada Torneo Clausura.
- Las ventas se realizarán antes y durante el inicio del Torneo Apertura.
- El primer año se estima poder tener a un 5% de los aficionados base (100 de 2,000) inscritos en membresía, y que estos crezcan a un ritmo de 50% durante cada año. Esta cifra apoyada en los resultados deportivos que junto con las demás acciones del plan se obtienen.

Colocando un precio de \$45.00 por membresía, obteniendo con este precio un margen de ganancia sobre el costo para entregar membresía y paquete de bienvenida.

Por lo tanto se espera que la primera promoción de membresía se realice durante el torneo Apertura. Para efectos de evaluación del primer año se prorratará a lo largo de los 12 meses, tal y como lo muestra la tabla siguiente.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Mes	Ingreso	Mes	Ingreso
Agosto	\$ 375	Febrero	\$ 375
Septiembre	\$ 375	Marzo	\$ 375
Octubre	\$ 375	Abril	\$ 375
Noviembre	\$ 375	Mayo	\$ 375
Diciembre	\$ 375	Junio	\$ 375
Enero	\$ 375	Julio	\$ 375
Total		\$4,500.00	

Tabla 94 Ingresos por obtención de membresía

Finalmente durante los cinco años de evaluación se estima se tendrían anualmente los siguientes ingresos a través de la membresía:

Membresías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Miembros estimados	100	150	225	338	506
Ingresos	\$ 4,500	\$ 6,750	\$ 10,125	\$ 15,188	\$ 22,781

Tabla 95 Proyección de ingresos por membresías

IV.3.6 Presupuestos de ingresos general

A continuación se entrega el presupuesto de ingresos de todas las fuentes que el plan propone, las actuales que se verán incrementadas y las formuladas por el estudio; esto se describe a través del siguiente cuadro:

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por taquilla	\$148,146.21	\$287,961.14	\$539,914.87	\$754,398.30	\$1005,236.9
Ingresos por tienda deportiva	\$8,406.11	\$9,246.72	\$10,171.39	\$11,188.53	\$12,307.38
Ingresos por patrocinadores	\$-	\$22,000.00	\$48,000.00	\$78,000.00	\$150,000.00
Ingresos por membresía	\$4,500.00	\$6,750.00	\$10,125.00	\$15,187.50	\$22,781.25
Ingresos por Food Court	\$6,600.00	\$6,600.00	\$6,600.00	\$6,600.00	\$6,600.00
Total	\$167,652.32	\$332,557.87	\$614,811.27	\$865,374.34	\$1196,925.56

Tabla 96 Resumen de ingresos pronosticados

IV.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA PLAN ESTRATÉGICO

Las fuentes de financiamiento designan el conjunto de capital interno y externo al equipo de futbol utilizado para financiamiento de las aplicaciones y las inversiones del plan diseñado.

Entre algunas fuentes de financiamiento disponibles podemos mencionar:

- **Autofinanciamiento:** corresponde a los fondos liberados por la actividad financiera de la empresa.
- **Equidad:** corresponde con el aumento de capital de la sociedad por nuevos capitales por parte de los socios o accionistas existentes o nuevos.
- **Capital de deuda:** corresponde con el uso de entidades externas para obtener el capital necesario para llevar a cabo inversiones tales como: créditos bancarios, leasing, crédito de los proveedores de inmovilizado, los socios de suministro, entre muchos otros;
- **Incentivos financieros para la inversión:** corresponde a los distintos programas de apoyo creados por el Estado para fomentar la inversión y la competitividad.

Entre las alternativas, con el objeto que el modelo de plan funcione en los clubes que lo adapten a su forma de gestión, para conseguir el monto necesario para la ejecución del plan se presentan las siguientes opciones:

1. Que los clubes se conviertan en Sociedades Anónimas para atraer inversionistas privados que inviertan en los equipos.
2. Que se echen a andar las propuestas de obtención de recursos planteadas por el grupo de estudio, y que continúen con la forma legal actual que ostentan la mayoría de clubes actualmente, que es la de una Entidad sin fin de lucro.

IV.4.1 Alternativa 1. Convertir al club en una Sociedad Anónima

En una primera impresión puede verse esta alternativa como arriesgadísima, por lo cual se analiza más a fondo para comprobar su viabilidad.

El artículo 4 del reglamento interno de Primer División reza “Podrán ser socios de Primera División, los clubes que se encuentren constituidos como personas jurídicas sin fines de lucro o como sociedades anónimas, en conformidad con la legislación salvadoreña.”, por lo que no existe ningún impedimento legal para poder formar parte de Primera División siendo el club una sociedad anónima.

Cuadro comparativo

Se presentan las ventajas y desventajas desde el enfoque de desarrollar los equipos de futbol, ya que los pros y contras desde el punto de vista de los administradores de las empresas son ya conocidos.

Ventajas	Desventajas
Convierte al equipo en un ente más atractivo para un inversionista.	Convierte al futbol en “negocio”.
No existe restricción por parte de la Primera División.	Las decisiones se centralizan entre quienes aportan capital.

Analizando los casos de equipos regionales, específicamente México, últimamente se han realizado anexiones de capital privado, y se ha invertido fuertemente al desarrollo del futbol en ese país. Salvando las diferencias se podría buscar que inversionistas salvadoreños amantes del futbol puedan financiar parte del plan diseñado para potenciar los equipos de la LMF.

Si se decide inyectar capital privado en el equipo, el primer paso consistirá en cambiar la forma legal que el equipo ostenta actualmente.

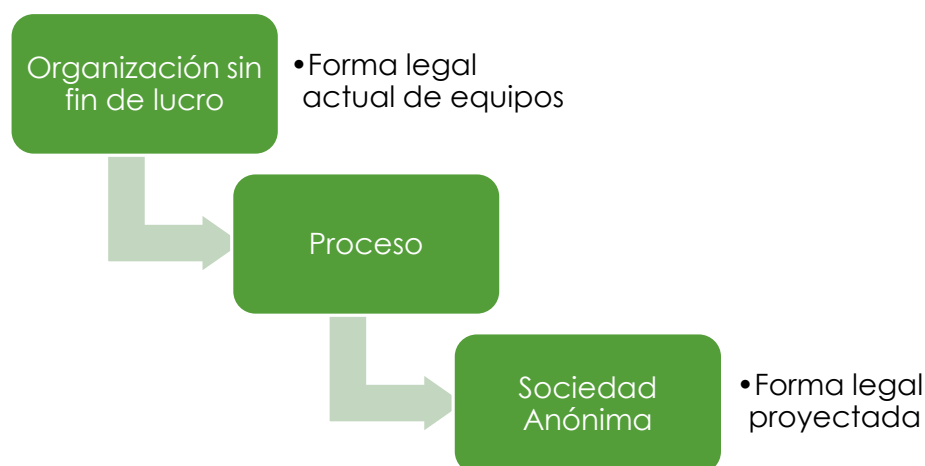


Ilustración 109 Proceso para incentivar al capital privado

En El Salvador, las empresas o sociedades pueden tener como socios a personas naturales o jurídicas (empresas), se requiere un mínimo de 2 socios para constituir una sociedad salvadoreña, y su capital mínimo de función es de USD 2,000.00, conforme a las reformas al Código de Comercio, vigentes a partir del 7 de julio de 2008.

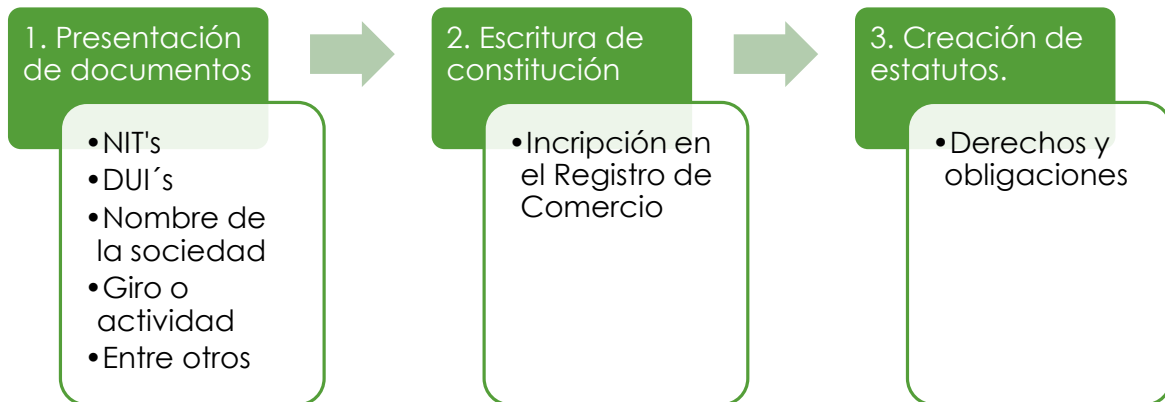


Ilustración 110 Procedimiento para una creación de una Sociedad Anónima

Los pasos detallados se listan a continuación:

1. Se deben de presentar los siguientes documentos:

- ❖ Número de Identificación Tributaria de los socios
- ❖ Documento Único de Identidad (DUI), Carné de Residente o Pasaporte de cada uno de los socios; para el caso de ser accionistas otras empresas se requiere los documentos de fundación de la sociedad y credenciales que acrediten la personería de la sociedad.
- ❖ Nombre con el que se pretende denominar a la Sociedad; se debe investigar si está disponible su uso en el Registro de Comercio.
- ❖ Finalidad: El giro o actividad principal a lo que se dedicará la Empresa.
- ❖ Capital Social: Las reformas a la ley relacionada al principio, expresan que tanto para salvadoreños como para Extranjeros el Capital Social como mínimo debe ser de USD 2,000.00, de los cuales deberán pagarse con cheque certificado de un Banco salvadoreño a nombre de la nueva Sociedad, la cantidad total o USD 100.00 (que es el 5% del capital mínimo requerido) El saldo del Capital social se pagará en un plazo no mayor de UN año.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

- ❖ El porcentaje de participación accionaria para cada socio; forma en que se repartirán las acciones.
 - ❖ Quien será el Representante Legal y quien será el suplente o como estará conformada la Junta Directiva.
2. Con la información y documentos arriba detallados, se otorgará la Escritura de constitución de sociedad, y se inscribirá en el Registro de Comercio en un plazo promedio de 5 días hábiles.
 3. Se elaborará un documento privado que contenga los estatutos de la sociedad constituida, en los que se desarrollarán los derechos y obligaciones que existen entre ella y sus socios; y posteriormente se depositarán en el Registro de Comercio, en un plazo promedio de 2 días hábiles.

IV.4.2 Alternativa 2. Clubes como entidades sin fines de lucro

La alternativa número dos para fuentes de financiamiento es continuar durante el plan operando jurídicamente como se ha hecho hasta la fechas, esto indicaría que el monto para las inversiones tendrían que gestionarse con apoyos, o saliendo del bolsillo de los mismos administradores de los equipos.

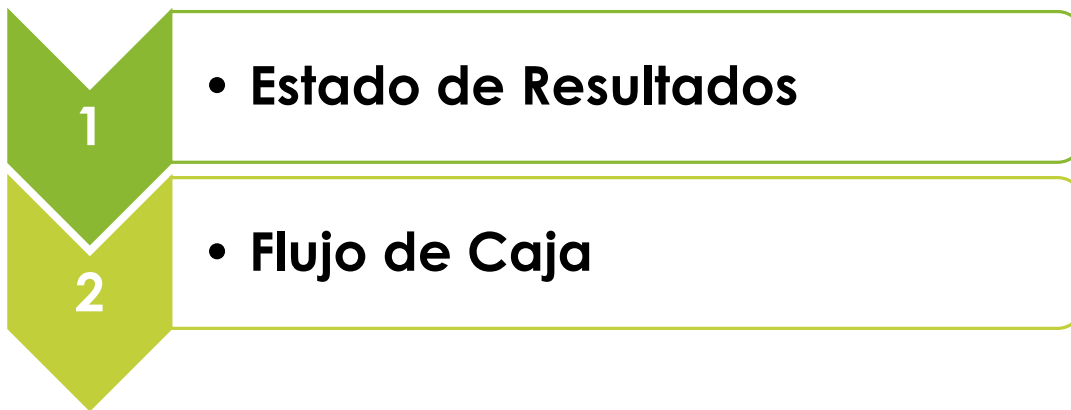
Ventajas	Desventajas
Exención de impuestos.	Puede no atraer a profesionales a los puestos administrativos
No existe restricción por parte de la Primera División.	Las decisiones no pueden ejecutarse sino existe consenso entre los miembros a quienes los estatutos faculthen.

Para efectos de estudio se abordan en las evaluaciones ambas alternativas.

IV.5 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Los estados financieros proforma permiten pronosticar o conocer de manera aproximada los valores que se pueden obtener con la puesta en marcha del proyecto.

Los estados proforma que se abordarán son los siguientes:



Estado de resultados: es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. El estado financiero es cerrado, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Flujo de efectivo: El propósito básico de la estimación de los flujos de efectivo es proporcionar información sobre los ingresos y pagos efectivos de una entidad comercial durante un período contable. Además, pretende proporcionar información acerca de todas las actividades de inversión y financiación de la empresa durante el período. Finalmente entrega los flujos que se utilizan como insumos para las diferentes evaluaciones económicas.

A continuación se presentan tanto el estado de resultados como el de flujo de efectivo obtenido a partir de los valores diferenciales de costos e ingresos de implementar el plan.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

IV.5.1 Estado de Resultados

Flujo	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+	Ingresos	\$167,652.32	\$332,557.87	\$614,811.27	\$865,374.34	\$1196,925.56
	Ingresos por taquilla	\$148,146.21	\$287,961.14	\$539,914.88	\$754,398.31	\$1005,236.92
	Ingresos por tienda deportiva	\$ 8,406.11	\$ 9,246.72	\$ 10,171.40	\$ 11,188.54	\$ 12,307.39
	Ingresos por patrocinadores	\$--	\$ 22,000.00	\$ 48,000.00	\$ 78,000.00	\$ 150,000.00
	Ingresos por membresía	\$ 4,500.00	\$ 6,750.00	\$ 10,125.00	\$ 15,187.50	\$ 22,781.25
	Ingresos por Food Court	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00
-	Costos Operativos	\$ 44,163.80	\$ 46,263.80	\$ 49,413.80	\$ 54,138.80	\$ 61,226.30
	Salario personal área deportiva	\$ 31,458.00	\$ 31,458.00	\$ 31,458.00	\$ 31,458.00	\$ 31,458.00
	Costo jugadores desarrollo juvenil	\$ 7,900.00	\$ 7,900.00	\$ 7,900.00	\$ 7,900.00	\$ 7,900.00
	Costo regalías y útiles PDJ	\$ 605.80	\$ 605.80	\$ 605.80	\$ 605.80	\$ 605.80
	Costo en Membresías	\$ 4,200.00	\$ 6,300.00	\$ 9,450.00	\$ 14,175.00	\$ 21,262.50
=	Utilidad marginal	\$123,488.52	\$286,294.07	\$565,397.47	\$811,235.54	\$1135,699.26
-	Costos de administración	\$ 90,598.64	\$ 90,598.64	\$ 90,598.64	\$ 90,598.64	\$ 90,598.64
	Salario personal administrativo	\$ 62,916.00	\$ 62,916.00	\$ 62,916.00	\$ 62,916.00	\$ 62,916.00
	Costos de alquiler de oficina	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00
	Costos Administrativos	\$ 1,762.64	\$ 1,762.64	\$ 1,762.64	\$ 1,762.64	\$ 1,762.64
	Costos por publicidad	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00
	Costo por publicidad de jugadores	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00
-	Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 179,539.32	\$ 179,539.32	\$ 179,539.32	\$ 179,539.32	\$ 179,539.32

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

	Amortización plan estratégico	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
	Depreciación cámara PDJ	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ 340.00
	Amortización Adecuación de Instalaciones	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00
	Depreciación Mobiliario y equipo de oficina	\$ 1,579.32	\$ 1,579.32	\$ 1,579.32	\$ 1,579.32	\$ 1,579.32
	Amortización de estudios técnicos	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
	Depreciación Sala de control de seguridad	\$ 1,312.00	\$ 1,312.00	\$ 1,312.00	\$ 1,312.00	\$ 1,312.00
	Depreciación tienda deportiva	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00
	Depreciación Area de Food Court	\$ 2,856.00	\$ 2,856.00	\$ 2,856.00	\$ 2,856.00	\$ 2,856.00
	Depreciaciones cancha	\$ 101,000.00	\$ 101,000.00	\$ 101,000.00	\$ 101,000.00	\$ 101,000.00
	Depreciaciones Camerinos	\$ 2,048.00	\$ 2,048.00	\$ 2,048.00	\$ 2,048.00	\$ 2,048.00
	Depreciaciones Gimnasio	\$ 3,574.00	\$ 3,574.00	\$ 3,574.00	\$ 3,574.00	\$ 3,574.00
	Depreciaciones Servicios Sanitarios	\$ 6,380.00	\$ 6,380.00	\$ 6,380.00	\$ 6,380.00	\$ 6,380.00
	Depreciaciones Graderíos	\$ 53,770.00	\$ 53,770.00	\$ 53,770.00	\$ 53,770.00	\$ 53,770.00
-	Costos financieros	\$ 70,199.41	\$ 60,578.57	\$ 49,129.77	\$ 35,505.70	\$ 19,293.05
=	Utilidad del ejercicio	\$(216,848.85)	\$(44,422.46)	\$246,129.74	\$505,591.89	\$846,268.25

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

IV.5.2 Flujo de efectivo

Flujo	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+	Ingresos	\$167,652.32	\$332,557.87	\$614,811.27	\$865,374.34	\$1196,925.56
	Ingresos por taquilla	\$148,146.21	\$287,961.14	\$539,914.88	\$754,398.31	\$1005,236.92
	Ingresos por tienda deportiva	\$ 8,406.11	\$ 9,246.72	\$ 10,171.40	\$ 11,188.54	\$ 12,307.39
	Ingresos por patrocinadores	\$ ---	\$ 22,000.00	\$ 48,000.00	\$ 78,000.00	\$ 150,000.00
	Ingresos por membresía	\$ 4,500.00	\$ 6,750.00	\$ 10,125.00	\$ 15,187.50	\$ 22,781.25
	Ingresos por Food Court	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00
-	Costos Operativos	\$ 44,163.80	\$ 46,263.80	\$ 49,413.80	\$ 54,138.80	\$ 61,226.30
	Salario personal área deportiva	\$ 31,458.00	\$ 31,458.00	\$ 31,458.00	\$ 31,458.00	\$ 31,458.00
	Costo jugadores desarrollo juvenil	\$ 7,900.00	\$ 7,900.00	\$ 7,900.00	\$ 7,900.00	\$ 7,900.00
	Costo regalías y útiles PDJ	\$ 605.80	\$ 605.80	\$ 605.80	\$ 605.80	\$ 605.80
	Costo en Membresías	\$ 4,200.00	\$ 6,300.00	\$ 9,450.00	\$ 14,175.00	\$ 21,262.50
=	Utilidad marginal	\$123,488.52	\$286,294.07	\$565,397.47	\$811,235.54	\$1135,699.26
-	Costos de administración	\$ 90,598.64	\$ 90,598.64	\$ 90,598.64	\$ 90,598.64	\$ 90,598.64
	Salario personal administrativo	\$ 62,916.00	\$ 62,916.00	\$ 62,916.00	\$ 62,916.00	\$ 62,916.00
	Costos de alquiler de oficina	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00	\$ 16,800.00
	Costos Administrativos	\$ 1,762.64	\$ 1,762.64	\$ 1,762.64	\$ 1,762.64	\$ 1,762.64
	Costos por publicidad	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00
	Costo por publicidad de jugadores	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00	\$ 4,560.00
-	Costos financieros	\$ 70,199.41	\$ 60,578.57	\$ 49,129.77	\$ 35,505.70	\$ 19,293.05
=	Utilidad bruta	\$(37,309.53)	\$135,116.86	\$425,669.06	\$685,131.21	\$1025,807.57
-	Pago a capital	\$ 50,636.00	\$ 60,256.85	\$ 71,705.65	\$ 85,329.72	\$ 101,542.37
=	Flujo de Efectivo Neto	\$(87,945.53)	\$74,860.01	\$353,963.42	\$599,801.49	\$924,265.20

IV.6 DESARROLLO DE EVALUACIONES

Las evaluaciones que se desarrollan se listan a continuación.

Evaluación Económica

Evaluación Social

Evaluación Ambiental

IV.6.1 EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

Se realiza la evaluación que se presentara a la administración del club, a los inversionistas, y a las entidades financieras que aportaran el dinero para la realización del proyecto.

Es asimismo una de las evaluaciones más importantes del plan ya que de la misma depende que los equipos de futbol acepten llevar a cabo el plan, se determinará si es o no factible económicamente echarlo a andar. Se utiliza la siguiente metodología para la realización de esta etapa.



Ilustración 111. Metodología de Evaluación Económica

IV.6.1.1 Costo de capital o Tasa Mínima aceptable de rendimiento

Para implementarse el modelo de plan debe realizar una inversión inicial. El capital que forma esta inversión puede provenir de varias fuentes: sólo de personas físicas (inversionistas), de éstas con personas morales (otras empresas), de inversionistas e instituciones de crédito (bancos) o de una mezcla de inversionistas, personas morales y bancos. Como sea que haya sido la aportación de capitales, cada uno de ellos tendrá un costo asociado al capital que aporte, y la nueva empresa así formada tendrá un costo de capital propio. A continuación se analizará detalladamente cómo se calcularía este costo cuando se presentan mezclas de capitales como las mencionadas.

IV.6.1.1.1 Obtención de la Tasa Mínima de Rendimiento Atractiva (TMAR)

Se realiza el proceso de obtener una TMAR cuando, como es el caso del plan estratégico para los equipos de la liga mayor, la inversión proviene de diversas fuentes, concretamente.

- ❖ Junta directiva, o persona que ostente los derechos de explotación de la marca del club según los estatutos de cada equipo dicten.
- ❖ Inversionistas externos
- ❖ Prestamos con instituciones bancarias

Recordando que TMAR se define como:

$$TMAR = i + f + if ; i = \text{premio al riesgo}; f = \text{inflación}$$

Inflación en El Salvador en los últimos 10 años

Para iniciar el análisis se encuentra el promedio de la tasa de inflación presente en el país en los últimos diez años. Entregando los siguientes datos:

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inflación ⁶⁴	4.3	4.9	4.9	5.5	-0.2	2.1	5.1	0.8	0.8	0.5

Tabla 97 Inflación en el salvador en los últimos 10 años

⁶⁴ Tomado de datos de Asociación Bancaria Salvadoreña (ABANSA).



Gráfico 18 Inflación en El Salvador periodo 2005-2014

Otorgando como promedio de los últimos diez años la tasa de inflación de **2.9%**, la cual se utilizara como inflación en la fórmula para encontrar el valor de la TMAR

Se procede a obtener la TMAR para cada uno de los aportadores de la inversión inicial.

TMAR Inversionista

Las tasas de ganancia recomendadas son:

- Bajo riesgo 1 a 10%
- Riesgo medio 11 a 20 %
- Riesgo alto, mayor a 20% sin límite superior

Asumiendo un riesgo alto, a pesar que el futbol es el deporte más popular en El Salvador, este no ha presentado las mejores cifras de asistencia en los últimos diez años⁶⁵. Como premio al riesgo el porcentaje de 20%, ya que esta es un premio atractivo al riesgo para un inversionista en el futbol nacional.

Entonces tenemos que $TMAR \text{ Inversionista} = (0.20) + (0.029) + (0.029)(0.20) = 0.2348$

TMAR inversionista resulta ser de **23.48 %**

⁶⁵ Datos presentados en Etapa de Diagnostico

Préstamo de la institución bancaria

Si para la inversión se recurre a préstamos de la banca nacional se tiene la siguiente información. Se recurre a las tasas activas que presentan los bancos a febrero 2016⁶⁶, tomando el rubro de créditos para actividades productivas, y obteniendo la tasa efectiva, ya que esta incluye el promedio de comisiones y tasas escondidas.

Banco	Tasa efectiva
Agrícola	22%
CitiBank	19%
Davivienda	66%
Hipotecario	29%
BFA	18%
GIT	22%
Promerica	25%
Scotiabank	35%

Tabla 98 Tasa Efectiva de instituciones bancarias

Por lo que se utiliza la tasa del banco, que presenta la tasa efectiva más baja y que a la vez realiza préstamos para instituciones que realizan diferentes actividades económicas, para poder elaborar las evaluaciones, que como se observa en la tabla es **19 %**

TMAR para equipo.

Esta se obtendrá de la misma manera que se obtiene la TMAR del inversionista externo, con la salvedad que el riesgo desde el punto de vista de los administradores del equipo se toma a nivel medio, esto debido a que los administradores del club pretenden en mayor grado obtener compensación en el ámbito deportivo sin dejar de vista lo económico.

Por lo tanto tomando:

$$f = 2.9 \%$$

$$i = 15 \%$$

Quedando finalmente

$$TMAR \text{ club} = (0.15) + (0.029) + (0.029)(0.15) = 0.18335$$

TMAR club resulta ser de **18.34 %**

⁶⁶ Tasas de interés, comisiones, recargos y cargos a cuentas de terceros. Vigentes de del 1 al 29 de febrero de 2016. Superintendencia del Sistema financiero.

Obtención de una TMAR ponderada.

Con los datos anteriores se puede calcular la TMAR del capital total, la cual se obtiene con una ponderación del porcentaje de aportación y la TMAR exigida por cada parte inversora. Finalmente colocando dos escenarios, se presentan los resultados:

Clubes como entidades sin fines de lucro

El siguiente cuadro presenta la aportación de cada ente inversor, el interés que espera ganar, y la ponderación de la misma a la TMAR del plan.

Accionista	% aportación	TMAR		Ponderación
Institución financiera	40%	19.00%	=	7.60%
Equipo	60%	18.34%	=	11.00%
		TMAR Plan	=	18.60%

Esta tasa ponderada es la que se utilizar en la evaluación económica cuando se utilicen los métodos de Tasa interna de retorno y Valor Presente Neto

Pago de financiamiento.

El equipo está financiado cuando ha pedido capital en préstamo para cubrir cualquiera de sus necesidades económicas. Si el equipo logra conseguir dinero barato en sus operaciones, es posible demostrar que esto le ayudará a elevar considerablemente el rendimiento sobre su inversión. Debe entenderse por dinero barato los capitales pedidos en préstamo a tasas mucho más bajas que las vigentes en las instituciones bancarias.

En cualquier país, las leyes tributarias permiten deducir de impuestos los intereses pagados por deudas adquiridas por la propia empresa. Esto implica que cuando se pide un préstamo, hay que saber hacer el tratamiento fiscal adecuado a los intereses y pago a principal, lo cual es un aspecto vital al momento de realizar la evaluación económica. Esto exige el conocimiento de métodos para calcular este tipo de pagos.

Para la ejecución del plan se utilizara el pago en cantidades iguales en cada uno de los años durante el horizonte de planeación. Esta se realizara a través de la siguiente fórmula y tabla de Pago de deuda.

Pago de cantidades iguales al final de cada uno de los cinco años.

Para hacer este cálculo primero es necesario determinar el monto de la cantidad igual que se pagará cada año. Para ello se emplea la fórmula:

$$A = p \left[\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n + 1} \right]$$

Donde:

- A, anualidad que se necesita desembolsar cada año.
- P, Cantidad desembolsada en el presente por la entidad financiera.
- i, interés al que la entidad ha prestado el dinero.
- n, Cantidad de años a utilizar para el pago

Año	Interés	Pago de fin de año	Pago a principal	Deuda después de pago
0				\$369,470.58
1	\$70,199.41	\$120,835.42	\$50,636.00	\$318,834.58
2	\$60,578.57	\$120,835.42	\$60,256.85	\$258,577.73
3	\$49,129.77	\$120,835.42	\$71,705.65	\$186,872.08
4	\$35,505.70	\$120,835.42	\$85,329.72	\$101,542.37
5	\$19,293.05	\$120,835.42	\$101,542.37	\$0.00
			\$369,470.58	

Tabla 99 Detalle de intereses y pago a principal

IV.6.1.2 Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto, cuyo acrónimo es VAN (en inglés, NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *flujos de caja* futuros del p en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = -I_o + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+t)^i}$$

Donde:

- VAN: Valor Actual Neto
- F: Flujo Neto de efectivo para cada uno de los años
- t= Tasa Mínima Atractiva de Retorno
- I_o= Inversión Inicial del proyecto

IV.6.1.2.1 Interpretación

- Si el VAN es positivo la rentabilidad de la inversión está sobre la tasa de inversión actualizada o de rechazo, el proyecto se acepta (VAN >0)
- Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo tanto si el proyecto da un VAN positivo o igual a cero, puede considerarse aceptable, VAN =0
- Si el VAN es negativo, la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo y el proyecto deberá rechazarse. VAN <0.

Se consideran los flujos obtenidos para los cinco años, los cuales se esperan sean de aproximadamente:

Inversión	FN1	FN2	FN3	FN4	FN5
\$(554,205.87)	\$(87,945.53)	\$74,860.01	\$353,963.41	\$599,801.48	\$924,265.20

Tabla 100 Flujos de efectivo obtenidos para cinco años

TMAR: 18.60 %

Aplicando la formula se obtiene una VAN de:

VAN= \$ 333, 958.01

La que resulta ser positivo, por lo que se concluye que el proyectos es factible económicamente y se puede recuperar la inversión en un horizonte de 5 años. Por lo que el proyecto de inversión se acepta.

IV.6.1.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión igual a cero.

En términos más específicos, la TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión.

Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto. Suponiendo que todos los demás factores iguales entre los diferentes proyectos, el proyecto de mayor TIR probablemente sería considerado el primer y mejor realizado.

El procedimiento para determinar la TIR es igual al utilizado para el cálculo del VAN; para posteriormente aplicar el método numérico mediante aproximaciones sucesivas hasta acercarnos a un VAN = 0. Para el cálculo se aplica la siguiente fórmula:

$$0 = \sum_{n=1}^n \frac{FNE_n}{(i + 1)^n} - I_0$$

Donde:

- FNE: Flujo Neto de efectivo para cada uno de los años
- i= Tasa Interna de Retorno
- I₀= Inversión Inicial del proyecto

Criterios de decisión El criterio de decisión sobre la aceptación o rechazo de un proyecto a través del método de la Tasa Interna de Retorno, es el siguiente:

- TIR ≥ TMAR, entonces el proyecto se acepta
- TIR < TMAR, entonces el proyecto se rechaza

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

A continuación se presenta la evaluación económica realizada a través de TIR, se utilizan los flujos de efectivos de los primeros cinco años:

Inversión	FN1	FN2	FN3	FN4	FN5
\$(554,205.87)	\$(87,945.53)	\$74,860.01	\$353,963.41	\$599,801.48	\$924,265.20

Entregando una tasa interna de retorno con el valor de **32.23 %**

%

TIR > TMAR mixta; 32.23 % > 18.60%

Lo que significa que con esta tasa se puede cubrir los requerimientos de ambas fuentes de financiamiento del proyecto al ser mayor que la tasa global mixta de 18.60 %, la del administración del club de 18.34% la de la entidad financiera, en promedio de 19.00%.

Por lo que bajo el criterio de Tasa Interna de Rendimiento el proyecto es factible económicamente y debe aceptarse.

IV.6.1.4 Razón Beneficio Costo

Contrario al VAN, cuyos resultados están expresados en términos absolutos, este indicador financiero expresa la rentabilidad en términos relativos. La interpretación de tales resultados es en centavos por cada "dólar" que se ha invertido.

Para el cómputo de la Relación Beneficio Costo (B/c) también se requiere de la existencia de una tasa de descuento para su cálculo. En la relación de beneficio/costo, se establecen por separado los valores actuales de los ingresos y los egresos, luego se divide la suma de los valores actuales de los costos e ingresos.

Situaciones que se pueden presentar en la Relación Beneficio Costo:

- **Relación B/C=1** Este resultado quiere decir que por cada dólar invertido se recupera el mismo dólar, sin ningún tipo de rentabilidad, este resultado es conveniente en proyectos sin fines de lucro.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

- **Relación B/C > 0** Índice que por cada dólar de costos se obtiene más de un dólar de beneficio. En consecuencia, si el índice es positivo o cero, el proyecto debe aceptarse.
- **Relación B/C < 0** Índice que por cada dólar de costos se obtiene menos de un dólar de beneficio.

Entonces, si el índice es negativo, el proyecto debe rechazarse.

Se presentan a continuación los flujos de ingresos y costos proyectados

Inversión	FN1	FN2	FN3	FN4	FN5
\$(554,205.87)	\$(87,945.53)	\$74,860.01	\$353,963.41	\$599,801.48	\$924,265.20

Se utiliza la TMAR mixta como tasa de interés (18.60%) para poder obtener los flujos en el momento actual, y poder encontrar la relación B/C, la cual entrega el resultado de:

- VAN Beneficios: \$ 888, 163.89
- Inversión: \$554,206

Al realizar el cálculo se obtiene el siguiente valor de la razón Beneficio-Costo:

- **B/C= 1.60**

Lo que indica que por cada dólar invertido, se recuperaran lo invertido adicionándole a esto 60 centavos, al ser un proyecto netamente privado, se considera que es factible ese retorno, por lo tanto debería de aceptarse bajo el criterio Razón Beneficio-Costo; esto asumiendo los beneficios directos del plan y que pueden ser cuantificados. Recordando que existen beneficios un poco más difíciles de calcular cuantitativamente como lo son las mejoras en los ingresos de los vendedores alrededor del estadio, más beneficios para el transporte, turismo interno en el municipio sede, etc.

IV.6.1.5 Tiempo de recuperación de la inversión (TRI)

El tiempo de recuperación de la inversión (TRI) es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunos financiadores a la hora de evaluar sus proyectos de inversión. Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Tiempo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

Es importante anotar que este indicador es un instrumento financiero que al igual que el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, permite optimizar el proceso de toma de decisiones. El TRI representa el tiempo en el cual la suma de los ingresos netos cubre el monto de la inversión del proyecto. Este análisis se determina mediante la fórmula siguiente:

$$TRI = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Utilidad promedio}}$$

Utilizando los flujos de efectivos para cada uno de los años.

Inversión	FN1	FN2	FN3	FN4	FN5
\$(554,205.87)	\$(87,945.53)	\$74,860.01	\$353,963.41	\$599,801.48	\$924,265.20

Inversión inicial: \$554, 206

Se obtiene que la utilidad promedio resulte ser **\$372, 988.91**

Luego se obtiene el valor de TRI, de la siguiente manera.

$$TRI = \frac{\$554,206}{\$372,988.91} = 1.48 \text{ años}$$

El método anterior tiene una objeción al no tomar en cuenta el cambio de valor del dinero en el tiempo, por lo que otra manera un poco más exacta de obtener la TRI, es utilizar la TIR obtenida anteriormente. Así utilizando la tasa mencionada, se encuentra que el periodo de recuperación de la inversión sería:

$$TRI = \frac{1}{TIR}$$

Lo que al sustituir en valores es:

$$TRI = \frac{1}{0.3223} = 3.10 \text{ años}$$

Lo que se traduce en 3 años y 1 mes aproximadamente el tiempo en que se tardara para recuperar la inversión.

IV.6.1.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de la sensibilidad es una técnica que, aplicada a la valoración de inversiones, permite el estudio de la posible variación de los elementos que determinan una inversión de forma que, en función de alguno de los criterios de valoración, se cumpla que la inversión es ejecutable o es preferible a otra. Por ejemplo, se puede analizar cuál es la cuantía mínima de uno de los flujos de caja para que la inversión sea ejecutable según el Valor Actualizado Neto (VAN), o cuál es valor máximo que puede tener el desembolso inicial para que una inversión sea preferible a otra según la Tasa Interna de Retorno o Rentabilidad (TIR).

El análisis de sensibilidad se considera como una primera aproximación al estudio de inversiones con riesgo, ya que permite identificar aquellos elementos que son más sensibles ante una variación.

Puede aplicarse a la valoración de inversiones con dos objetivos fundamentales:

- Para determinar la ejecutabilidad de una inversión
- Para establecer un determinado orden de preferencia (jerarquización) entre varias inversiones

En cualquiera de los dos casos es posible utilizarlo con cualquiera de los métodos de valoración de inversiones aunque, por su importancia, se analiza para el VAN y para la TIR.

Se plantearan tres distintos escenarios y se observara si aun con las condiciones simuladas, el proyecto es factible económicamente.

IV.6.1.6.1 Diferentes escenarios

Se realizarán 3 escenarios posibles para poder tomar las decisiones los cuales, se presentará las tablas y cálculos paso a paso del primer escenario, de los siguientes tres solo se entregará el resultado de las evaluaciones. Estos escenarios se identificarán de la siguiente manera

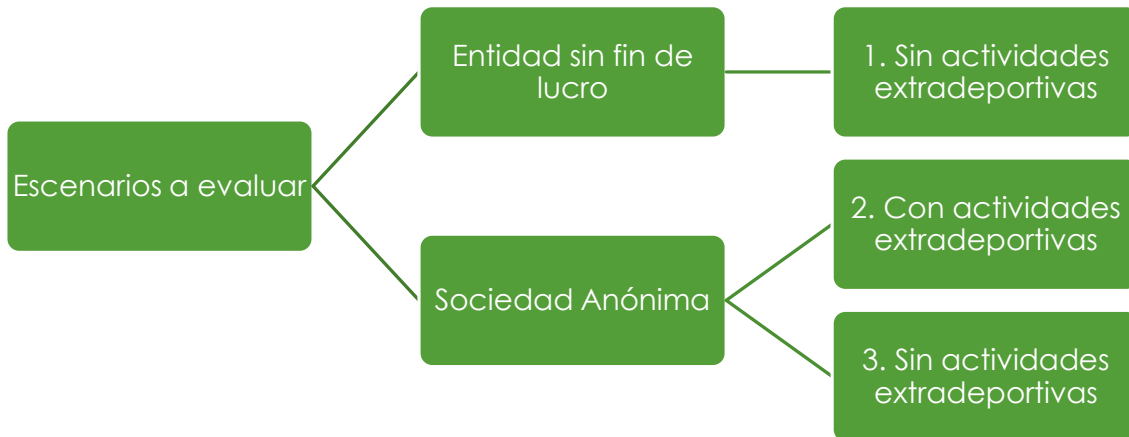


Ilustración 112 Escenarios para análisis de sensibilidad

Un primer filtro es el tipo de sociedad propuesta, ya sea el continuar como una entidad sin fin de lucro o convertirse en Sociedad anónima. El segundo filtro es colocando las actividades que se desarrollarán, tomando como parámetro para escoger que estas abonen en mayor medida a la consecución de los objetivos deportivos. Estas actividades extradeportivas en la inversión son:

- Tienda deportiva
- Creación de Food-court
- Estudios técnicos para comprobación de factibilidad de las anteriores actividades.
- Equipamiento de gimnasios

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

IV.6.1.6.2 Escenario 1. Equipos como entidades sin fines de lucro sin actividades extradeportivas.

El primer escenario radica en mantener la forma legal del equipo de futbol como entidad sin fines de lucro, pero ajustando el plan a las actividades netamente deportivas, y eliminando de la implementación las actividades comerciales, como:

- Creación de Foodcourt
- Creación de Tienda deportiva
- Gimnasio del club

Con lo que los estados financieros sufren cambios y presentan las siguientes cifras.

IV.6.1.6.2.1 Estado de resultados

Flujo	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+	Ingresos	\$167,652.32	\$332,557.87	\$614,811.27	\$865,374.34	\$1196,925.56
	Ingresos por taquilla	\$148,146.21	\$287,961.14	\$539,914.88	\$754,398.31	\$1005,236.92
	Ingresos por tienda deportiva	\$ 8,406.11	\$ 9,246.72	\$ 10,171.40	\$ 11,188.54	\$ 12,307.39
	Ingresos por patrocinadores	\$ ---	\$ 22,000.00	\$ 48,000.00	\$ 78,000.00	\$ 150,000.00
	Ingresos por membresía	\$ 4,500.00	\$ 6,750.00	\$ 10,125.00	\$ 15,187.50	\$ 22,781.25
	Ingresos por Food Court	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600
-	Costos Operativos	\$ 44,164	\$ 46,264	\$ 49,414	\$ 54,139	\$ 61,226
	Salario personal área deportiva	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458
	Costo jugadores desarrollo juvenil	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900
	Costo regalías y útiles PDJ	\$ 606	\$ 606	\$ 606	\$ 606	\$ 606
	Costo en Membresías	\$ 4,200	\$ 6,300	\$ 9,450	\$ 14,175	\$ 21,263

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

=	Utilidad marginal	\$123,488.52	\$286,294.07	\$565,397.47	\$811,235.54	\$1135,699.26
-	Costos de administración	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599
	Salario personal administrativo	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916
	Costos de alquiler de oficina	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800
	Costos Administrativos	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763
	Costos por publicidad	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560
	Costo por publicidad de jugadores	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560
-	Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 171,109	\$ 171,109	\$ 171,109	\$ 171,109	\$ 171,109
	Amortización plan estratégico	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
	Depreciación cámara PDJ	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340
	Amortización Adecuación de Instalaciones	\$ 1,080	\$ 1,080	\$ 1,080	\$ 1,080	\$ 1,080
	Depreciación Mobiliario y equipo de oficina	\$ 1,579	\$ 1,579	\$ 1,579	\$ 1,579	\$ 1,579
	Depreciación Sala de control de seguridad	\$ 1,312	\$ 1,312	\$ 1,312	\$ 1,312	\$ 1,312
	Depreciaciones cancha	\$ 101,000	\$ 101,000	\$ 101,000	\$ 101,000	\$ 101,000
	Depreciaciones Camerinos	\$ 2,048	\$ 2,048	\$ 2,048	\$ 2,048	\$ 2,048
	Depreciaciones Servicios Sanitarios	\$ 6,380	\$ 6,380	\$ 6,380	\$ 6,380	\$ 6,380
	Depreciaciones Graderíos	\$ 53,770	\$ 53,770	\$ 53,770	\$ 53,770	\$ 53,770
-	Costos financieros	\$ 66,996	\$ 57,814	\$ 46,888	\$ 33,885	\$ 18,413
=	Utilidad del ejercicio	\$(205,215.44)	\$(33,228.08)	\$256,801.67	\$515,642.11	\$855,578.64

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

IV.6.1.6.2 Flujo de efectivo

Flujo+B4:B4:F22	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+	Ingresos	\$167,652.32	\$332,557.87	\$614,811.27	\$865,374.34	\$1196,925.56
	Ingresos por taquilla	\$148,146.21	\$287,961.14	\$539,914.88	\$754,398.31	\$1005,236.92
	Ingresos por tienda deportiva	\$ 8,406.11	\$ 9,246.72	\$ 10,171.40	\$ 11,188.54	\$ 12,307.39
	Ingresos por patrocinadores	\$ ---	\$ 22,000.00	\$ 48,000.00	\$ 78,000.00	\$ 150,000.00
	Ingresos por membresía	\$ 4,500.00	\$ 6,750.00	\$ 10,125.00	\$ 15,187.50	\$ 22,781.25
	Ingresos por Food Court	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600
-	Costos Operativos	\$ 44,164	\$ 46,264	\$ 49,414	\$ 54,139	\$ 61,226
	Salario personal área deportiva	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458
	Costo jugadores desarrollo juvenil	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900
	Costo regalías y útiles PDJ	\$ 606	\$ 606	\$ 606	\$ 606	\$ 606
	Costo en Membresías	\$ 4,200	\$ 6,300	\$ 9,450	\$ 14,175	\$ 21,263
=	Utilidad marginal	\$123,488.52	\$286,294.07	\$565,397.47	\$811,235.54	\$1135,699.26
-	Costos de administración	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599
	Salario personal administrativo	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916
	Costos de alquiler de oficina	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800
	Costos Administrativos	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763
	Costos por publicidad	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560
	Costo por publicidad de jugadores	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560
-	Costos financieros	\$ 66,996	\$ 57,814	\$ 46,888	\$ 33,885	\$ 18,413
=	Utilidad bruta	\$(34,106.12)	\$137,881.2	\$427,910.99	\$686,751.43	\$1026,687.963
-	Pago a capital	\$ 48,325	\$ 57,507	\$ 68,434	\$ 81,436	\$ 96,909
=	Flujo de Efectivo Neto	\$(82,431.46)	\$80,374.07	\$359,477.48	\$605,315.55	\$929,779.26

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Finalmente se encuentran a través de las diferentes técnicas de evaluación si el proyecto se mantiene factible, al realizar este cambio en las actividades a desarrollar.

Resultados con escenario 1, recordando que TMAR mixta del proyecto es 18.60%, se obtienen los siguientes resultados:

- VAN= **\$ 376, 258.16**
- TIR= **34.39%**
- Razón B/C= **1.71**
- TRI= **2.91 años, lo que es igual a dos años y 11 meses.**

Se observa que en relación a la propuesta de precio original, en base a todas las técnicas de evaluación económica de proyectos se debería de aceptar la realización del proyecto, ya que al no implementar las tres actividades las evaluaciones arrojarían cifras positivas.

IV.6.1.6.3 Escenario 2. Equipo como Sociedades anónimas

Recordando que se ha propuesto cambiar la forma legal del club y emigrar de una entidad sin fin de lucro a una sociedad anónima con el fin de ser atractivos para los inversionistas privados y lograr una rápida consecución de los fondos monetarios para la inversión. Los cambios que se realiza son los siguientes:

- Existe una aportación de capital privado.
- La aportación de cada capital se ve afectada.
- La TMAR ponderada modifica su cuantía debido a los anteriores cambios.

Se añade la aportación del inversionista privado, entregado la siguiente TMAR ponderada:

Accionista	% aportación	TMAR	Ponderación
Inversionista privado	25%	23.48%	= 5.87%
Institución financiera	25%	19.00%	= 4.75%
Equipo	50%	18.34%	= 9.17%
		TMAR Ponderada	19.79%

Esta tasa ponderada es la que se utilizar en la evaluación económica cuando se utilicen los métodos de Tasa interna de retorno y Valor Presente Neto.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Entregando finalmente los estados financieros:

IV.6.1.6.3.1 Estados de resultados

Flujo	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+	Ingresos	\$167,652.32	\$332,557.87	\$614,811.27	\$865,374.34	\$1196,925.56
	Ingresos por taquilla	\$148,146.21	\$287,961.14	\$539,914.88	\$754,398.31	\$1005,236.92
	Ingresos por tienda deportiva	\$ 8,406.11	\$ 9,246.72	\$ 10,171.40	\$ 11,188.54	\$ 12,307.39
	Ingresos por patrocinadores	\$ ---	\$ 22,000.00	\$ 48,000.00	\$ 78,000.00	\$ 150,000.00
	Ingresos por membresía	\$ 4,500.00	\$ 6,750.00	\$ 10,125.00	\$ 15,187.50	\$ 22,781.25
	Ingresos por Food Court	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600
-	Costos Operativos	\$ 44,164	\$ 46,264	\$ 49,414	\$ 54,139	\$ 61,226
	Salario personal área deportiva	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458
	Costo jugadores desarrollo juvenil	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900
	Costo regalías y útiles PDJ	\$ 606	\$ 606	\$ 606	\$ 606	\$ 606
	Costo en Membresías	\$ 4,200	\$ 6,300	\$ 9,450	\$ 14,175	\$ 21,263
=	Utilidad marginal	\$123,488.52	\$286,294.07	\$565,397.47	\$811,235.54	\$1135,699.26
-	Costos de administración	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599
	Salario personal administrativo	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916
	Costos de alquiler de oficina	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800
	Costos Administrativos	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763
	Costos por publicidad	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560
	Costo por publicidad de jugadores	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560
-	Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 179,539	\$ 179,539	\$ 179,539	\$ 179,539	\$ 179,539
	Amortización plan estratégico	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

	Depreciación cámara PDJ	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340
	Amortización Adecuación de Instalaciones	\$ 1,080	\$ 1,080	\$ 1,080	\$ 1,080	\$ 1,080
	Depreciación Mobiliario y equipo de oficina	\$ 1,579	\$ 1,579	\$ 1,579	\$ 1,579	\$ 1,579
	Amortización de estudios técnicos	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100
	Depreciación Sala de control de seguridad	\$ 1,312	\$ 1,312	\$ 1,312	\$ 1,312	\$ 1,312
	Depreciación tienda deportiva	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
	Depreciación Area de Food Court	\$ 2,856	\$ 2,856	\$ 2,856	\$ 2,856	\$ 2,856
	Depreciaciones cancha	\$ 101,000	\$ 101,000	\$ 101,000	\$ 101,000	\$ 101,000
	Depreciaciones Camerinos	\$ 2,048	\$ 2,048	\$ 2,048	\$ 2,048	\$ 2,048
	Depreciaciones Gimnasio	\$ 3,574	\$ 3,574	\$ 3,574	\$ 3,574	\$ 3,574
	Depreciaciones Servicios Sanitarios	\$ 6,380	\$ 6,380	\$ 6,380	\$ 6,380	\$ 6,380
	Depreciaciones Graderíos	\$ 53,770	\$ 53,770	\$ 53,770	\$ 53,770	\$ 53,770
-	Costos financieros	\$ 43,875	\$ 37,862	\$ 30,706	\$ 22,191	\$ 12,058
=	Utilidad bruta	\$(190,524.07)	\$(21,705.50)	\$264,553.41	\$518,906.52	\$853,503.14
-	Impuestos	\$-	\$-	\$79,366.02	\$155,671.96	\$256,050.94
=	Utilidad Neta	\$(190,524.07)	\$(21,705.50)	\$185,187.38	\$363,234.57	\$597,452.20
-	Pago de dividendos	\$-	\$-	\$43,482.00	\$85,287.48	\$140,281.78
=	Utilidad del ejercicio	\$(190,524.07)	\$(21,705.50)	\$141,705.39	\$277,947.09	\$457,170.42

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

IV.6.1.6.3.2 Flujo de efectivo

Flujo	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+	Ingresos	\$167,652.32	\$332,557.87	\$614,811.27	\$865,374.34	\$1196,925.56
	Ingresos por taquilla	\$148,146.21	\$287,961.14	\$539,914.88	\$754,398.31	\$1005,236.92
	Ingresos por tienda deportiva	\$ 8,406.11	\$ 9,246.72	\$ 10,171.40	\$ 11,188.54	\$ 12,307.39
	Ingresos por patrocinadores	\$ ---	\$ 22,000.00	\$ 48,000.00	\$ 78,000.00	\$ 150,000.00
	Ingresos por membresía	\$ 4,500.00	\$ 6,750.00	\$ 10,125.00	\$ 15,187.50	\$ 22,781.25
	Ingresos por Food Court	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600
-	Costos Operativos	\$ 44,164	\$ 46,264	\$ 49,414	\$ 54,139	\$ 61,226
	Salario personal área deportiva	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458
	Costo jugadores desarrollo juvenil	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900
	Costo regalías y útiles PDJ	\$ 606	\$ 606	\$ 606	\$ 606	\$ 606
	Costo en Membresías	\$ 4,200	\$ 6,300	\$ 9,450	\$ 14,175	\$ 21,263
=	Utilidad marginal	\$123,488.52	\$286,294.07	\$565,397.47	\$811,235.54	\$1135,699.26
-	Costos de administración	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599
	Salario personal administrativo	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916	\$62,916	\$ 62,916
	Costos de alquiler de oficina	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800
	Costos Administrativos	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763
	Costos por publicidad	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560
	Costo por publicidad de jugadores	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560
-	Costos financieros	\$ 43,875	\$ 37,862	\$ 30,706	\$ 22,191	\$ 12,058
=	Utilidad bruta	\$(10,984.75)	\$157,833.82	\$444,092.73	\$698,445.84	\$1033,042.46
-	Impuestos	\$-	\$-	\$79,366.02	\$155,671.96	\$256,050.94
=	Utilidad Neta	\$(10,984.75)	\$157,833.82	\$364,726.70	\$542,773.89	\$776,991.52
-	Pago a capital	\$31,647.50	\$37,660.53	\$44,816.03	\$53,331.07	\$63,463.98
=	Flujo de Efectivo Neto	\$(42,632.25)	\$120,173.29	\$319,910.68	\$489,442.81	\$713,527.54

Y obteniendo de los estados financieros anteriores los siguientes resultados para las evaluaciones:

- VAN= **\$ 99, 849**
- TIR= **22.61%, la cual es mayor que la TMAR del plan 19.79 %**
- Razón B/C= **1.14**
- TRI= **4.42 años, lo que es igual a cuatro años y 5 meses**

Por lo que aunque estas cifras son menores a las que se obtenían manejándola como una entidad sin fines de lucro, los resultados son positivos y se demuestra que se puede pagar el precio esperado por las tres partes inversoras.

IV.6.1.6.4 Escenario 3. Equipo como Sociedades anónimas sin actividades extradeportivas

Este último escenario que se proyecta es presentando la situación de una Sociedad anónima pero sin incluir todas las actividades que no son netamente deportivas y la adecuación de gimnasio.

Entregando finalmente las cifras siguientes a través de los estados financieros a continuación presentados:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

IV.6.1.6.4.1 Estados de resultados

Flujo	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+	Ingresos	\$167,652.32	\$332,557.87	\$614,811.27	\$865,374.34	\$1196,925.56
	Ingresos por taquilla	\$148,146.21	\$287,961.14	\$539,914.88	\$754,398.31	\$1005,236.92
	Ingresos por tienda deportiva	\$ 8,406.11	\$ 9,246.72	\$ 10,171.40	\$ 11,188.54	\$ 12,307.39
	Ingresos por patrocinadores	\$ ---	\$ 22,000.00	\$ 48,000.00	\$ 78,000.00	\$ 150,000.00
	Ingresos por membresía	\$ 4,500.00	\$ 6,750.00	\$ 10,125.00	\$ 15,187.50	\$ 22,781.25
	Ingresos por Food Court	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600
-	Costos Operativos	\$ 44,164	\$ 46,264	\$ 49,414	\$ 54,139	\$ 61,226
	Salario personal área deportiva	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458
	Costo jugadores desarrollo juvenil	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900
	Costo regalías y útiles PDJ	\$ 606	\$ 606	\$ 606	\$ 606	\$ 606
	Costo en Membresías	\$ 4,200	\$ 6,300	\$ 9,450	\$ 14,175	\$ 21,263
=	Utilidad marginal	\$123,488.52	\$286,294.07	\$565,397.47	\$811,235.54	\$1135,699.26
-	Costos de administración	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599
	Salario personal administrativo	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916
	Costos de alquiler de oficina	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800
	Costos Administrativos	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763
	Costos por publicidad	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560
	Costo por publicidad de jugadores	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560
-	Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 171,109	\$ 171,109	\$ 171,109	\$ 171,109	\$ 171,109
	Amortización plan estratégico	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
	Depreciación cámara PDJ	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340
	Amortización Adecuación de Instalaciones	\$ 1,080	\$ 1,080	\$ 1,080	\$ 1,080	\$ 1,080
	Depreciación Mobiliario y equipo de oficina	\$ 1,579	\$ 1,579	\$ 1,579	\$ 1,579	\$ 1,579

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

	Depreciación Sala de control de seguridad	\$ 1,312	\$ 1,312	\$ 1,312	\$ 1,312	\$ 1,312
	Depreciaciones cancha	\$ 101,000	\$ 101,000	\$ 101,000	\$ 101,000	\$ 101,000
	Depreciaciones Camerinos	\$ 2,048	\$ 2,048	\$ 2,048	\$ 2,048	\$ 2,048
	Depreciaciones Servicios Sanitarios	\$ 6,380	\$ 6,380	\$ 6,380	\$ 6,380	\$ 6,380
	Depreciaciones Graderíos	\$ 53,770	\$ 53,770	\$ 53,770	\$ 53,770	\$ 53,770
-	Costos financieros	\$ 41,873	\$ 36,134	\$ 29,305	\$ 21,178	\$ 11,508
=	Utilidad bruta	\$(180,091.94)	\$(11,547.77)	\$274,384.61	\$528,349.17	\$862,483.39
-	Impuestos	\$-	\$-	\$82,315.38	\$158,504.75	\$258,745.02
=	Utilidad Neta	\$(180,091.94)	\$(11,547.77)	\$192,069.23	\$369,844.42	\$603,738.37
-	Pago de dividendos	\$-	\$-	\$45,097.86	\$86,839.47	\$141,757.77
=	Utilidad del ejercicio	\$(180,091.94)	\$(11,547.77)	\$146,971.37	\$283,004.95	\$461,980.60

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

IV.6.1.6.4.2 Flujo de efectivo

Flujo	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+	Ingresos	\$167,652.32	\$332,557.87	\$614,811.27	\$865,374.34	\$1196,925.56
	Ingresos por taquilla	\$148,146.21	\$287,961.14	\$539,914.88	\$754,398.31	\$1005,236.92
	Ingresos por tienda deportiva	\$ 8,406.11	\$ 9,246.72	\$ 10,171.40	\$ 11,188.54	\$ 12,307.39
	Ingresos por patrocinadores	\$ ---	\$ 22,000.00	\$ 48,000.00	\$ 78,000.00	\$ 150,000.00
	Ingresos por membresía	\$ 4,500.00	\$ 6,750.00	\$ 10,125.00	\$ 15,187.50	\$ 22,781.25
	Ingresos por Food Court	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600	\$ 6,600
-	Costos Operativos	\$ 44,164	\$ 46,264	\$ 49,414	\$ 54,139	\$ 61,226
	Salario personal área deportiva	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458	\$ 31,458
	Costo jugadores desarrollo juvenil	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900	\$ 7,900
	Costo regalías y útiles PDJ	\$ 606	\$ 606	\$ 606	\$ 606	\$ 606
	Costo en Membresías	\$ 4,200	\$ 6,300	\$ 9,450	\$ 14,175	\$ 21,263
=	Utilidad marginal	\$123,488.52	\$286,294.07	\$565,397.47	\$811,235.54	\$1135,699.26
-	Costos de administración	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599	\$ 90,599
	Salario personal administrativo	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916	\$ 62,916
	Costos de alquiler de oficina	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800
	Costos Administrativos	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763	\$ 1,763
	Costos por publicidad	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560
	Costo por publicidad de jugadores	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560	\$ 4,560
-	Costos financieros	\$ 41,873	\$ 36,134	\$ 29,305	\$ 21,178	\$ 11,508
=	Utilidad bruta	\$(8,982.62)	\$159,561.55	\$445,493.93	\$699,458.49	\$1033,592.71
-	Impuestos	-	-	\$82,315.38	\$158,504.75	\$258,745.02
=	Utilidad Neta	\$(8,982.62)	\$159,561.55	\$363,178.55	\$540,953.74	\$774,847.69
-	Pago a capital	\$30,203.34	\$35,941.97	\$42,770.95	\$50,897.42	\$60,567.94
=	Flujo de Efectivo Neto	\$(39,185.96)	\$123,619.58	\$320,407.60	\$490,056.31	\$714,279.76

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Obteniendo los siguientes resultados en las evaluaciones económicas:

- VAN= \$ 137, 746
- TIR= 24.31 %, la cual es mayor que la TMAR del plan 19.79 %
- Razón B/C= 1.21
- TRI= 4.1 años, lo que se traduce en cuatro años y 1 mes aproximadamente.

Lo que indica que entrega mayores ganancias el dedicarse exclusivamente a las actividades netamente deportivas diseñadas en el plan, lo que incentiva al inversionista a colocar su dinero, y a la vez hace más manejable el tramo de control de las actividades del plan.

Comparación entre alternativas.

Se presenta el siguiente cuadro comparativo de la propuesta original contra los tres escenarios distintos:

PROPUESTA	TMAR	VAN	TIR	B/C	TRI (años)	SE ACEPTA
Alternativa Propuesta Plan Estratégico total	18.60 %	\$ 33, 958	32.23%	1.60	3.10	SI
Escenario 1 ONG sin actividades extradeportivas		\$ 376, 258	34.39%	1.71	2.91	SI
Escenario 2 Sociedad anónima con diseño total de plan	19.79 %	\$ 99, 849	22.61%	1.14	4.42	SI
Escenario 3 Sociedad Anónima sin actividades extradeportivas		\$ 137, 746	24.31 %	1.21	4.11	SI

Tabla 101 Cuadro comparativo de alternativas para desarrollo del plan estratégico

Obteniendo como conclusión que ya sea en el diseño completo del plan, o uno de los escenarios con sus respectivas variaciones, la factibilidad económica del modelo de plan es positiva.

La decisión de los administradores de los clubes de futbol de la primera división debe tomarse de acuerdo a la forma legal del equipo que pretendan implementar y el tipo de acciones contempladas en el plan que quieran echar a andar.

IV.6.2 VALORACIÓN MEDIO AMBIENTAL

Se sabe que hoy en día, en muchos estadios se realizan esfuerzos considerables para integrar las energías renovables en sus operaciones; utilizando paneles solares que asumen un porcentaje de su consumo de energía. Uno de los mayores problemas en los estadios es el manejo de los desechos y la verdad es que en la mayoría de los casos estos desechos terminan siendo basura. Integrar separadores de desechos en los estadios de fútbol parece una tarea ardua, además, tendría que contarse socialmente con la concientización de los aficionados para que estos hicieran un uso adecuado de los separadores de desechos.

GRIS	NARANJA	VERDE	AMARILLO	AZUL	ROJO
Desechos en general	Orgánicos	Envases de Vidrio	Plástico y envase Metálicos	Papel	Hospitalarios infecciosos
1	2	3	4	5	6



Ilustración 113 Colores utilizados en el reciclaje

Se puede considerar que los equipos tomen algunas medidas como las siguientes:

- Orientar a los aficionados por alta voz, para que realicen un uso adecuado de los diferentes depósitos según lo indicado en cada uno de ellos
- Realizar actividades antes de los partidos que motiven a los aficionados a colocar la basura en su respectivo depósito.
- Delegar personal de limpieza para cada área del estadio luego de cada partido
- Gestionar con empresas recicladoras el manejo de los residuos.

Se insta a tomar en cuenta las recomendaciones que los entes que administran el fútbol mundial, como los son FIFA y UEFA, entregan.

IV.6.2.1 Sostenibilidad en el diseño de los estadios

La expresión “arquitectura verde” se emplea para describir principios y técnicas de diseño y construcción sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. Los objetivos fundamentales de cualquier programa verde consisten en lograr una reducción del consumo de agua, un uso más eficiente de la energía, tanto en términos de producción como de uso, una buena gestión de residuos y una reducción de la huella de carbono relacionada con el transporte de materiales durante la construcción del estadio y los desplazamientos para acudir al estadio y abandonarlo.

Si el plan diseñado se lleva a cabo en sus acciones de remodelación de instalaciones, se deben tener en cuenta los siguientes criterios a la hora de la ejecución:

- Reducir el consumo energético general;
- Reducir los residuos y las emisiones de carbono;
- Promover el uso racional y el reciclaje de los recursos naturales, principalmente del agua

Lo que se pretende implantar con esta valoración medio ambiental es que los esfuerzos que se realicen no dejen de lado la conciencia verde que debe de prevalecer en toda ejecución de planes. Por lo que se confieren los siguientes índices con los cuales los administradores del proyecto pueden controlar que cada una de las acciones llevadas a cabo no riña con la preservación del medio ambiente.

Criterio	Fórmula	Usos
Consumo de recursos	$Consumo\ mensual\ de\ agua = m^3\ agua / Mes$	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de césped • Lavado de uniformes e implementos
	$Consumo\ eléctrico = kWh / Mes$	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos de noche • Máquinas de gimnasio • Análisis de videos • Tareas administrativas y Marketing, entre otras.

Tabla 102 Consumo de Recursos

Si bien es cierto, los indicadores anteriormente presentados no son suficientes para proyectos de la envergadura del diseño del plan presentado por el grupo de estudio. Conforme cada una de las acciones propuestas se vaya desarrollando por parte de los equipos que tomen el plan, se deberá ir valorando si el mismo afecta al medio ambiente ya sea en su etapa de implantación u operación.

IV.6.3 VALORACIÓN SOCIAL

De etapas anteriores se conoce la importancia del deporte en la sociedad, y como el mismo puede servir como herramienta para cohesionar a la sociedad y disminuir la violencia. Según un estudio de la OMS que reza que por un dólar invertido en deporte, un país se ahorra de tres a cuatro dólares en salud. Lo que entrega la pauta de reconocer todos los beneficios y ahorros que la ejecución de un deporte trae a cada uno de los ciudadanos y a la sociedad en general.

También se sabe que el deporte afecta en manera positiva en el comercio del municipio sede del equipo, fomentado que el turismo en los días en que el club desarrolla sus partidos puede verse potenciado por los visitantes de zonas aledañas aficionados del equipo local y por las personas que se movilizan de distancias mayores, como los son los aficionados del equipo visitante.

La actividad económica del "turismo" adquiere cada vez mayor relevancia, tanto en el ámbito doméstico al estimular la oferta de una diversidad de bienes y servicios de consumo del visitante y la generación de fuentes de empleo, como desde el ámbito exterior al captar flujos provenientes de los gastos realizados por los no residentes que visitan el municipio. En ambos casos la actividad turística incide en el crecimiento económico de la zona, aunque en esta oportunidad se destaca solamente la contribución del turismo externo.

Dinamizando con ese desplazamiento el comercio en las zonas aledañas a los estadios, sobre todo el comercio informal que representa un 56% según datos estadísticos, de todo la actividad económica del país.

En el rubro del turismo y la dinamización del comercio en la zona del municipio sede existen caso probados de éxito, como lo es el programa Pueblos Vivos que impulsa el ministerio de turismo⁶⁷. Este ha logrado triplicar las ventas de los micros y pequeños empresarios en los municipios donde se ha lanzado. Proponiendo un símil con la potenciación de los equipos, se espera en los municipios sedes un éxito igual o superior. Las cifras anteriormente presentadas, demuestran que socialmente se vería beneficiada la población en general si los equipos demuestran mayor espectáculo, y esto se lograría con la realización del plan propuesto, siendo un efecto indirecto del mismo.

⁶⁷ Tomado de <http://mitur.gob.sv/index.php/novedades/noticias/item/164-turismo-en-el-salvador-crece-8-6-en-primer-ano-de-gestion-gubernamental>

V. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

V.1 La Administración del Proyecto

La administración de un proyecto es la parte intermedia entre la elaboración del plan y la ejecución de este, sin la administración del proyecto no se pudieran realizar todas las actividades necesarias para implementar todo lo que se planeó en las diferentes etapas del plan, las principales etapas de la administración se podrían resumir en: inicio, planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre.

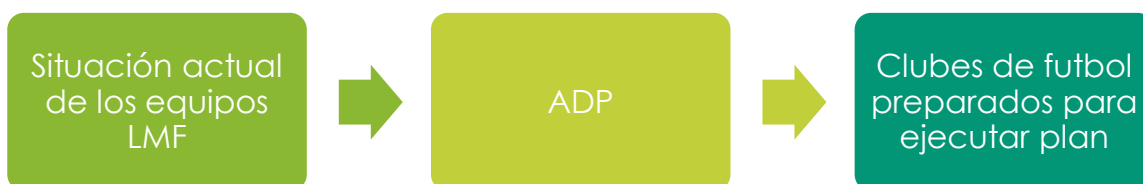


Ilustración 114 Transición desde concepción del plan a implementación del mismo.

El anterior esquema representa como la Administración del proyecto entregará en forma breve las actividades a realizar para echar en marcha el plan, y abordará aquellas actividades que sean cruciales para la implementación del mismo. Al finalizar esta etapa de Administración de proyecto se tendrá una organización que operará en forma planificada para alcanzar los objetivos planteados del estudio.

V.2 Estructura desglosada del trabajo.

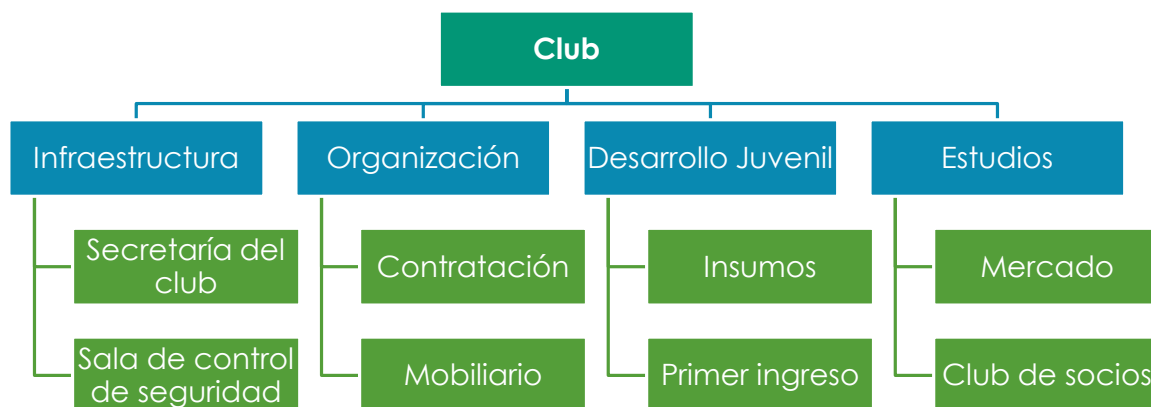


Ilustración 115 Esquema de estructura desglosada del trabajo

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

A continuación se describen los diferentes entregables a través de los cuales que se ejecutara el cambio desde la actualidad de los clubes a la implementación del plan.



Infraestructura: Describe el acondicionamiento de las instalaciones físicas donde se desarrollaran las actividades administrativas del equipo, así como la creación de la oficina de Seguridad en las instalaciones de los estadios en el cual el equipo realice sus juegos administrativos.

Organización: Describe la conformación de la estructura organizativa, la reasignación de puestos, y contratación de personal para ejecutar las funciones descritas en el marco del plan. Se presenta también la adquisición del mobiliario necesario para las actividades rutinarias de la administración del equipo.

Desarrollo Juvenil: Incluida como un entregable en esta etapa de Administración del proyecto debido a la importancia de contribución que entrega en el alcance de los objetivos planteados. Describe la adquisición de los insumos para la ejecución de la operatividad de las diferentes categorías, así como la realización de la conformación de las primeras inscripciones en cada una de las categorías propuestas, enfocándose en la categoría sub-14 propuesta.

Estudios: Describe la realización de los estudios que serán la base para la conformación del club de socios, y para la entrega de mayor cantidad de insumos para la puesta en marcha de la tienda deportiva y otras propuestas incluidas en el plan a través de un Estudio de mercado.

V.3 Descripción de los paquetes

Entregable	Paquete	Descripción
Infraestructura	Secretaria del club	Este paquete entrega las actividades que se ejecutaran para la adecuación del local elegido para que albergue las instalaciones administrativas del club.
	Sala de control	Se señalan las acciones ejecutadas para la construcción y adecuación de la sala de seguridad en el estadio en el cual el equipo realiza sus juegos de local administrativo.
Organización	Contratación	Actividades a través de las cuales se logrará la conformación de la organización funcional propuesta, ya sea a través de la reasignación de funciones o contratación de nuevo personal.
	Mobiliario	Para poder operar además de una organización con personal adecuado se necesita que a los mismos se les proporcione de las herramientas adecuadas, es por ello que este paquete describirá las acciones en pro de conseguirlas.
Desarrollo Juvenil	Insumos	Los pasos para poder adquirir las herramientas a utilizarse en el programa de Desarrollo Juvenil, pilar en el diseño del plan.
	Primer ingreso	Recordando que actualmente los equipos cuentan con categorías juveniles sub-17 y sub-20, se enfocara en la categoría propuesta por el plan, la sub-14
Estudios	Mercado	Para tener un mejor conocimiento del mercado se propone que se realice un estudio de mercado en el área de influencia del equipo con el fin de afinar las estrategias y sumarlas al diseño general propuestos en estas alternativas en el diseño del plan.
	Club de socios	La propuesta del club de socios necesita un estudio más amplio, es por ello que se propone sea uno de los primeros pasos para la conformación de un club.

Tabla 103 Descripción de paquetes de trabajo

V.4 Actividades por paquete

PAQUETES	N°	PRECEDENCIA	CODIGO	ACTIVIDAD
INFRAESTRUCUTRA				
Secretaria del club	1	-	A	Búsqueda de las instalaciones administrativas del club
	2	A	B	Remodelación de las instalaciones administrativas
	3	B, R	C	Equipamiento de oficinas
	4	C	D	Instalación de equipos
Sala de control	5	-	E	Estudio de ubicación de sala de control en estadio
	6	E	F	Construcción o adecuamiento de sala de control
	7	F	G	Equipamiento de sala de control
ORGANIZACIÓN				
Contratación	8	-	H	Oferta de plazas en diferentes medios de comunicación
	9	H	I	Recibimiento de hojas de vida
	10	I	J	Entrevista a candidatos
	11	J	K	Elección de personal
	12	K	L	Elaboración de contratos
	13	L	M	Asignación de puestos y funciones
Mobiliario	14	-	N	Búsqueda de proveedores
	15	N	O	Selección de equipo y mobiliario
	16	O	P	Confirmación de proveedor
	17	P	Q	Realización de compra
	18	Q	R	Recepción de compra
DESARROLLO JUVENIL				
Insumos	19	D,G,M	S	Búsqueda de proveedores
	20	S	T	Selección de proveedores
	21	T	U	Orden de compra
	22	U	V	Recepción de productos
	23	V	W	Preparación de paquetes de bienvenida
Primer ingreso	24	W	X	Planeación de primeras visorias
	25	X	Y	Contactos con escuelas de futbol e instituciones educativas
	26	Y	Z	Realización de visitas
	27	Z	AA	Elección de jóvenes

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

	28	AA	AB	Consulta con padres de familia
	29	AB	AC	Confirmación de participación
	30	AC	AD	Entrega de paquetes
ESTUDIOS				
Mercado	31	-	AE	Búsqueda de realizadores del estudio
	32	AE	AF	Recepción de ofertas
	33	AF	AG	Elección de proveedor del estudio
	34	AG	AH	Realización del estudio
	35	AH	AI	Pago del estudio
	36	AI	AJ	Recepción de resultados
Club de socios	37	-	AK	Búsqueda de realizadores del estudio
	38	AK	AL	Recepción de ofertas
	39	AL	AM	Elección de proveedor del estudio
	40	AM	AN	Realización del estudio
	41	AN	AO	Pago del estudio
	42	AO	AP	Recepción de resultados

V.5 Recursos

PAQUETES	COD.	ACTIVIDAD	TIEMPO NORMAL (DIAS)
INFRAESTRUCTURA			
Secretaria del club	A	Búsqueda de las instalaciones administrativas del club	7
	B	Remodelación de las instalaciones administrativas	15
	C	Equipamiento de oficinas	2
	D	Instalación de equipos	2
Sala de control	E	Estudio de ubicación de sala de control en estadio	2
	F	Construcción o adecuamiento de sala de control	7
	G	Equipamiento de sala de control	1

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

ORGANIZACIÓN			
Contratación	H	Oferta de plazas en diferentes medios de comunicación	3
	I	Recibimiento de hojas de vida	3
	J	Entrevista a candidatos	3
	K	Elección de personal	2
	L	Elaboración de contratos	1
	M	Asignación de puestos y funciones	3
Mobiliario	N	Búsqueda de proveedores	4
	O	Selección de equipo y mobiliario	4
	P	Confirmación de proveedor	1
	Q	Realización de compra	1
	R	Recepción de compra	1
DESARROLLO JUVENIL			
Insumos	S	Búsqueda de proveedores	4
	T	Selección de proveedores	2
	U	Orden de compra	1
	V	Recepción de productos	1
	W	Preparación de paquetes de bienvenida	2
Primer ingreso	X	Planeación de primeras visorias	2
	Y	Contactos con escuelas de futbol e instituciones educativas	3
	Z	Realización de visitas	5
	AA	Elección de jóvenes	5
	AB	Consulta con padres de familia	1
	AC	Confirmación de participación	1
	AD	Entrega de paquetes	1
ESTUDIOS			
Mercado	AE	Búsqueda de realizadores del estudio	5
	AF	Recepción de ofertas	5
	AG	Elección de proveedor del estudio	1
	AH	Realización del estudio	30
	AI	Pago del estudio	1
	AJ	Recepción de resultados	1
Club de socios	AK	Búsqueda de realizadores del estudio	5
	AL	Recepción de ofertas	5
	AM	Elección de proveedor del estudio	1
	AN	Realización del estudio	30
	AO	Pago del estudio	1
	AP	Recepción de resultados	1

V.6 Programación de la administración del proyecto

La programación de la administración se entrega a través de dos herramientas, como lo son una Red que presenta las actividades y los tiempos para realizar cada actividad, y la presentación de los diagramas de Gantt.

V.6.1 Red de programación de las actividades de la ADP

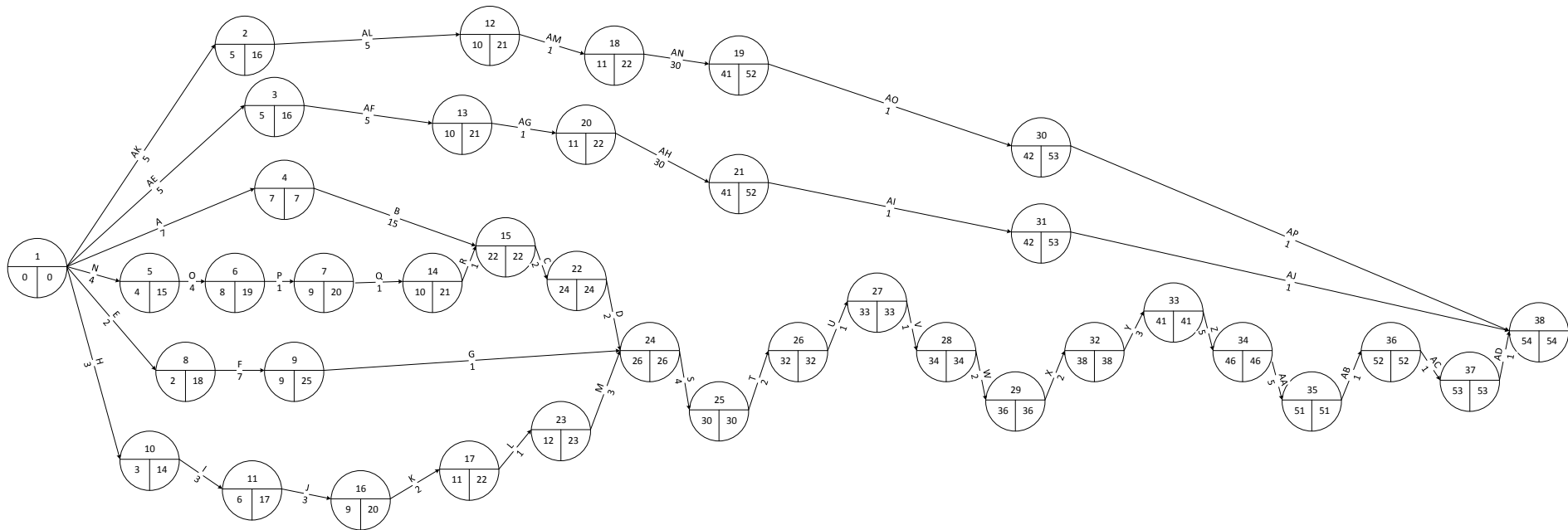


Ilustración 116 Red de programación de las actividades de la ADP

Conclusiones

Al finalizar el trabajo de grado expuesto en este documento sobre el tema: MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO BAJO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LOS EQUIPOS DE LA PRIMERA DIVISIÓN DE FUTBOL EN EL SALVADOR y luego del desarrollo de las etapas de diagnóstico, diseño y evaluaciones realizadas en él, se pueden presentar las siguientes conclusiones:

1. Existe un mercado con necesidad de entretenimiento deportivo, y una gran parte de ellos aficionados al fútbol. Es un segmento que aprecia un buen espectáculo, demostrado en las aficiones a las ligas más potentes y atractivas del mundo; así como es un mercado que en la búsqueda de satisfacer esa necesidad de entretenimiento desembolsa una cantidad significativa de dinero, tiempo y energía confirmado en la cantidad que desembolsan en televisión por cable y pago por eventos para los espectáculos deportivos de trascendencia mundial. Lo que entrega un nicho de mercado fértil para la aplicación de estrategias.
2. Existen razones sustentables para la mejora como lo es que la gran mayoría de las personas que dicen no seguir la liga nacional, lo harían si las situaciones que ellos identifican como adversas cambian. Esto entrega a su vez muchas oportunidades de mejora como la seguridad en los estadios, deficientes instalaciones deportivas, pobre espectáculo, contrariedades identificadas por estos aficionados insatisfechos.
3. A partir del año 2016, los equipos de los países miembros adheridos a CONCACAF deben de cumplir con los requisitos que dicta el Reglamento para la concesión de licencias de clubes, este se basa en cinco criterios: deportivo, personal y administrativo, financiero, infraestructuras y jurídico. Lo cual entrega un momento idóneo para la realización de un diseño de plan estratégico que ayude a los equipos a poder cumplir con los requisitos que FIFA impone y a la vez mejorar en organización reflejándose en el ámbito deportivo.
4. En cuanto a las oportunidades de mejora identificadas se podrían nombrar al menos una docena que la investigación saca a la luz, sin embargo, luego de una valoración del grupo de trabajo, se puede mencionar que las principales situaciones a remediar son:
 - Diversificar las fuentes de ingresos económicos de los equipos de fútbol.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

- Lograr acercar al aficionado a los estadios luego del duro golpe emocional que significó la venta de partidos en selección nacional, que repercutió negativamente en la confianza en los equipos de la Liga Mayor.
 - Convertir a los equipos en organizaciones con estructuras formalizadas, con objetivos, planes, y metas.
 - Llegar a formar a los equipos en organizaciones con un fuerte enfoque al cliente, que sepan qué y cómo entregar lo que el aficionado espera de ellos.
 - Mejorar en aspectos técnicos a los jugadores de las próximas generaciones.
 - Mejorar las instalaciones de los recintos deportivos para que sean mucho más acogedores con el aficionado, y este disfrute su estancia en los mismos.
5. Se entrega como punto de referencia del modelo de plan, el posicionamiento estratégico del equipo de futbol en un horizonte de planeación de 5 años. Este a través de la declaración de los estados futuros en que un club de primera división salvadoreña debería encontrarse. Con objetivos que involucran la formación de jugadores, la adquisición de aficionados fieles al equipo, el conseguir rentabilidad, y claro está la consecución de títulos deportivos razón de existencia de cualquier entidad deportiva, son los mismos que marcan la dirección de la elaboración de las acciones propuestas.
 6. Se utiliza la planeación a través de las perspectivas del Cuadro de Mando, debido a que se entrega un modelo de plan integral, es decir que se apoye en los activos intangibles con que los equipos cuentan, **aprendizaje y crecimiento** y sus **procesos internos**, para alcanzar los objetivos deseados, primero a través de lograr la fidelización de los **aficionados** y la rentabilidad **financiera** que esto traería. Para que alcanzados cada uno de los objetivos en las cuatro perspectivas anteriores, se logren los objetivos de la perspectiva **deportiva**, añadida por la naturaleza de la actividad de la organización en estudio. Se abordó bajo esta metodología ya que un club de futbol presenta el escenario ideal para esta herramienta, ya que se sustenta en los activos intangibles del equipo (recurso humano y procesos) para observar el resultado en logros deportivos y financieros.
 7. Un tema estratégico, y por ello se le da la categoría de línea estratégica, es el remozamiento de la infraestructura con la que los equipos cuentan. Este remozamiento tendrá impacto en dos grandes áreas como lo son, la atracción de más aficionados a los estadios a través de la entrega de confort, y lo más importante la optimización del espectáculo deportivo al brindar a los actores principales del juego las condiciones ideales para la práctica del futbol. Las

anteriores razones, entrega de confort y optimización del espectáculo a través del mejoramiento de la infraestructura deportiva, son temas que desde hace tiempo atrás periodistas, futbolistas, técnicos, y aficionados en general han venido exigiendo, así también son acciones que la etapa de diagnóstico mostro debían abordarse.

8. La captación de recursos financieros también es importante, por ello se abordaron algunas maneras de conseguir nuevas fuentes de ingresos para el club, ya que actualmente los ingresos provienen en su mayor proporción de patrocinios y aportaciones de la gente al mando del equipo, corriendo el riesgo que si una de estas dos falta se caiga en insostenibilidad económica. En base a lo anterior se propuso la creación de tiendas deportivas, de restaurantes o líneas de comida, nuevas formas de potenciar el sentimiento del aficionado mediante la afiliación a membresías, entre otras acciones. Estas ayudaran, junto con una administración eficiente de los recursos, a que se establezca el club y finalmente se logre un desempeño financiero que deje excedentes para reinvertirse en el equipo mismo.
9. Se entrega un Sistema de gestión de Control del modelo del plan, junto con los indicadores que permitirán controlar su desarrollo. Para que las metas propuestas puedan alcanzarse es necesario que el equipo que desee implantarlo, desarrolle de forma integral, comprometida y responsable cada una de las acciones propuestas para el logro del plan, así como también evaluarlas de forma correcta para determinar si se está logrando el o no su cumplimiento.
10. La implementación del modelo de diseño de plan es factible económicamente ya que entrega el rédito esperado por los administradores del equipo y la entidad financiera que desembolsaría los fondos para la implementación del mismo. Las cifras confirman la anterior afirmación ya que los índices evaluativos indican que:
 - a) El Valor Presente Neto del plan es de \$333, 958 ; Valor positivo
 - b) La Tasa interna de retorno es de 32.23%; que es mayor que la TMAR del plan que es de 18.60%
 - c) La Razón Beneficio-Costo tiene el valor de 1.60; entregando 60 centavos por cada dólar invertido.
 - d) Y el Tiempo de Recuperación se calcula en 3.10; indicando que la inversión se puede redimir en 3 años y 1 mes en promedio.

11. Se realiza un análisis de sensibilidad mostrando que aunque ciertas variables se modifiquen la puesta en marcha del modelo de plan seguiría siendo factible económicamente. Un escenario que vale la pena recordar es aquel en el cual el equipo podría cambiar su forma legal a una Sociedad Anónima. Este escenario entrega las siguientes cifras:

- a) El Valor Presente Neto del plan es de \$99, 849 ; Valor positivo
- b) La Tasa interna de retorno es de 22.61%; que es mayor que la TMAR del plan que es de 19.79%
- c) La Razón Beneficio-Costo tiene el valor de 1.14; entregando 14 centavos por cada dólar invertido.
- d) Y el Tiempo de Recuperación se calcula en 4.42; indicando que la inversión se puede redimir en 4 años y 5 meses en promedio.

Por lo que aunque estas cifras son menores a las que se obtenían manejándola como una entidad sin fines de lucro, los resultados son positivos y se demuestra que se puede pagar el precio esperado por las tres partes inversoras; entregando la ventaja que el dinero para la inversión resultaría más fácil de conseguir al ser atractiva para un inversionista externo.

Recomendaciones

Existen algunas acciones estratégicas que pueden echarse a andar con los recursos que cuentan los actuales 12 equipos de la Primera División, por lo que se insta a que las mismas se institucionalicen y se desarrollen. Así también para algunas, dada la coyuntura u oportunidades existentes en este momento, es el preciso instante de arrancarlas y con ello ir formando en el equipo que las implemente una ventaja competitiva. Las siguientes recomendaciones dirigidas a los actuales administradores del futbol nacional, específicamente a quienes gestionan los equipos de liga mayor de futbol se resumen en las siguientes:

- 1. El plan estratégico diseñado en el marco del trabajo de grado debería ser adoptado totalmente por los equipos de la liga mayor de futbol debido a que entrega acciones específicas que solventarían los problemas y dificultades encontradas en la etapa de diagnóstico previa. Entregando un modelo de

posicionamiento futuro como base para las acciones elaboradas técnicamente bajo los principios de la planeación estratégica.

2. Debe existir en los equipos y en sus gestores una serie de reuniones en las cuales deben debatir el rumbo que el equipo está tomando, si es el deseado, que acciones se deben realizar para ya sea, potencializar la situación o definitivamente dar un golpe de timón. Es por ello que se insta a que analicen sus actuales misiones, sus actividades y si estas los están conduciendo hacia el estado deseado. Es decir, inducir a los equipos a realizar una verdadera planeación estratégica que les oriente en el alcance de su meta.
3. Se recomienda así también que, el ordenamiento empiece dentro de la casa, es decir definiendo una estructura que apoye la consecución del estado deseado y definiendo así también las funciones necesarias que acortaran el camino hacia el éxito propuesto. El presente documento entrega un modelo, el cual puede servir en buena medida de base para lograr este cometido.
4. Se insta a que se desarrolle el Plan de Desarrollo Juvenil, este ha demostrado en los países futbolísticamente desarrollados una alta efectividad, la cual no se discute. Se exhorta a la Primera División en su conjunto aprovechar los medios que la Federación Salvadoreña de fútbol a través de Proyecto Azul pone a disposición para este fin, como lo es la entrega de un experto en estos temas, como lo es Eduardo Lara⁶⁸ y su auxiliar José Silva. Se recomienda a la Primera División que tenga una comunicación para la elaboración de planes conjuntamente y se exploten al máximo los conocimientos y experiencias del técnico colombiano en el trabajo con las divisiones juveniles.

⁶⁸ Palmares:

Oro en Juegos Bolivarianos 2005, Sub 17 de Colombia

Oro en Juegos Centro/Caribe 2006, Sub-20 de Colombia

Glosario

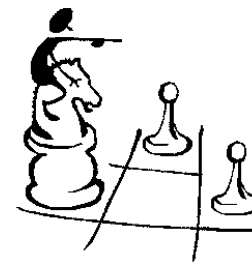
Acciones estratégicas: Son el conjunto de tareas ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico y que involucran el uso de recursos. Asimismo, cuentan con unidad de medida y meta física determinada. Estas acciones se articulan entre sí de manera coherente e integrada para el logro de los objetivos estratégicos.

Costos diferenciales: Son los aumentos o disminuciones del costo total, o el cambio en cualquier elemento del costo, generado por una variación en la operación de la empresa. Estos costos son importantes en el proceso de la toma de decisiones, pues son los que mostrarán los cambios o movimientos sufridos en las utilidades de la empresa ante un pedido especial, un cambio en la composición de líneas, un cambio en los niveles de inventarios, etc.

- a) **Costos decrementales:** Cuando los costos diferenciales son generados por disminuciones o reducciones del volumen de operación, reciben el nombre de costos decrementales. Por ejemplo, al eliminarse una línea de la composición actual de la empresa se ocasionarás costos decrementales.
- b) **Costos incrementales:** Son aquellos en que se incurre cuando las variaciones de los costos son ocasionadas por un aumento de las actividades u operaciones de la empresa; un ejemplo típico es la introducción de una nueva línea a la composición existente, lo que traerá la aparición de ciertos costos que reciben el nombre de incrementales.

Costos sumergidos: Son aquellos que, independientemente del curso de acción que se elija, no se verán alterados; es decir, van a permanecer inmutables ante cualquier cambio. Este concepto tiene relación estrecha con lo que ya se ha explicado acerca de los costos históricos o pasados, los cuales no se utilizan en la toma de decisiones. Un ejemplo de ellos es la depreciación de la maquinaria adquirida. Si se trata de evaluar la alternativa de vender cierto volumen de artículos con capacidad ociosa a precio inferior al normal, es irrelevante tomar en cuenta la depreciación.

Estrategia: Palabra deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* ("ejército") y *agein* ("conductor", "guía"). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.



Líneas Estratégicas: Grandes áreas temáticas que reflejan el rumbo que ha de regirse en una organización, dentro de estas se encuentran objetivos estratégicos que encaminaran a la organización a lograr lo planteado en cada una de las líneas dentro de un plan estratégico.

Objetivos Estratégicos: Se denomina de esta manera a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Plan Estratégico: Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, etc.) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Plan: Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Bibliografía

Documentos y Libros

- ✓ Reglamento de la FIFA para la Concesión de Licencias a los Clubes
- ✓ Estadios de fútbol Recomendaciones técnicas y requisitos. 5ª Edición, 2011
- ✓ Gutiérrez Pulido, H. (2010) – Calidad total y productividad. Mc Graw Hill
- ✓ Kaplan, R y Norton, D (2004) Mapas Estratégicos. GESTION 2000
- ✓ Thompson, P. (2013) Administración Estratégica, 18ª edición. Mc Graw Hill
- ✓ Gómez. y Opazo, M. (2007) Características estructurales de un club de futbol profesional de elite. IESE Business School, Universidad de Navarra
- ✓ Kotler, P. y Keller, K. (2012) Dirección de Marketing. Addison-Wesley
- ✓ Estudiantes de Mercadeo (2014). Manual de Construcción de Marca, Rincón Tigrillo, Universidad José Simeón Cañas
- ✓ Cerezo Gil, R. (2011) Manual de Mantenimiento de Instalaciones Deportivas, Ayuntamiento de Valencia
- ✓ Reglamento CONCACAF Liga de campeones 2012-2013, CONCACAF
- ✓ Beltrán Jaramillo, J. (2000) Manual de indicadores de gestión 2ª edición, 3R Editores
- ✓ Batista, N. Director Técnico, Proyecto Futbol

Páginas web

- ✓ <http://es.fifa.com/classicfootball/history/the-game/origins.html>
- ✓ <http://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/history/index.html>
- ✓ <http://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/index.html>
- ✓ <http://www.ennaranja.com/los-otros-efectos-del-futbol-el-turismo-deportivo/>
- ✓ <http://eleconomista.com.mx/deportes/2014/08/06/liga-mx-entre-las-mayor-promedio-edad>
- ✓ http://www.worldstadiums.com/middle_america/countries/el_salvador.shtml

Anexos

Anexo 1 - Diseño de encuesta realizada

ENCUESTA SOBRE LA LIGA MAYOR DE FUTBOL SALVADOREÑA

“Buen día señor/a le saludamos estudiantes de la Universidad de El Salvador de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, el motivo de esta encuesta es abordar una serie de preguntas que servirán para desarrollar una investigación de mercado sobre la liga mayor de futbol nacional, por lo que nos gustaría poder contar con su amable colaboración en el desarrollo de esta”

GENERALIDADES

1. ¿Es usted una persona que gusta del futbol?

Sí No

Si su respuesta fue “No” pasar a la pregunta 29, si su respuesta es “Si” pasar a la pregunta 2.

2. ¿Es seguidor del futbol nacional?

Sí No

Si su respuesta fue “No” pasar a la siguiente pregunta, si su respuesta es “Si” pasar a la pregunta 5.

3. ¿Por qué no es seguidor del futbol nacional? (Elija las respuestas que a su juicio mejor lo expliquen, máximo 3)

- Poco atractivo del nivel de juego
- Sigue otra liga de futbol
- Poca credibilidad en la liga salvadoreña (Amaños)
- Poco conocimiento acerca de la liga de futbol salvadoreña
- La infraestructura de los estadios
- No me queda tiempo disponible para seguirlo
- Pocas noticias en los medio de comunicación acerca de la liga salvadoreña
- Otros: _____

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

4. Si las situaciones que le desagradan del futbol nacional mejoraran, ¿Seguiría usted la liga de futbol nacional?

Definitivamente si Probablemente si Indeciso
 Probablemente no Definitivamente no

Luego de contestar la pregunta 3 pasar a la pregunta 25.

PREFERENCIA DE EQUIPOS

5. De los siguientes equipos Pertenecientes a la Liga Mayor de Futbol ¿cuál es el de su preferencia? **(marque con una X la opción de su preferencia)**

Águila UES Alianza Isidro Metapán
 FAS Dragón Pasaquina Atlético Marte
 Santa Tecla Juventud Independiente Ninguno

Si su respuesta es “ninguno” pasar a la pregunta 7, si marco algún equipo pasar a la pregunta 6.

6. ¿Qué actividades realiza para apoyar al equipo de su preferencia de la liga mayor de futbol? **(Elija las respuestas que a su juicio mejor lo expliquen, máximo 3)**

Ver sus partidos por la Televisión Asistir a sus partidos
 Escuchar sus partidos por radio Compra de Artículos Promocionales
 Otros _____

ASISTENCIA A ESTADIOS

7. ¿Ha asistido alguna vez en los últimos cinco años a algún estadio para ver un partido de la Liga mayor de futbol?

Sí No

Si su respuesta es “No” pasar a la siguiente pregunta, si su respuesta es “Si” pasar a la pregunta 8.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FÚTBOL

8. ¿Por qué motivos no ha asistido a un estadio? **(Elija las respuestas que a su juicio mejor lo expliquen, máximo 3)**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> No le parece atractivo el espectáculo | <input type="checkbox"/> Poca seguridad |
| <input type="checkbox"/> El costo de las entradas es elevado | <input type="checkbox"/> Dificultad para trasladarse |
| <input type="checkbox"/> Malas Instalaciones de los estadios | <input type="checkbox"/> No ofrece un ambiente familiar |
| <input type="checkbox"/> Los horarios no me parecen adecuados | <input type="checkbox"/> Otros _____ |

Luego de contestar la pregunta 8 pasar a la pregunta 19.

9. ¿Con que frecuencia asiste a los estadios para ver un partido de futbol? **(marque con una X la opción de su preferencia)**

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Cada Jornada | <input type="checkbox"/> Cada dos Jornadas | <input type="checkbox"/> Una vez al mes |
| <input type="checkbox"/> Una vez por Torneo | <input type="checkbox"/> Cada vez que puedo | <input type="checkbox"/> Otros _____ |

10. ¿Cuánto canceló por una entrada la última vez que asistió a un estadio? **(marque con una X solo una respuesta)**

- | | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> \$3.00 | <input type="checkbox"/> \$4.00 | <input type="checkbox"/> \$5.00 | <input type="checkbox"/> \$6.00 |
| <input type="checkbox"/> \$10.00 | <input type="checkbox"/> \$15.00 | <input type="checkbox"/> \$25.00 | <input type="checkbox"/> Otros _____ |

11. ¿Cuántas personas asisten con usted en promedio al visitar un estadio? **(marque con una X la opción de su preferencia)**

- | | | |
|-------------------------------------|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Solo usted | <input type="checkbox"/> Usted y un acompañante | <input type="checkbox"/> Tres o más |
|-------------------------------------|---|-------------------------------------|

12. ¿Cuándo asiste a un estadio comúnmente es acompañado por? **(marque con una X la opción de su preferencia)**

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Familiares | <input type="checkbox"/> Amigos | <input type="checkbox"/> Pareja |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|

13. Las personas que lo acompañan por lo general son: **(marque con una X la opción de su preferencia)**

- | | | |
|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Adultos | <input type="checkbox"/> Niños | <input type="checkbox"/> Ambos tipos |
|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

14. ¿Cuánto gasta cuando realiza una visita al estadio en cada uno de los siguientes rubros? (marque con una "X" el rango que más se adecue a su gasto)

Rubro	Rangos				
	0 a \$1	\$1 a \$5	\$5 a \$15	\$15 a \$25	\$25 o mas
Transporte					
Alimentación					
Bebidas					
Entradas					
Artículos Promocionales (Camisetas, banderas, pulseras, otros.)					

15. ¿Qué características son más importantes para usted al momento de decidir asistir a un Estadio? (Marque con una "X" la opción que considera más conveniente)

CARACTERISTICAS	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
Atractivo del espectáculo deportivo					
Disponibilidad de transporte					
Que juegue el equipo de mi preferencia.					
Seguridad dentro y fuera del estadio					
Disponibilidad de parqueo					
Que los precios sean accesibles					
Internet inalámbrico gratis					
Que brinden promociones					

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

TURISMO INTERNO

16. Cuándo asiste a un estadio ¿con cuánto tiempo de anticipación llega Ud.?
(marque con una X la opción de su preferencia)

- Con más de una hora de anticipación De 15 min una hora antes
 Justo a la hora del partido

17. ¿Visita usted otros lugares de la zona antes o después de ir a un estadio?

- Sí No

Si su respuesta es "No" pasar a la pregunta 19, si su respuesta es "Si" pasar a la pregunta 18.

18. ¿Qué lugares son los que frecuenta antes o después de asistir a un estadio?
(marque con una X la opción de su preferencia)

- Restaurantes o Comedores Parques turísticos
 Centro del pueblo Otros _____

PERCEPCION Y PROMOCION DEL FUTBOL NACIONAL

19. ¿Cómo considera la publicidad del Futbol nacional en los siguientes medios?
(Marque con una "X" la opción que considera más conveniente)

Publicidad	Excelente	Muy Buena	Buena	Mala	Pésima	No Sabe
En Televisión						
En Prensa Escrita						
En Radio						
En Redes Sociales						
En pág. Web oficiales						

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

20. ¿A través de que formas cree que sería mejor que se promocionaran los equipos de la LMF? **(Elija las respuestas que a su juicio mejor lo expliquen, máximo 3)**

- Visitas de jugadores a centros escolares
- Juegos Benéficos
- Participación en programas de concientización social y medio ambiental.
- Visitas jugadores a centros comerciales
- Participación de jugadores en programas televisivos
- Otros: _____

21. ¿Qué tipo de promociones le gustaría disfrutar de parte de los equipos que conforman la LMF? **(Elija las respuestas que a su juicio mejor lo expliquen, máximo 3)**

- Entradas al 2x1
- Damas al 2x1
- Parqueo gratis
- Entrada de familias completas por la compra de un ticket
- Descuentos en comercios afiliados al club
- Entradas de niños y adultos mayores gratis
- Obsequio de artículos promocionales por compra de entradas
- Creación de clubes de socios del equipo
- Transporte brindado por los equipos a un costo razonable
- Otros: _____

22. Si los equipos de la liga permitieran a los aficionados ser parte del ellos mediante los clubes de socios, ¿Con cuales beneficios le gustaría contar?

- Entradas al 2x1
- Descuento al comprar entradas
- Obsequio de artículos promocionales
- Descuentos en comercios afiliados al club
- Revistas y publicaciones gratis
- Votar en elecciones para toma de decisiones del equipo
- Otros: _____

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

23. Estaría dispuesto a pertenecer a un club de socios del equipo de su preferencia si este adoptara esa modalidad

- Definitivamente si Probablemente si Indeciso
 Probablemente no Definitivamente no

24. ¿En qué horarios le gustaría a usted que se realizaran los partidos de la liga mayor? **(marque con una X la opción de su preferencia)**

- Sábados de 3 pm a 6 pm Sábados de 6 pm a 9 pm
 Domingo de 3 pm a 6 pm Domingo de 6 pm a 9 pm
 Otros: _____

25. Como considera el nivel de juego en general de la liga en cada uno de los siguientes aspectos **(Marque con una "X" la opción que considera más conveniente)**

Aspecto	Excelente	Muy Buena	Buena	Mala	Pésima	No Sabe
Arbitraje						
Desempeño de jugadores extranjeros						
Efectividad de delanteros						
Efectividad de defensas						
Rapidez del juego						
Juego limpio						
Estrategias y esquemas de juego de los entrenadores						

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

26. Como considera la infraestructura de los estadios en cada uno de los siguientes aspectos **(Marque con una "X" la opción que considera más conveniente)**

Aspecto	Excelente	Muy Buena	Buena	Mala	Pésima	No Sabe
Baños						
Graderías						
Parqueos						
Taquillas						
Entradas						

27. Como percibe la seguridad en los estadios para cada uno de los siguientes aspectos **(Marque con una "X" la opción que considera más conveniente)**

Aspecto	Muy Seguro	Seguro	Indiferente	Inseguro	Muy Inseguro
En las afueras del estadio					
En las entradas					
Dentro del estadio					
Asistencia de gente vulgar y bolos					
Riñas entre aficionados					

28. ¿Qué liga de futbol es la de su preferencia? **(marque con una X la opción de su preferencia)**

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Liga Salvadoreña | <input type="checkbox"/> Liga Española | <input type="checkbox"/> Liga Inglesa |
| <input type="checkbox"/> Liga Italiana | <input type="checkbox"/> Liga Argentina | <input type="checkbox"/> Liga Alemana |
| <input type="checkbox"/> Liga Mexicana | <input type="checkbox"/> Otras _____ | |

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

Género: Femenino Masculino

Edad: Entre 15 y 25 Entre 26 y 40 Entre 41 o más.

Departamento: _____ Municipio: _____

Anexo 2 - Resultados de encuesta

1. ¿Es usted una persona que gusta del fútbol?

	Respuestas	Porcentaje
SI	141	89.20%
NO (Mujeres)	10	6.33%
NO (Hombres)	7	4.43%

Tabla 104 Personas que gustan del futbol

	Respuestas	Porcentaje
NO	17	10.76%
SI (Mujeres)	37	23.42%
SI (Hombres)	104	65.82%

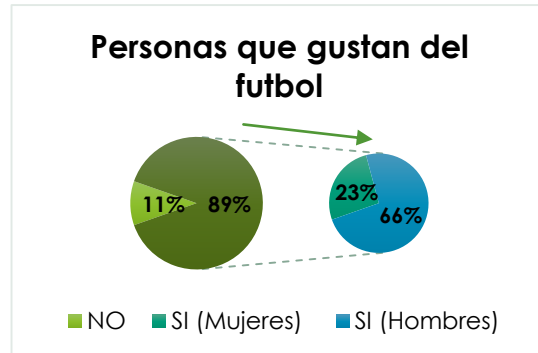
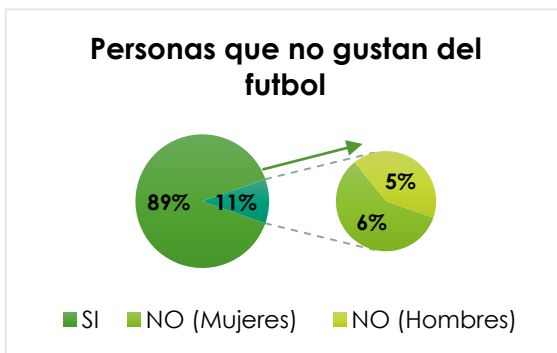


Gráfico 19 Porcentaje de encuestados que gustan y no gustan del futbol

2. ¿Es seguidor del fútbol nacional?

	Respuestas	Porcentaje
SI	110	78%
NO	31	22%

Tabla 105 Encuestados seguidores del futbol nacional

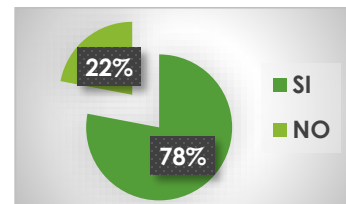


Gráfico 20 Seguidores del futbol nacional

3. ¿Por qué no es seguidor del fútbol nacional?

MOTIVOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Poco atractivo del nivel de juego	27	87.10%
Sigue otra liga de futbol	13	41.90%
Poca credibilidad en la liga salvadoreña (amaños)	17	54.80%
Poca conocimiento acerca de la liga salvadoreña	3	9.70%
La infraestructura de los estadios	3	9.70%

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Pocas noticias en los medios de comunicación acerca de la liga salvadoreña	1	3.20%
No me queda tiempo disponible para seguirlo	4	12.90%
Otro	4	12.90%

Tabla 106 Motivos por los que los encuestados no son seguidores del futbol nacional

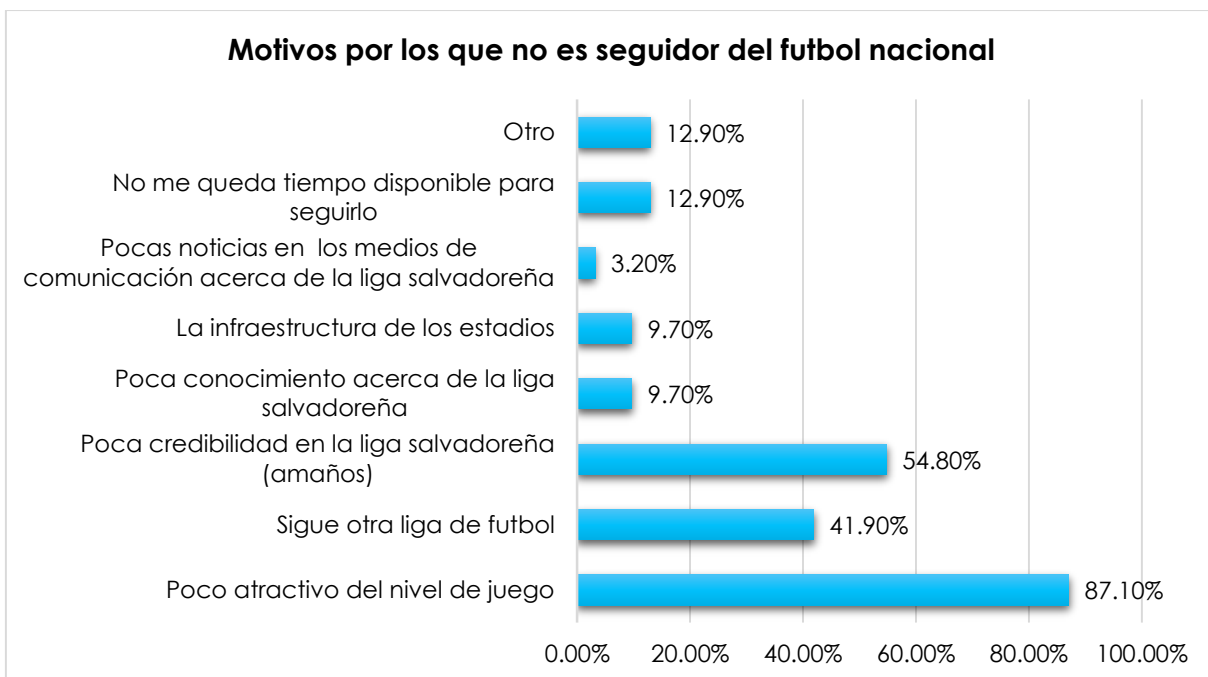


Gráfico 21 Motivos por los que los encuestados no son seguidores del futbol nacional

4. Si las situaciones que le desagradan del fútbol nacional mejoraran, ¿Seguiría usted la liga de fútbol nacional?

	Respuestas	Porcentaje
Definitivamente si	8	25.80%
Probablemente si	20	64.50%
Indeciso	3	9.70%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%

Tabla 107 Encuestados que seguirían la liga nacional si esta mejorara

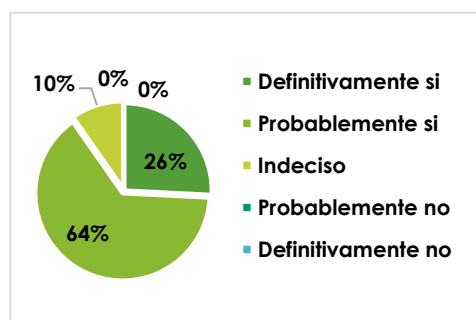


Gráfico 22 Encuestados que seguirían la liga nacional si esta mejorara

5. De los siguientes equipos que conforman la Liga Mayor de Fútbol cual es el de su preferencia

Equipos	Respuestas	Porcentajes
CD Aguila	26	23.60%
A.D. I. Metapan	2	1.80%
Juventud Independiente	2	1.80%
CD FAS	23	20.90%
Atlético Marte	1	0.90%
Alianza F.C	25	22.70%
CD Dragón	0	0%
Santa Tecla F.C	12	10.90%
C.D UES	11	10%
Pasaquina F.C	0	0%
Ninguno	8	7.30%
Se identifica con un equipo de la Liga		92.60%
No se identifica con ningún equipo de la Liga		7.30%

Tabla 108 Identificación con equipos de la liga mayor

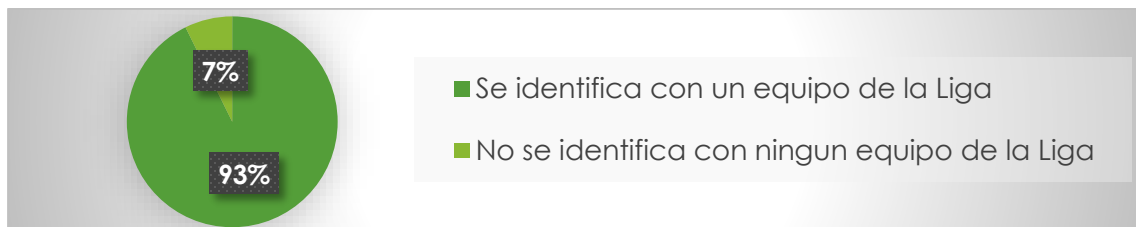


Gráfico 23 Identificación con equipos de la liga mayor

6. ¿Qué actividades realiza para apoyar al equipo de su preferencia de la LMF?

Actividades	Respuestas	Porcentajes
Ver sus partidos por TV	86	84.30%
Compra de artículos promocionales	17	16.70%
Asistir a sus partidos	52	51%
Escuchar sus partidos por radio	20	19.60%
Apoyar económicamente al equipo	0	0%
Otro	3	2.90%

Tabla 109 Actividades realizadas por los encuestados para apoyar al equipo de su preferencia

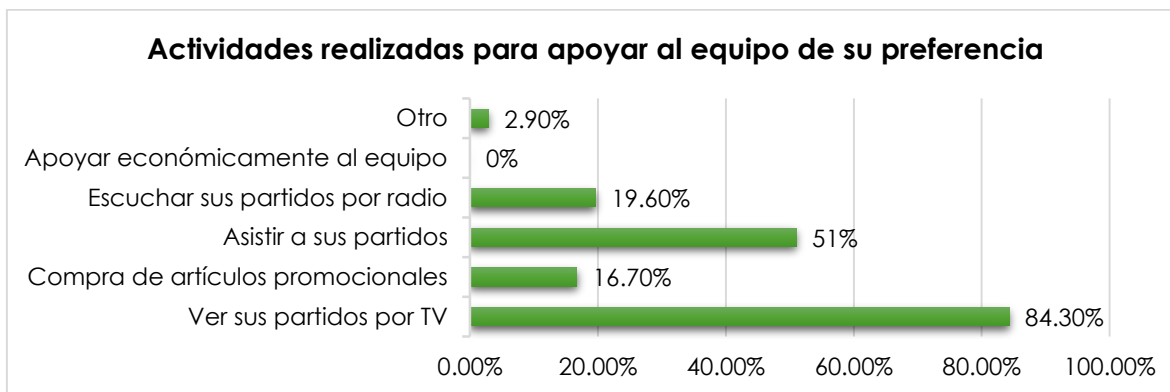


Gráfico 24 Actividades realizadas por los encuestados para apoyar al equipo de su preferencia

7. ¿Ha asistido alguna vez en los últimos cinco años a algún estadio para ver un partido de la Liga Mayor de Fútbol?

	Respuestas	Porcentaje
SI	85	77.30%
NO	25	22.70%

8. ¿Por qué motivos no ha asistido a un estadio?

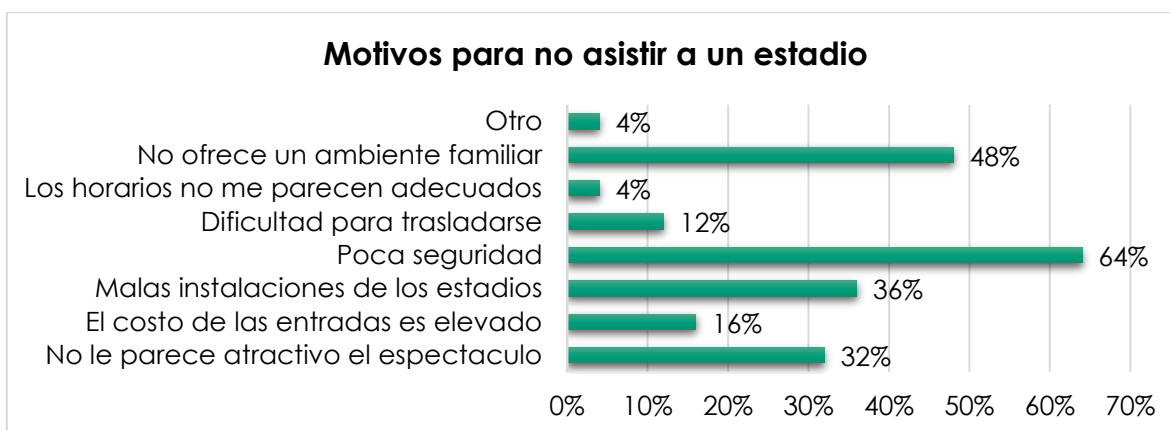


Gráfico 25 Motivos por los que los encuestados no asisten al estadio

Motivos	Frecuencia	Porcentaje
No le parece atractivo el espectáculo	8	32%
El costo de las entradas es elevado	4	16%
Malas instalaciones de los estadios	9	36%
Poca seguridad	16	64%
Dificultad para trasladarse	3	12%

Los horarios no me parecen adecuados	1	4%
No ofrece un ambiente familiar	12	48%
Otro	1	4%

Tabla 110 Motivos por los que los encuestados no asisten al estadio

9. ¿Con que frecuencia asiste a los estadios para ver un partido de fútbol?

	Respuestas	Porcentajes
Cada jornada	3	3.50
Cada dos jornadas	3	3.50
Una vez al mes	16	18.80
Una vez por torneo	8	9.40
Cada vez que puedo	47	55.30
Otro	8	9.40

Tabla 111 Frecuencia de Asistencia a estadios

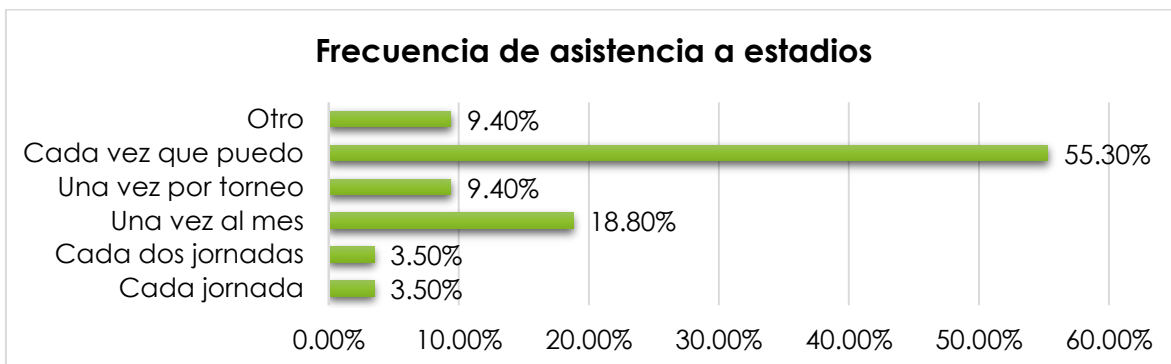


Gráfico 26 Frecuencia de Asistencia a estadios

10. ¿Cuánto canceló por una entrada la última vez que asistió a un estadio?

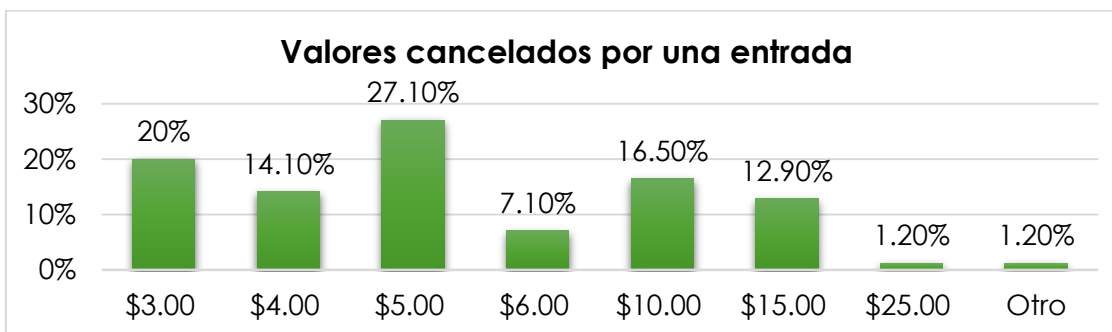


Gráfico 27 Monto cancelado por los aficionados por entrada a estadio

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Precio	Respuestas	Porcentaje
\$3.00	17	20
\$4.00	12	14.10
\$5.00	23	27.10
\$6.00	6	7.10
\$10.00	14	16.50
\$15.00	11	12.90
\$25.00	1	1.20
Otro	1	1.20

Tabla 112 Monto cancelado por los aficionados por entrada a estadio

11. ¿Cuántas personas asisten con usted en promedio al visitar un estadio?

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Solo usted	1	1.20%
Usted y un acompañante	42	49.40%
Tres o mas	42	49.40%

Tabla 113 Cantidad de personas promedio que asisten juntas al estadio

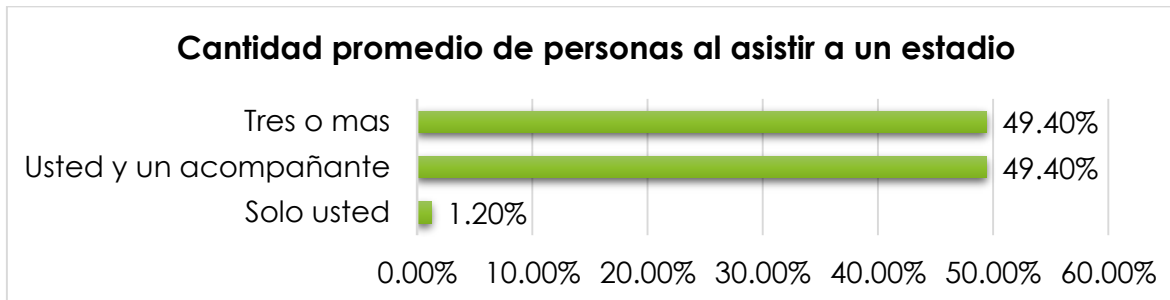


Gráfico 28 Cantidad de personas promedio que asisten juntas al estadio

12. ¿Cuándo asiste a un estadio comúnmente es acompañado por?

	Respuestas	Porcentajes
Familiares	26	30.60%
Amigos	50	58.80%
Pareja	9	10.60%

Tabla 114 Relación del aficionado con sus acompañantes

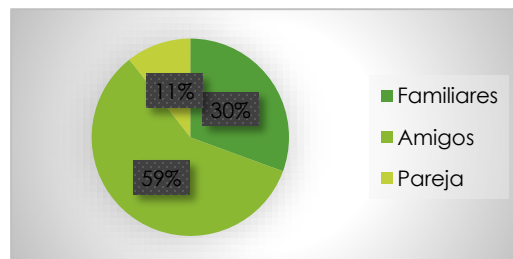


Gráfico 29 Relación del aficionado con sus acompañantes

13. Las personas que lo acompañan por lo general son:

	Respuestas	Porcentajes
Adultos	72	84.70%
Niños	1	1.20%
Ambos tipos	12	14.10%

Tabla 115 Personas que acompañan comúnmente al aficionado al estadio

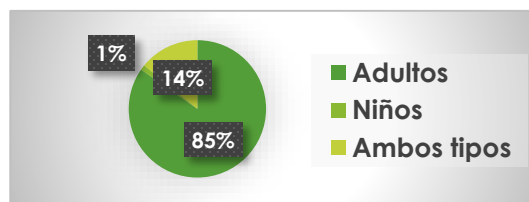


Gráfico 30 Personas que acompañan comúnmente al aficionado al estadio

14. ¿Cuánto gasta cuando realiza una visita al estadio en cada uno de los siguientes rubros?

TRANSPORTE	Respuestas	Porcentaje
0 a \$1.00	42	49.40%
\$1.00 a \$5.00	31	36.50%
\$5.00 a \$15.00	11	12.90%
\$15.00 a \$25.00	1	1.20%
\$25.00 o mas	0	0%

Tabla 116 Gasto aproximado en transporte

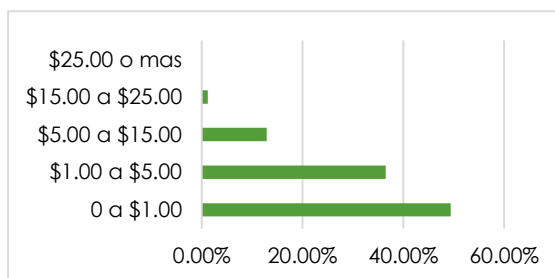


Gráfico 31 Gasto aproximado en transporte

ALIMENTACION	Respuestas	Porcentaje
0 a \$1.00	11	12.90%
\$1.00 a \$5.00	51	60%
\$5.00 a \$15.00	21	24.70%
\$15.00 a \$25.00	2	2.40%
\$25.00 o mas	0	0%

Tabla 117 Gasto aproximado en alimentación

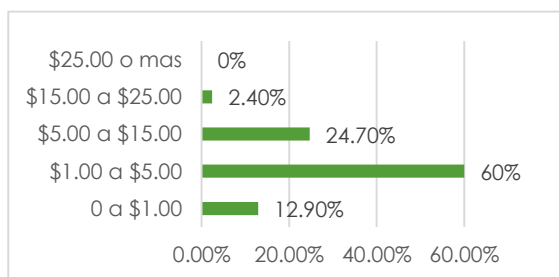


Gráfico 32 Gasto aproximado en alimentación

BEBIDAS	Respuestas	Porcentaje
0 a \$1.00	24	28.20%
\$1.00 a \$5.00	49	57.60%
\$5.00 a \$15.00	11	12.90%
\$15.00 a \$25.00	1	1.20%
\$25.00 o mas	0	0%

Tabla 118 Gasto aproximado en bebidas

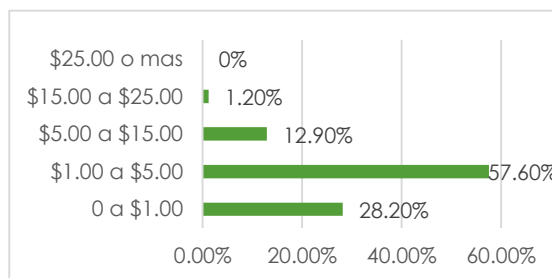


Gráfico 33 Gasto aproximado en bebidas

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

ENTRADAS	Respuestas	Porcentaje
0 a \$1.00	0	0%
\$1.00 a \$5.00	38	44.70%
\$5.00 a \$15.00	37	43.50%
\$15.00 a \$25.00	7	8.20%
\$25.00 o mas	3	3.50%

Tabla 119 Gasto aproximado en entradas

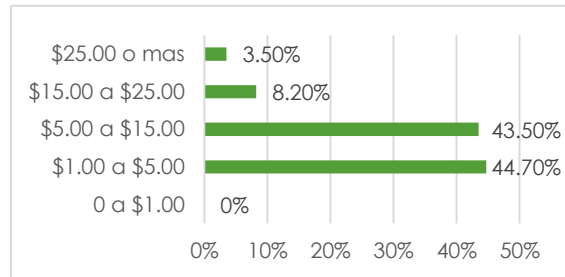


Gráfico 34 Gasto aproximado en entradas

ARTICULOS PROMOCIONALES	Respuestas	Porcentaje
0 a \$1.00	51	60%
\$1.00 a \$5.00	19	22.40%
\$5.00 a \$15.00	14	16.50%
\$15.00 a \$25.00	1	1.20%
\$25.00 o mas	0	0%

Tabla 120 Gasto promedio en artículos promocionales

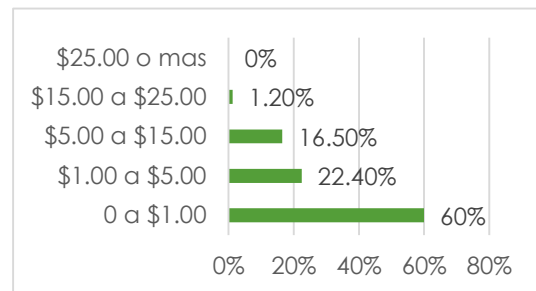


Gráfico 35 Gasto promedio en artículos promocionales

15. ¿Qué características son más importantes para usted al momento de decidir asistir a un estadio?

ATRACTIVO DEL ESPECTACULO DEPORTIVO		
Nivel de Importancia	Respuestas	Porcentaje
Muy importante	48	56.50%
Importante	27	31.80%
Indiferente	7	8.20%
Poco importante	2	2.40%
Nada importante	1	1.20%

Tabla 121 Importancia del atractivo del espectáculo deportivo

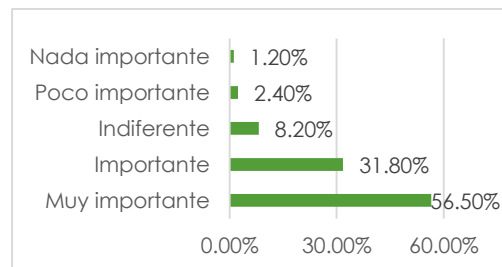


Gráfico 36 Importancia del atractivo del espectáculo deportivo

DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE		
Nivel de Importancia	Respuestas	Porcentaje
Muy importante	25	29.40%
Importante	35	41.20%
Indiferente	20	23.50%
Poco importante	4	4.70%
Nada importante	1	1.20%

Tabla 122 Importancia de la disponibilidad de transporte

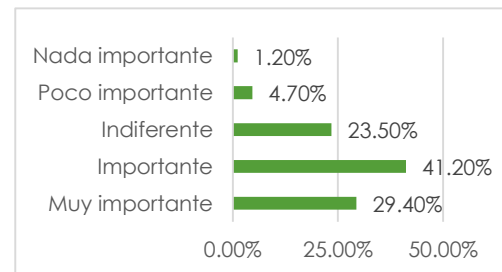


Gráfico 37 Importancia de la disponibilidad de transporte

QUE JUEGUE EL EQUIPO DE SU PREFERENCIA		
Nivel de Importancia	Respuestas	Porcentaje
Muy importante	62	72.90%
Importante	20	23.50%
Indiferente	3	3.50%
Poco importante	0	0%
Nada importante	0	0%

Tabla 123 Importancia que juegue el equipo de la preferencia del aficionado

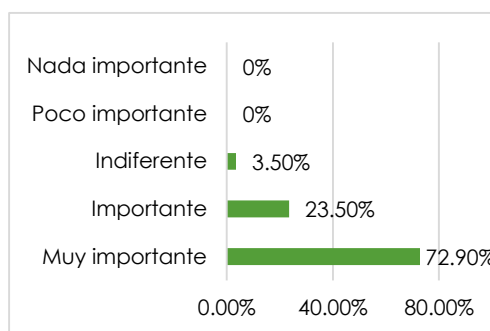


Gráfico 38 Importancia que juegue el equipo de la preferencia del aficionado

SEGURIDAD EN LOS ESTADIOS		
Nivel de Importancia	Respuestas	Porcentaje
Muy importante	49	57.60%
Importante	29	34.10%
Indiferente	5	5.90%
Poco importante	1	1.20%
Nada importante	1	1.20%

Tabla 124 Importancia de la seguridad en los estadios

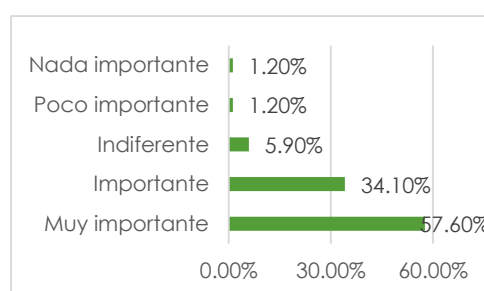


Gráfico 39 Importancia de la seguridad en los estadios

DISPONIBILIDAD DE PARQUEO		
Nivel de Importancia	Respuestas	Porcentaje
Muy importante	26	30.60%
Importante	32	37.60%
Indiferente	19	22.40%
Poco importante	5	5.90%
Nada importante	3	3.50%

Tabla 125 Importancia de la disponibilidad de Parqueo

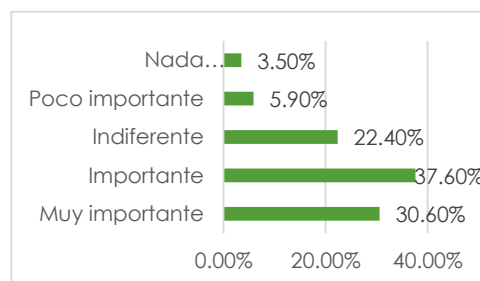


Gráfico 40 Importancia de la disponibilidad de Parqueo

PRECIOS ACCESIBLES		
Nivel de Importancia	Respuestas	Porcentaje
Muy importante	43	50.60%
Importante	35	41.20%
Indiferente	7	8.20%
Poco importante	0	0%
Nada importante	0	0%

Tabla 126 Importancia de precios accesibles

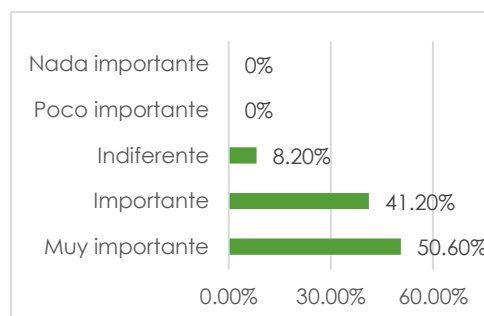


Gráfico 41 Importancia de precios accesibles

INTERNET INALAMBRICO GRATIS		
Nivel de Importancia	Respuestas	Porcentaje
Muy importante	10	11.80
Importante	13	15.30
Indiferente	19	22.40
Poco importante	10	11.80
Nada importante	33	38.80

Tabla 127 Importancia de internet inalámbrico gratis

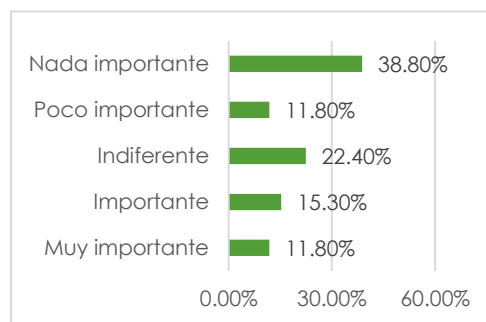


Gráfico 42 Importancia de internet inalámbrico gratis

PROMOCIONES		
Nivel de Importancia	Respuestas	Porcentaje
Muy importante	17	20%
Importante	30	35.30%
Indiferente	16	18.80%
Poco importante	6	7.10%
Nada importante	16	18.80%

Tabla 128 Importancia de las promociones

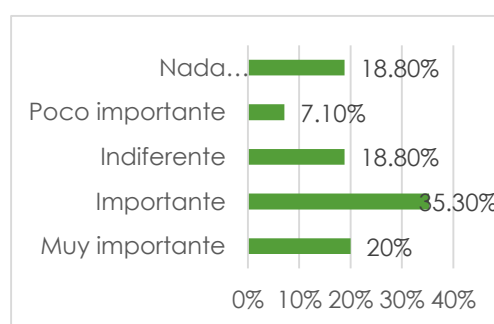


Gráfico 43 Importancia de las promociones

16. Cuándo asiste a un estadio ¿con cuánto tiempo de anticipación llega Ud.?

Tiempo de anticipación	Respuestas	Porcentaje
Con más de una hora de anticipación	33	38.80%
De 15 min una hora antes	47	55.30%
Justo a la hora del partido	5	5.90%

Tabla 129 Tiempo de anticipación para llegar al estadio



Gráfico 44 Tiempo de anticipación para llegar al estadio

17. ¿Visita usted otros lugares de la zona antes o después de ir a un estadio?

	Respuestas	Porcentaje
SI	34	40%
NO	51	60%

Tabla 130 Visita de otros lugares de la zona

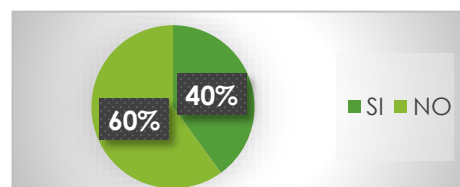


Gráfico 45 Visita de otros lugares de la zona

18. ¿Qué lugares son los que frecuenta antes o después de asistir a un estadio?

Lugares	Respuestas	Porcentaje
Restaurantes o comedores	30	88.20%
Parques turísticos	1	2.90%
Centro del pueblo	4	11.80%
Otro	1	2.90%

Tabla 131 Lugares frecuentados por aficionados

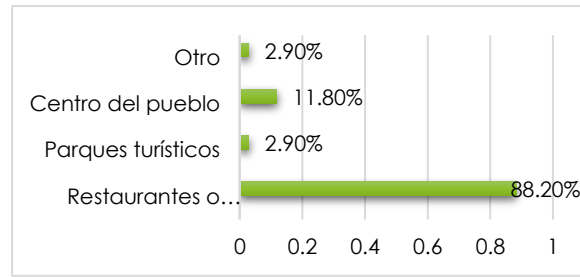


Gráfico 46 Lugares frecuentados por aficionados

19. ¿Cómo considera la publicidad del fútbol nacional en los siguientes medios?

EN TELEVISIÓN		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	10	9.10%
Muy buena	26	23.60%
Buena	51	46.40%
Mala	19	17.30%
Pésima	4	3.60%
No sabe	0	0%

Tabla 132 Publicidad en Televisión

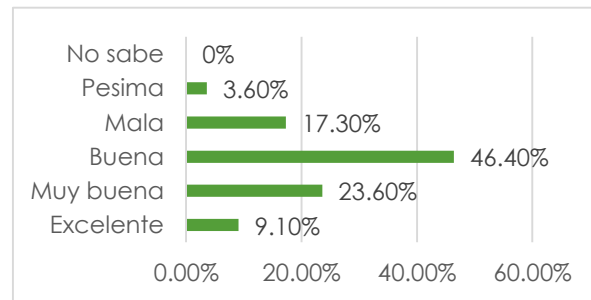


Gráfico 47 Publicidad en Televisión

EN PRENSA ESCRITA		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	6	5.50%
Muy buena	38	34.50%
Buena	45	40.90%
Mala	17	15.50%
Pésima	3	2.70%
No sabe	1	0.90%

Tabla 133 Publicidad en Prensa Escrita

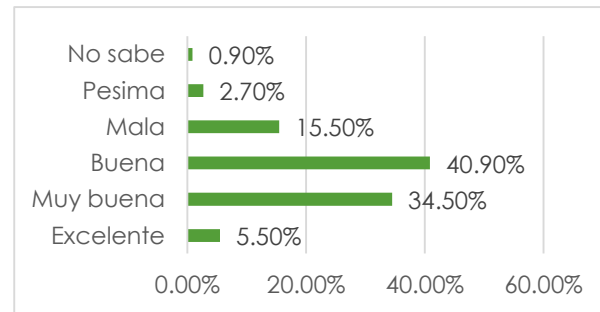


Gráfico 48 Publicidad en Prensa Escrita

EN LA RADIO		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	12	10.90%
Muy buena	39	35.50%
Buena	35	31.80%
Mala	14	12.70%
Pésima	4	3.60%
No sabe	6	5.50%

Tabla 134 Publicidad en la Radio

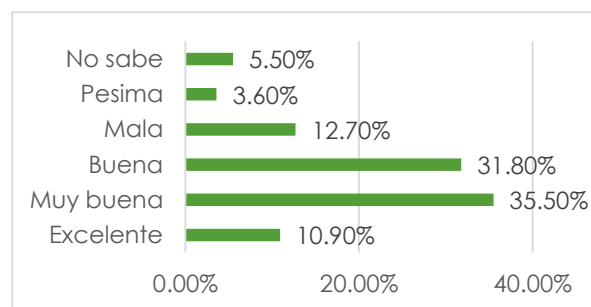


Gráfico 49 Publicidad en la Radio

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

EN REDES SOCIALES		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	14	12.70%
Muy buena	26	23.60%
Buena	30	27.30%
Mala	25	22.70%
Pésima	5	4.50%
No sabe	10	9.10%

Tabla 135 Publicidad en Redes Sociales

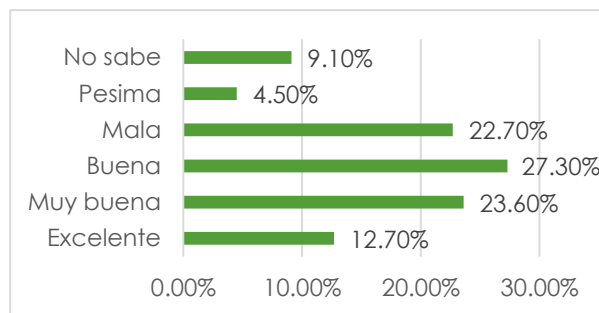


Gráfico 50 Publicidad en Redes Sociales

EN PAGINAS WEB OFICIALES		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	13	11.80%
Muy buena	13	11.80%
Buena	33	30%
Mala	23	20.90%
Pésima	14	12.70%
No sabe	14	12.70%

Tabla 136 Publicidad en páginas Web oficiales

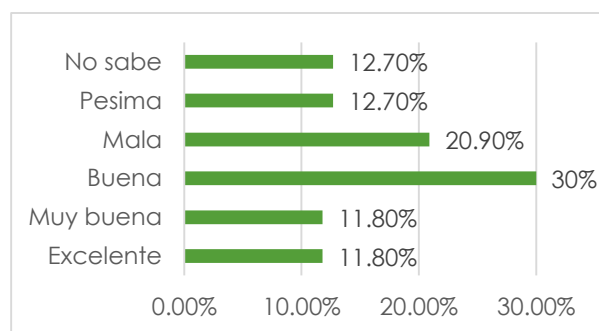


Gráfico 51 Publicidad en páginas Web oficiales

20. ¿A través de que formas cree que sería mejor que se promocionaran los equipos de LMF?

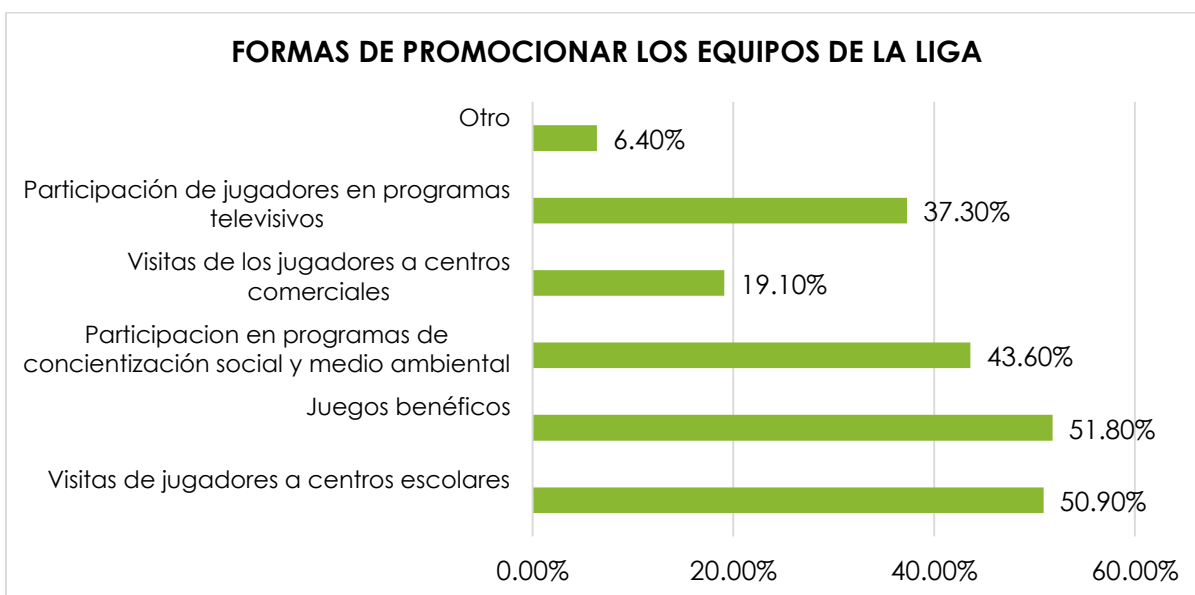


Gráfico 52 Formas en que podrían promocionarse los equipos de la liga mayor

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Formas	Respuestas	Porcentaje
Visitas de jugadores a centros escolares	56	50.90%
Juegos benéficos	57	51.80%
Participación en programas de concientización social y medio ambiental	48	43.60%
Visitas de los jugadores a centros comerciales	21	19.10%
Participación de jugadores en programas televisivos	41	37.30%
Otro	7	6.40%

Tabla 137 Formas en que podrían promocionarse los equipos de la liga mayor

21. ¿Qué tipos de promociones le gustaría disfrutar de parte de los equipos que conforman la LMF?

Promociones	Respuestas	%
Entradas al 2x1	78	70.90%
Damas al 2x1	7	6.40%
Parqueo gratis	31	28.20%
Entrada de familias completas por la compra de un ticket	24	21.80%
Descuentos en comercios afiliados al club	26	23.60%
Entradas de niños y adultos mayores gratis	35	31.80%
Obsequio de artículos promocionales por compra de entradas	43	39.10%
Creación de clubes de socios del equipo	23	20.90%
Transporte brindado por los equipos a un costo razonable	14	12.70%
Otro	0	0%

Tabla 138 Promociones que los aficionados gustaría disfrutar

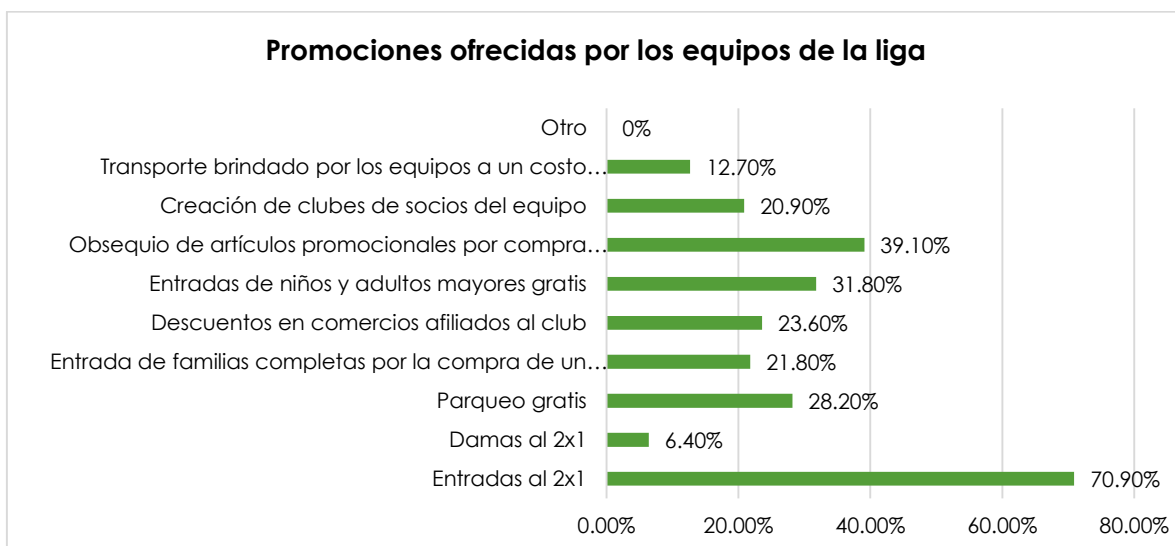


Gráfico 53 Promociones que los aficionados gustaría disfrutar

22. Si los equipos de la liga permitieran a los aficionados ser parte del ellos mediante los clubes de socios, ¿Con cuales beneficios le gustaría contar?

Promociones	Respuestas	Porcentaje
Entradas al 2x1	60	54.50%
Descuento al comprar entradas	50	45.50%
Obsequio de artículos promocionales	50	45.50%
Descuentos en comercios afiliados al club	30	27.30%
Revistas y publicaciones gratis	11	10%
Votar en la toma de decisiones del equipo	39	35.50%
Otro	1	0.90%

Tabla 139 Promociones que los socios de un club gustarían disfrutar

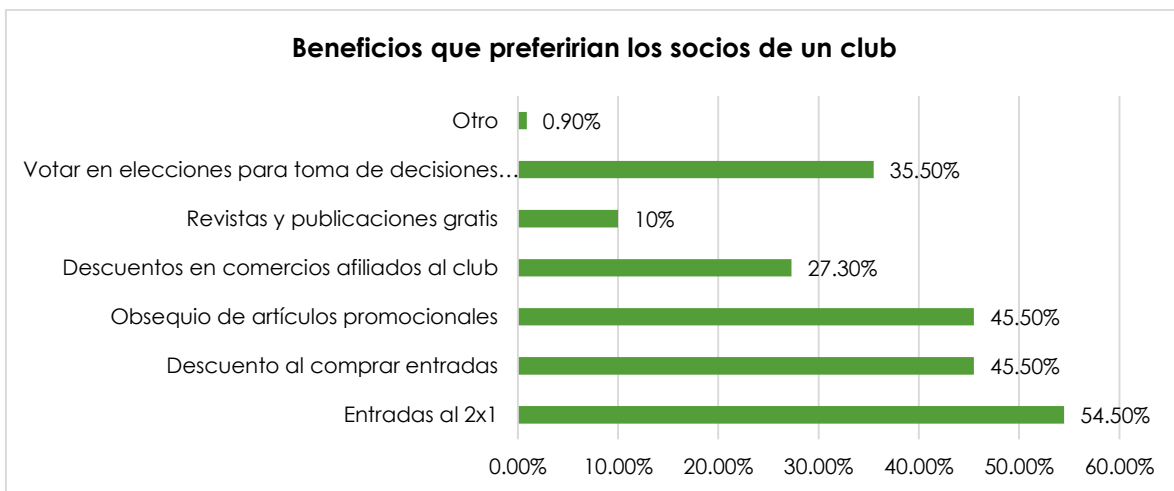


Gráfico 54 Promociones que los socios de un club gustarían disfrutar

23. Estaría dispuesto a pertenecer a un club de socios del equipo de su preferencia si este adoptara esa modalidad

Disponibilidad	Respuestas	Porcentaje
Definitivamente si	29	26.40%
Probablemente si	54	49.10%
Indeciso	15	13.60%
Probablemente no	7	6.40%
Definitivamente no	5	4.50%

Tabla 140 Disponibilidad de pertenecer a un club de socios

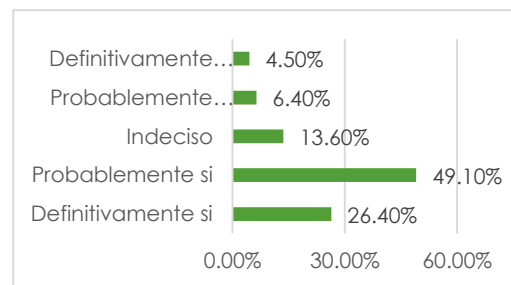


Gráfico 55 Disponibilidad de pertenecer a un club de socios

24. ¿En qué horarios le gustaría a usted que se realizaran los partidos de la liga mayor?

Horarios	Respuestas	Porcentaje
Sábados de 3 pm a 6 pm	23	20.90%
Sábados de 6 pm a 9 pm	44	40%
Domingo de 3 pm a 6 pm	31	28.20%
Domingo de 6 pm a 9 pm	7	6.40%
Otros	5	4.50%

Tabla 141 Horarios de preferencia para los aficionados

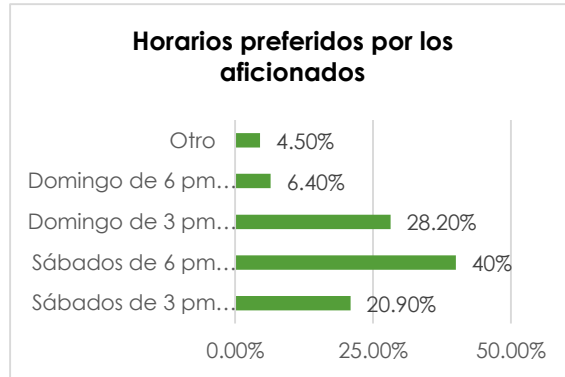


Gráfico 56 Horarios de preferencia para los aficionados

25. Como considera el nivel de juego en general de la liga en cada uno de los siguientes aspectos

ARBITRAJE		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	5	3.50%
Muy Buena	25	18%
Buena	63	44.70%
Mala	36	25.50%
Pésima	8	5.70%
No Sabe	4	2.80%

Tabla 142 Valoración dada al arbitraje por el encuestado

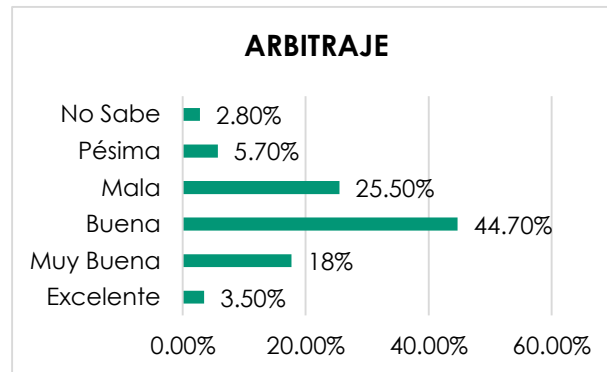


Gráfico 57 Valoración dada al arbitraje por el encuestado

DESEMPEÑO JUGADORES EXTRANJEROS		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	1	0.70%
Muy Buena	24	17%
Buena	56	39.70%
Mala	40	28.40%
Pésima	16	11.30%
No Sabe	4	2.80%

Tabla 143 Valoración del desempeño de jugadores extranjeros

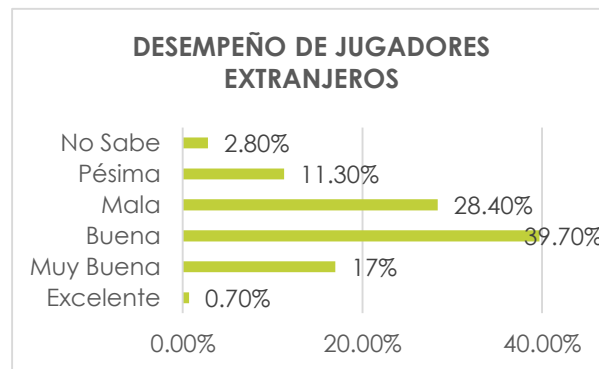


Gráfico 58 Valoración del desempeño de jugadores extranjeros

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

EFECTIVIDAD DE DELANTEROS		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Buena	12	8.50%
Buena	51	36.20%
Mala	57	40.40%
Pésima	20	14.20%
No Sabe	1	0.70%

Tabla 144 Valoración de la efectividad de delanteros

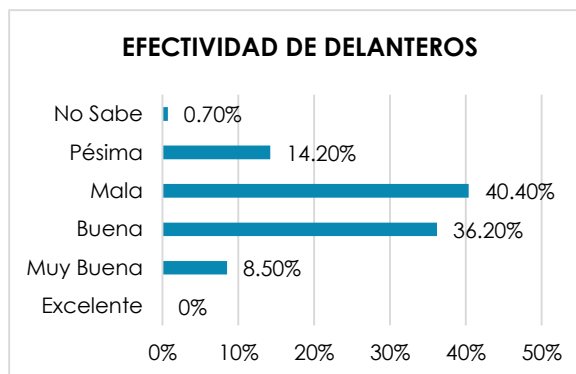


Gráfico 59 Valoración de la efectividad de delanteros

EFECTIVIDAD DE DEFENSAS		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	1	0.70%
Muy Buena	18	12.80%
Buena	63	44.70%
Mala	45	31.90%
Pésima	13	9.20%
No Sabe	1	0.70%

Tabla 145 Valoración de la efectividad de la defensa

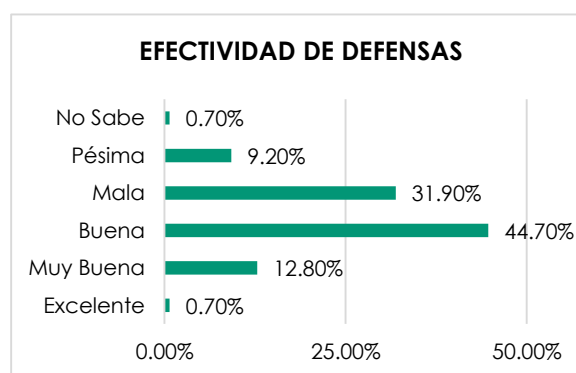


Gráfico 60 Valoración de la efectividad de la defensa

RAPIDEZ DEL JUEGO		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	2	1.40%
Muy Buena	10	7.10%
Buena	40	28.40%
Mala	52	36.90%
Pésima	32	22.70%
No Sabe	5	3.50%

Tabla 146 Valoración de la rapidez del juego

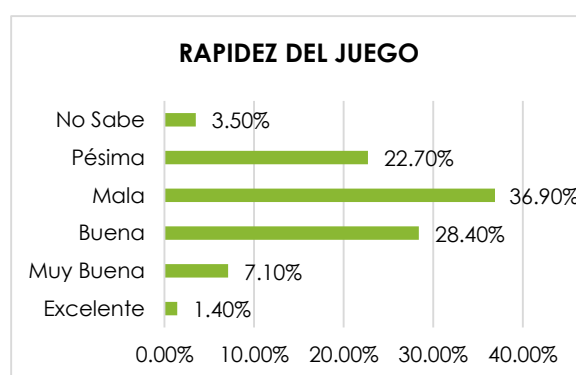


Gráfico 61 Valoración de la rapidez del juego

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

JUEGO LIMPIO		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	2	1.40%
Muy Buena	5	3.50%
Buena	56	39.70%
Mala	51	36.20%
Pésima	23	16.30%
No Sabe	4	2.80%

Tabla 147 Valoración del juego limpio

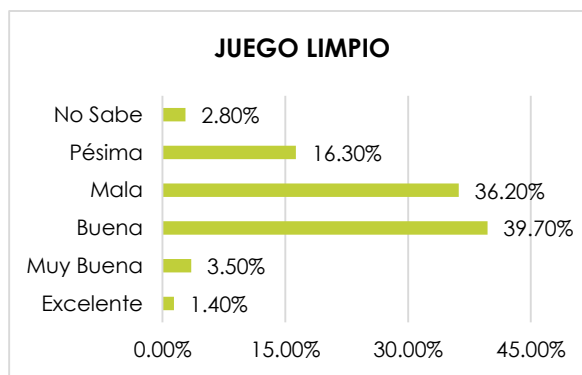


Gráfico 62 Valoración del juego limpio

ESTRATEGIAS Y ESQUEMAS DE JUEGO		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	2	1.40%
Muy Buena	14	9.90%
Buena	49	34.80%
Mala	49	34.80%
Pésima	24	17.00%
No Sabe	3	2.10%

Tabla 148 Valoración de las estrategias y esquemas de juego de los entrenadores

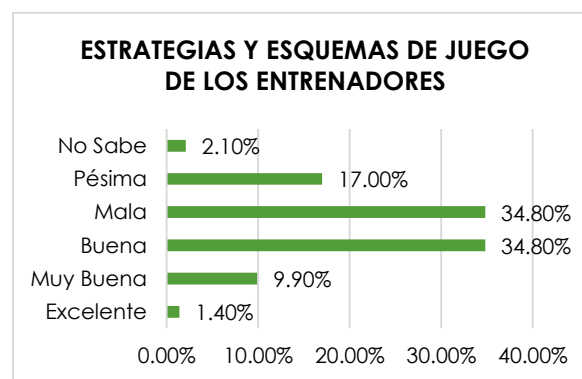


Gráfico 63 Valoración de las estrategias y esquemas de juego de los entrenadores

26. Como considera la infraestructura de los estadios en cada uno de los siguientes aspectos

BAÑOS		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	0	0.00%
Muy Buena	6	4.30%
Buena	15	10.60%
Mala	58	41.10%
Pésima	46	32.60%
No Sabe	16	11.30%

Tabla 149 Percepción mostrada por los aficionados de los baños

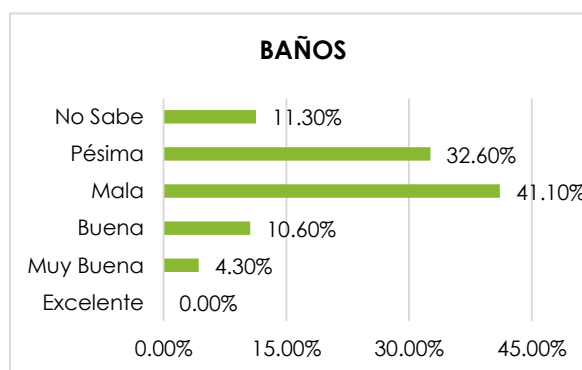


Gráfico 64 Percepción mostrada por los aficionados de los baños

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

GRADERIAS		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	0	0.00%
Muy Buena	9	6.40%
Buena	60	42.60%
Mala	48	34.00%
Pésima	13	9.20%
No Sabe	11	7.80%

Tabla 150 Percepción mostrada por los aficionados de las graderías

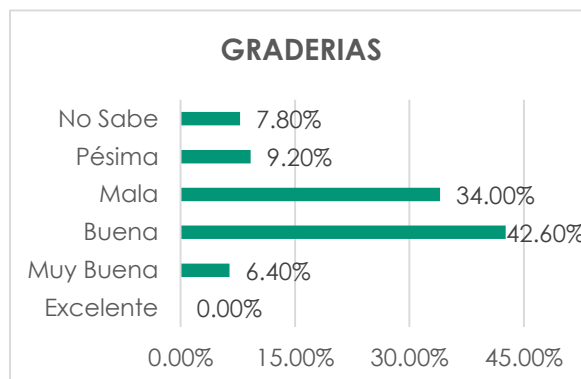


Gráfico 65 Percepción mostrada por los aficionados de las graderías

PARQUEOS		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	0	0.00%
Muy Buena	12	8.50%
Buena	46	32.60%
Mala	50	35.50%
Pésima	19	13.50%
No Sabe	14	9.90%

Tabla 151 Percepción mostrada por los aficionados de los parques

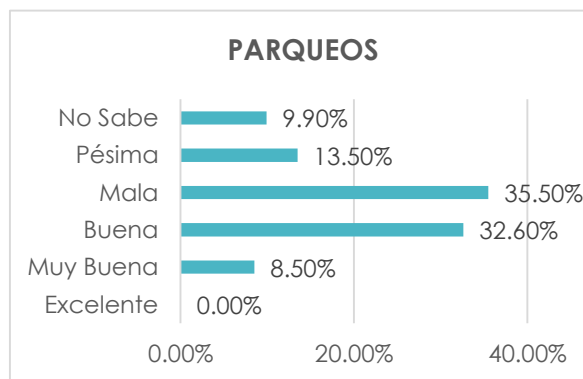


Gráfico 66 Percepción mostrada por los aficionados de los parques

TAQUILLAS		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	1	0.70%
Muy Buena	14	9.90%
Buena	50	35.50%
Mala	48	34.00%
Pésima	14	9.90%
No Sabe	14	9.90%

Tabla 152 Percepción mostrada por los aficionados de las taquillas

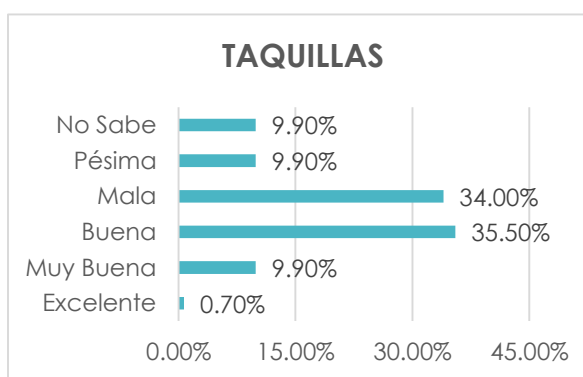


Gráfico 67 Percepción mostrada por los aficionados de las taquillas

ENTRADAS		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Excelente	0	0.00%
Muy Buena	17	12.10%
Buena	65	46.10%
Mala	36	25.50%
Pésima	10	7.10%
No Sabe	13	9.20%

Tabla 153 Percepción mostrada por los aficionados de las entradas

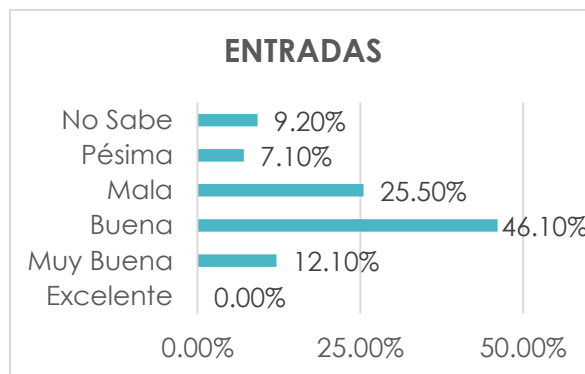


Gráfico 68 Percepción mostrada por los aficionados de las entradas

27. Como percibe la seguridad en los estadios para cada uno de los siguientes aspectos

EN LAS AFUERAS DEL ESTADIO		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Muy Seguro	3	2.10%
Seguro	27	19.10%
Indiferente	32	22.70%
Inseguro	59	41.80%
Muy Inseguro	20	14.20%

Tabla 154 Percepción de la seguridad en las afueras del estadio

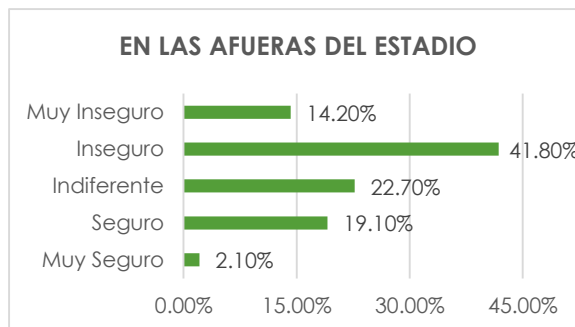


Gráfico 69 Percepción de la seguridad en las afueras del estadio

EN LAS ENTRADAS		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Muy Seguro	4	2.80%
Seguro	53	37.60%
Indiferente	34	24.10%
Inseguro	39	27.70%
Muy Inseguro	11	7.80%

Tabla 155 Percepción de la seguridad en las entradas del estadio

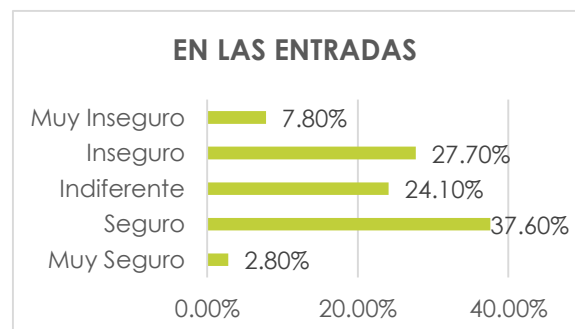


Gráfico 70 Percepción de la seguridad en las entradas del estadio

DENTRO DEL ESTADIO		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Muy Seguro	5	3.50%
Seguro	44	31.20%
Indiferente	30	21.30%
Inseguro	46	32.60%
Muy Inseguro	16	11.30%

Tabla 156 Percepción de la seguridad dentro del estadio

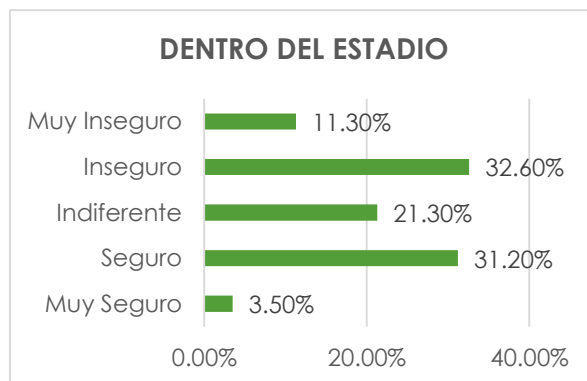


Gráfico 71 Percepción de la seguridad dentro del estadio

GENTE VULGAR Y BORRACHOS		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Muy Seguro	3	2.10%
Seguro	12	8.50%
Indiferente	19	13.50%
Inseguro	64	45.40%
Muy Inseguro	43	30.50%

Tabla 157 Percepción respecto a la asistencia de gente vulgar y borracha

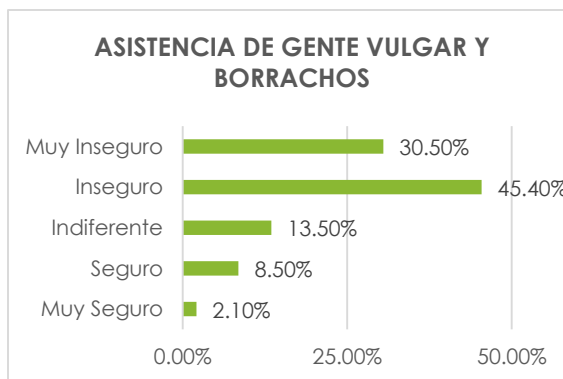


Gráfico 72 Percepción respecto a la asistencia de gente vulgar y borrachos

RIÑAS ENTRE AFICIONADOS		
Valoración	Respuestas	Porcentaje
Muy Seguro	4	2.80%
Seguro	10	7.10%
Indiferente	20	14.20%
Inseguro	48	34.00%
Muy Inseguro	59	41.80%

Tabla 158 Percepción del encuestado respecto a las riñas entre aficionados

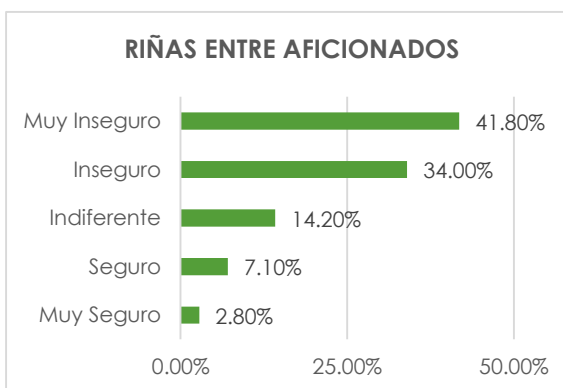


Gráfico 73 Percepción del encuestado respecto a las riñas entre aficionados

28. ¿Qué liga de fútbol es la de su preferencia?

Liga	Respuestas	%
Liga Salvadoreña	14	9.90%
Liga Española	85	60.30%
Liga Italiana	8	5.70%
Liga Alemana	7	5%
Liga Inglesa	24	17%
Liga Argentina	1	0.70%
Liga Mexicana	1	0.70%
Otro	1	0.70%

Tabla 159 Liga de futbol preferida por los encuestados

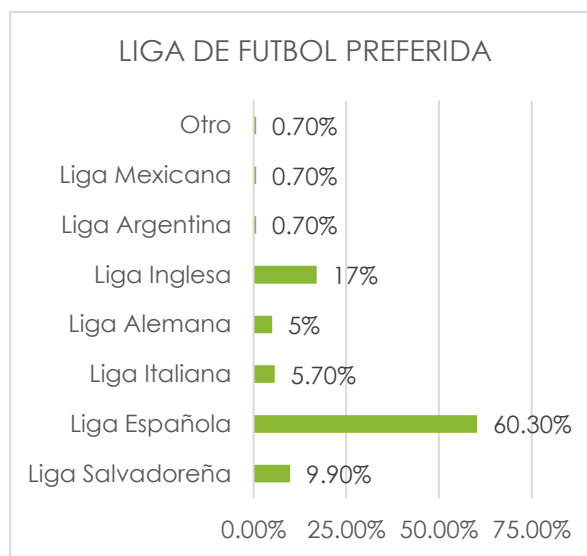


Gráfico 74 Liga de futbol preferida por los encuestados

Anexo 3 - Obtención de Medidas de tendencia central

Promedio. Se obtiene el promedio de cada rango mediante la fórmula:

$$Promedio = \frac{VMax + VMin}{2}$$

El promedio del rango se multiplica por el porcentaje del mismo, y se obtiene la aportación en valores monetarios del rango respectivo:

$$Aportación = Promedio \times \%rango$$

Finalmente se suman todas las aportaciones y se obtiene el valor promedio que gasta un aficionado en ese rubro. **Ejemplo con el rubro TRANSPORTE**

Vmin	Vmax	Porcentaje
0	1	49.4%
1	5	36.5%
5	15	12.9%
15	25	1.2%

$$Promedio = \frac{0 + 1}{2} = 0.5$$

$$Aportación = 0.5 \times 0.494 = 0.247$$

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL

Con lo que se obtiene que para el rango de cero a \$1.00, la aportación es de \$0.247. Realizando el mismo procedimiento para los demás rangos y sumando sus aportaciones se obtiene:

Transporte				Alimentación			
Vmin	Vmax	Porcentaje	Aportación	Vmin	Vmax	Porcentaje	Aportación
0	1	49.4%	0.247	0	1	12.9%	0.0645
1	5	36.5%	1.095	1	5	60.0%	1.8
5	15	12.9%	1.29	5	15	24.7%	2.47
15	25	1.2%	0.24	15	25	2.4%	0.48
			Total				2.872
							Total
							4.8145

Tabla 160 Aportación de Transporte y Alimentación al gasto promedio por aficionado

Bebidas				Entradas			
Vmin	Vmax	Porcentaje	Aportación	Vmin	Vmax	Porcentaje	Aportación
0	1	28.2%	0.141	0	1		0
1	5	57.6%	1.728	1	5	44.7%	1.341
5	15	12.9%	1.29	5	15	43.5%	4.35
15	25	1.2%	0.24	15	25	8.2%	1.64
			Total	25	35	3.5%	1.05
							Total
							8.381

Tabla 161 Aportación de Bebidas y Entradas al gasto promedio por aficionado

Suvenires			
Vmin	Vmax	Porcentaje	Aportación
0	1	60.0%	0.3
1	5	22.4%	0.672
5	15	16.5%	1.65
15	25	1.2%	0.24
			Total
			2.862

Tabla 162 Aportación de los Suvenires al gasto promedio por aficionado

Sumando las aportaciones:

$$\begin{aligned} \text{Monto promedio} &= 2.87 + 4.81 + 3.34 + 8.38 + 2.86 \\ &= \mathbf{\$22.33} \end{aligned}$$

Además se obtuvieron la moda y la mediana en cada uno de los rubros:

Obtención de Mediana

Se obtiene el valor de la media de cada rubro a través de la siguiente formula:

Donde:

- Li: límite inferior de la clase mediana
- a: amplitud del intervalo
- n: total de la muestra
- fi: frecuencia absoluta de la clase mediana
- Fi-1: frecuencia acumulada de la clase de la clase anterior a la mediana
- Obtención de la moda

$$Me = Li + a \left(\frac{n/2 - Fi - 1}{fi} \right)$$

Se obtiene el valor de la media de cada rubro a través de la siguiente formula:

$$Mo = Li + a \left(\frac{fi - fi - 1}{(fi - fi - 1) + (fi - fi + 1)} \right)$$

Donde:

- Li: Límite inferior de la clase modal
- a: Amplitud del intervalo
- n: total de la muestra
- fi: frecuencia absoluta de la clase modal
- fi-1: frecuencia absoluta de la clase de la clase anterior a la modal
- fi+1: frecuencia absoluta de la clase de la clase siguiente a la modal

Obteniendo finalmente los resultados que se presentan a continuación:

Rubro	Promedio	Mediana	Moda	Varianza	Desviación Estándar	Coficiente de variación
Transporte	\$2.87	\$1.06	\$0.79	\$12.81	\$3.58	125%
Alimentación	\$4.81	\$3.47	\$3.29	\$16.45	\$4.06	84%
Bebidas	\$3.40	\$2.51	\$2.58	\$11.35	\$3.37	99%
Entradas	\$8.40	\$6.22	\$4.90	\$41.70	\$6.46	77%
Suvenires	\$2.85	\$0.83	\$0.61	\$15.19	\$3.90	137%
Total	\$22.33	\$14.09	\$12.17	----	\$21.37	----

Tabla 163 Resumen de las medidas de tendencia central

Anexo 4 - Fotografías de bachilleres en función de encuestadores



Ilustración 119 Jóvenes realizando encuestas en San Miguel



Ilustración 120 Jóvenes realizando encuestas en San Salvador y Santa Tecla



Ilustración 121 Jóvenes realizando encuestas en Santa Ana

Anexo 5 - Diferentes visitas a instalaciones de FESFUT



Ilustración 122 Visita para entrevistas a representantes de equipos

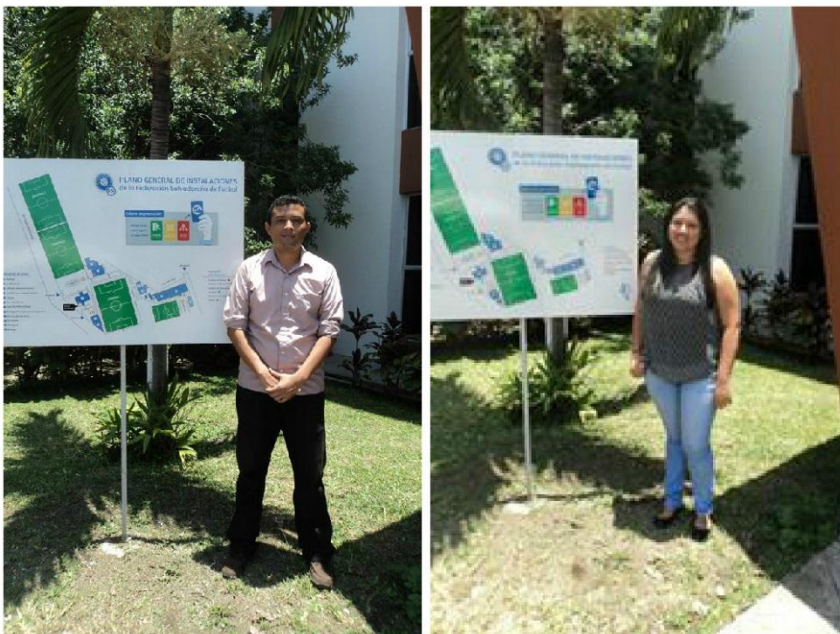


Ilustración 123 Visita durante entrevista a Gerente de LMF



Ilustración 124 Entrevistas a jugadores durante entreno de selección nacional absoluta

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LIGA MAYOR DE FUTBOL



Ilustración 125 Conferencia de prensa para la Gran Final Clausura 2015

Anexo 6 - Fotos de visita al Quiteño



Ilustración 126 Jóvenes en estadio Oscar Quiteño, Santa Ana

Anexo 7 - Visitas a estadio para verificación de instalaciones

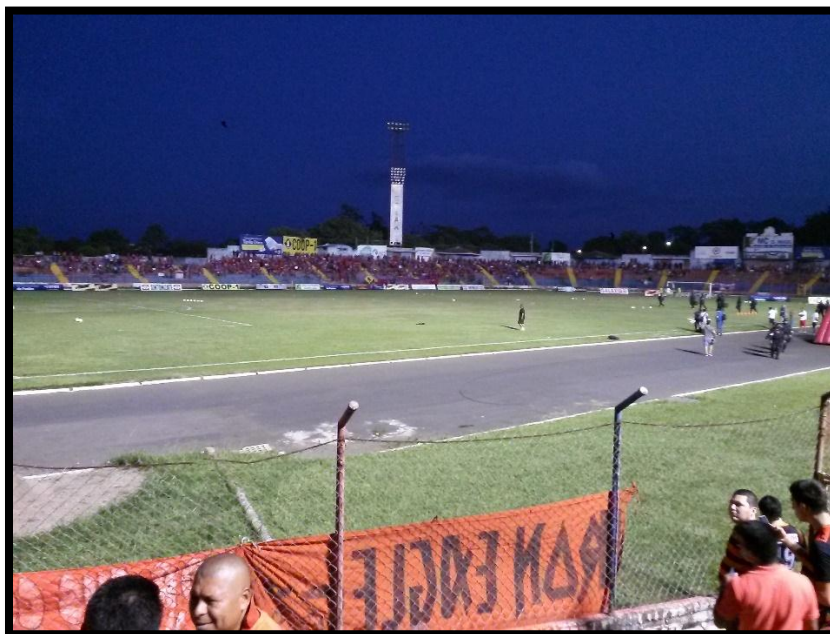


Ilustración 127 Estadio Oscar Quiteño, Santa Ana



Ilustración 128 Estadio Cuscatlán, San Salvador



Ilustración 129 Estadio Gregorio Martínez, Chalatenango



Ilustración 130 Estadio Las Delicias, Santa Tecla

Anexo 8 - Modelos de los manuales propuestos para un equipo de la Liga mayor de Futbol Salvadoreña



MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UN EQUIPO DE PRIMERA DIVISION DE FUTBOL



CONTENIDO

Introducción	3
Objetivos	4
Modelo de Misión	5
Modelo de Visión	5
Estructura Organizativa	6
Principios Administrativos	7
Junta directiva	10
Dirección General	11
Gerencia Deportiva	12
Gerencia de Comercialización	14
Gerencia Administrativa	16

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

INTRODUCCIÓN

El presente manual entrega el modelo de estructura organizativa formal que puede utilizarse para administrar un equipo de la liga mayor de futbol en El Salvador. El mismo ha sido estructurado para responder a los requerimientos que la administración de una entidad deportiva exige, así como también su ámbito de atribuciones y las responsabilidades que coadyuven al logro de las líneas, objetivos y acciones estratégicas fundamentales para impulsar un cambio auténtico en los equipos de la liga mayor que deseen implementarlo.

Dentro del contenido del manual se encuentran incluidos los objetivos y normas para su aplicación, la organización funcional interna, con el detalle de las funciones y las relaciones internas y externas que mantienen la dirección general, las gerencias y los departamentos con lo que se pretende lograr una eficiente distribución, delimitación de autoridad y responsabilidad. Se establecen también los niveles jerárquicos y sus tramos de control correspondientes para contribuir en la gestión administrativa de un equipo de la LMF

En este contexto y en razón de la importancia que reviste el contar con una herramienta de apoyo administrativo que permita desarrollar con eficiencia las funciones para cumplir con sus objetivos de manera eficaz, se ha formulado el Manual de Organización a partir de las atribuciones que se le han conferido.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

OBJETIVOS

Objetivo General

- ❖ Proporcionar una herramienta de gestión que entregue de forma clara y sencilla la relación de autoridad existente en la estructura organizativa propuesta para un equipo de la liga mayor de futbol en El Salvador.

Objetivos Específicos

- ❖ Alinear la organización con los procesos estratégicos a desarrollar para una consecución de la finalidad y objetivos del club de una forma efectiva.
- ❖ Exponer de una forma sencilla los tramos de control de cada uno de las divisiones que conforman el equipo de futbol.
- ❖ Establecer de forma esquemática y escrita la relación de autoridad que se da en los diferentes niveles de la organización.
- ❖ Instituir las principales funciones que se debe de realizar en cada unidad organizativa.
- ❖ Establecer las relaciones funcionales externas e internas de cada unidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

MODELO DE MISIÓN

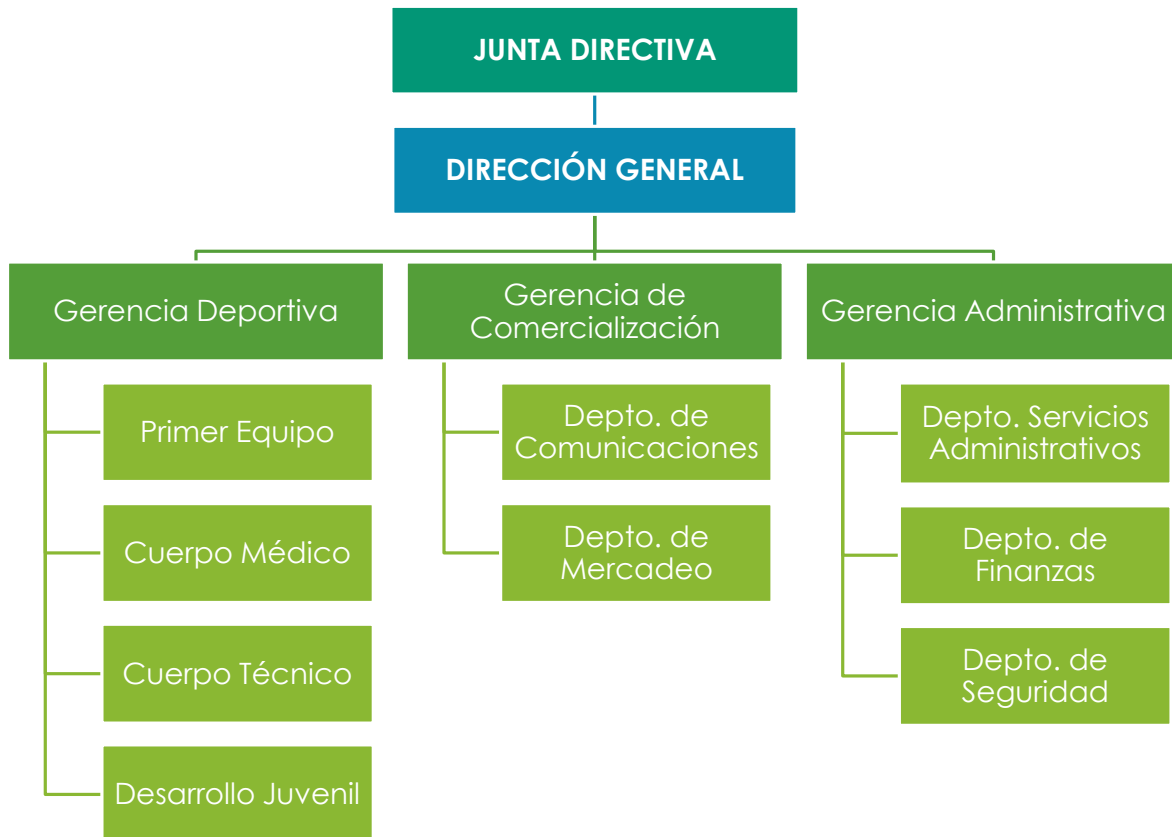
Brindar el mejor entretenimiento a todo amante del buen futbol, generando experiencias nuevas en cada encuentro mediante la formación de jugadores jóvenes comprometidos con el equipo, buscando la vanguardia e innovación en lo deportivo, tecnológico, social y comercial.

MODELO DE VISIÓN

Ser el equipo número uno en la Liga Mayor de Futbol que genere mayor orgullo e identificación con sus aficionados en El Salvador y fuera de éste, así como convertirnos en el semillero de talento para las selecciones nacionales, logrando destacar como equipo con éxito deportivo a nivel nacional y del área de CONCACAF.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

En el diseño de la estructura de organización administrativa que muestra el presente Manual, se han tomado en cuenta principios administrativos de uso más generalizado como elementos prácticos para organizar formalmente cada departamento presentado en el modelo de estructura organizacional para un equipo de la liga mayor de futbol, por lo que a continuación se consideran los principios administrativos siguientes:

1. Unidad o Línea de Mando

Debe existir una sola autoridad formal que dé las órdenes, tome decisiones y reciba los informes acerca del cumplimiento de los deberes de una persona o de una dependencia; por lo que ésta no debe tener más que una sola jefatura. Ello evita que dos o más jefaturas tengan autoridad sobre un área de menor jerarquía.

La línea de mando, se encuentra relacionada con la jerarquización y representa el enlace entre las unidades o delegación de autoridad e indica también, las líneas de comunicación e información gráficamente representadas en el organigrama. En consecuencia y siguiendo este principio, varios Departamentos (unidades de supervisión inmediata) deben ser manejados por una Dirección (supervisión intermedia).

2. Jerarquización

Se refiere al establecimiento de líneas de autoridad –de arriba abajo- a través de los diversos niveles de organización, delimitando la responsabilidad de cada funcionario/a o empleado/a ante un solo superior inmediato. Esto permite ubicar a las dependencias en relación con las que son subordinadas en el ejercicio de la autoridad.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

3. Autoridad

Es la facultad de dirigir las acciones, tomar decisiones, dar las órdenes para que se realice alguna actividad o bien, para que se acate una decisión. Sintéticamente, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el/la responsable de una Unidad, Dependencia e Institución para lograr que sus subalternos hagan o dejen de hacer alguna acción o actividad; y necesariamente implica el ejercicio del mando.

4. Responsabilidad

Es la exigencia que tiene todo individuo, dependencia o Institución de dar cumplimiento a las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.

La responsabilidad implica que toda dependencia y sus miembros deben responder por los efectos y resultados derivados del ejercicio de la autoridad. Se dice que a determinado grado de autoridad corresponde en proporción la misma responsabilidad; ya que la necesaria adecuación, equilibrio y correspondencia entre estos factores es primordial y no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad, o viceversa.

5. Delegación, Descentralización y Desconcentración

Uno de los elementos clave que se tienen que considerar en una dinámica de cambio organizacional es la delegación, la cual se puede definir como el acto de facultar y responsabilizar a un subalterno para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan. Esta mecánica implica: a) determinar los resultados esperados de un puesto, b) asignar actividades al puesto, c) delegar autoridad para cumplir esas actividades y d) responsabilizar a la persona que ocupa ese puesto por el cumplimiento de las actividades.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

La administración centralizada delega poco y conserva en los niveles de decisión el máximo control. La administración descentralizada delega en mayor grado la facultad de decidir y conserva en los niveles de decisión sólo los controles necesarios. Depende en qué medida de las características de las atribuciones asignadas a una determinada dependencia y al marco normativo que la regula.

La desconcentración puede considerarse como un recurso intermedio de descentralización o una manera limitada de la misma, ya que es una forma mediante la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, delegando facultades de decisión a una unidad técnico-administrativa, con ámbito territorial determinado, mientras que los órganos centrales se reservan las funciones normativas, manteniendo la relación jerárquica aunque las unidades desconcentradas se encuentren a distancia.

6. Especialización

Grado en que las tareas de una organización se dividen en trabajos separados y cada paso es completado por una persona diferente. Se entiende como el proceso de departamentalización del trabajo de acuerdo con la función, lugar, producto, clientela o proceso que resulta de una división o combinación del personal y de las operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí. Las tareas, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización.

7. De Excepción

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Es el principio gerencial que afirma que el control aumenta al concentrarse en las excepciones o en desviaciones importantes del resultado o estándar esperado

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

JUNTA DIRECTIVA

Funciones de la Junta Directiva

1. Velar porque los objetivos y finalidad del club plasmados en los estatutos del equipo se alcancen.
2. Tomar las determinaciones indispensables para lograr que el equipo cumpla sus fines.
3. Y todas Aquellas que estén plasmados en los estatutos del club o equipo

Relaciones Funcionales.

a) Internas: Con la Dirección General del equipo

b) Externas: Con medios de comunicación, patrocinadores y municipalidades

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

DIRECCIÓN GENERAL

Funciones Generales de Dirección General

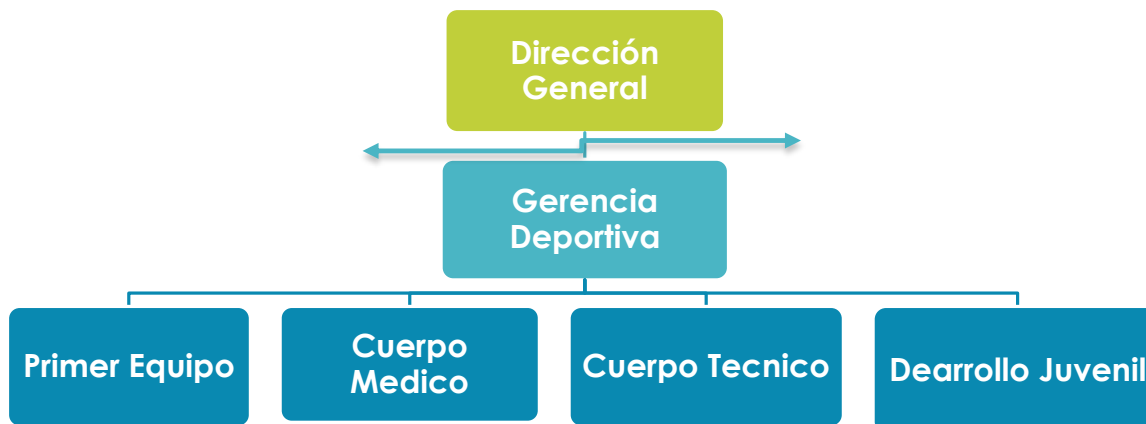
1. Crear, mantener y supervisar la imagen institucional del club
2. Desarrollar las relaciones con las autoridades locales y nacionales, organismos de gobierno deportivo (LMF, UNCAF, CONCACAF, FIFA).
3. Asesorar a cada una de las Gerencias en la toma de sus decisiones.
4. Aprobar y revisar los planes de trabajo de cada uno de las Gerencias.
5. Preparar y presentar los reportes de cumplimiento del área deportiva, de comunicación y de administración para la Junta Directiva.
6. Ejecutar y transmitir los acuerdos emitidos por la Junta Directiva.
7. Realizar reuniones semanales con las Gerencias.
8. Realizar reuniones constantes con los asesores legales de la empresa.
9. Preparar la documentación solicitada por la Junta Directiva para la asamblea de socios.
10. Asistir a congresos de interés para el club y extender la cadena de contactos.
11. Mantener contacto directo con las entidades financieras, patrocinadores y otros colaboradores.
12. Analizar los reportes de cada una de las gerencias.
13. Aprobar y controlar los presupuestos anuales del club.

Relaciones Funcionales.

- a) **Internas:** Con todas las áreas y departamentos del equipo
- b) **Externas:** Con medios de comunicación, patrocinadores y municipalidades.

GERENCIA DEPORTIVA

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR



Funciones Generales de Área Deportiva

1. Analizar las propuestas del tipo de entrenamiento y los objetivos y contenidos a trabajar planteados por el director técnico.
2. Velar por la coordinación y el buen funcionamiento de su equipo de colaboradores
3. Lograr la formación de un equipo profesional de alto nivel de acuerdo con los objetivos del club, a corto, medio y largo plazo, estableciendo las líneas de actuación y las políticas a llevar a cabo.
4. Negociar los contratos, traspasos y cesiones de los jugadores de acuerdo con la política establecida
5. Mantener la relación con otros clubes y los agentes de los jugadores.
6. Proponer las políticas de contratación, selección, retribución y formación de todas las personas incluidas en el área deportiva.
7. Encargarse de la acogida e integración de los jugadores contratados que lo requieran.
8. Garantizar que los objetivos estratégicos relacionados a la consecución de logros deportivos y aquellos otros que son de su responsabilidad se cumplan.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

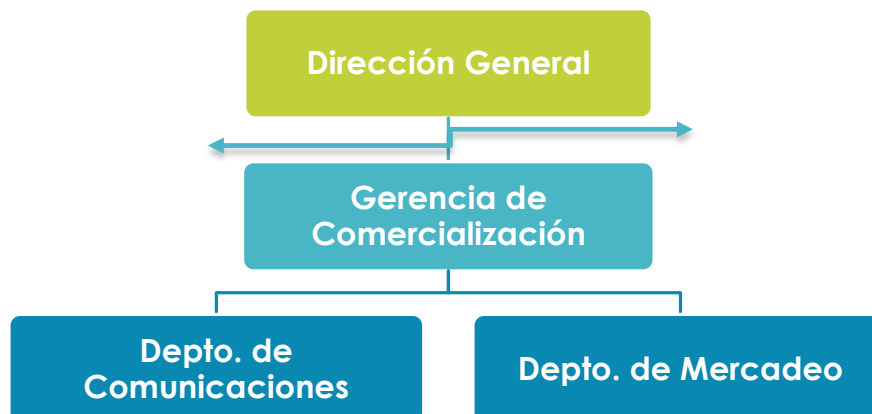
9. Realizar el seguimiento y evaluación en el avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos correspondientes a su área.
10. Reportar sobre la manifestación de anomalías en el comportamiento de los jugadores en los entrenamientos y partidos.

Relaciones Funcionales.

- a) **Internas:** Con Dirección General, con las otras Gerencias, primer equipo, cuerpo médico, cuerpo técnico y desarrollo juvenil.
- b) **Externas:** Con medios de comunicación, y municipalidades.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN



Funciones Generales de Área de Comercialización

1. Responsable de las relaciones con los medios de comunicación, con los componentes de la plantilla del club y de los clientes directos.
2. Diseñar y proponer las estrategias de mercadeo, ventas y comercialización que permitan alcanzar los objetivos del club
3. Diseñar y gestionar el manejo de redes sociales y nuevas formas de promoción del club
4. Presentar informes periódicos del trabajo realizado por los departamentos de mercadeo y comunicaciones.
5. Evaluar el desempeño de los departamentos de mercadeo y comunicaciones, en base al cumplimiento de los indicadores y objetivos estratégicos establecidos para el área.
6. Reorientar esfuerzos si se necesitara para el alcance de los objetivos.
7. Ampliar el número de patrocinadores y las formas de patrocinio.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

8. Evaluar junto con dirección general y otras gerencias, nuevas formas de generación de ingresos.

Relaciones Funcionales.

- a) **Internas:** Con Dirección General, con las otras Gerencias, con el departamento de Comunicaciones y con el departamento de Mercadeo.

- b) **Externas:** Con los medios de comunicación, con los patrocinadores y con las municipalidades.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

GERENCIA ADMINISTRATIVA



Funciones Generales de Área de Comercialización

1. Elaborar, en coordinación con las otras direcciones el presupuesto para su aprobación, así como también se encarga de realizar su control y seguimiento.
2. Se encarga de la adquisición y distribución de todo aquello que resulte necesario para el desarrollo de las actividades del club.
3. Proponer las políticas de contratación, selección, retribución y formación de las personas de toda el área no deportiva del club.
4. Se responsabiliza del correcto funcionamiento de las instalaciones bajo las responsabilidades del club, de su renovación y buen estado, y de resolver cualquier problema o incidente que se produzca.
5. Ser garante de la gestión oportuna de los pagos al personal técnico y administrativo.
6. Presentar informes periódicos al director general sobre el estado económico y financiero del club.
7. Realizar la contratación del personal del área administrativa en base a los perfiles establecidos para cada puesto de trabajo.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

8. Realizar todas las actividades asignadas de cara al cumplimiento del plan estratégico del club.
9. Evaluar el cumplimiento de objetivos e indicadores estratégicos.

Relaciones Funcionales.

- a) **Internas:** Con la dirección General, las otras Gerencias y los departamentos de Servicios Administrativos, Finanzas y de Seguridad.
- b) **Externas:** Con medios de comunicación, patrocinadores y municipalidades.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

**MANUAL DE
FUNCIONES Y PUESTOS
DE TRABAJO PARA UN
EQUIPO DE PRIMERA
DIVISION DE FUTBOL**



CONTENIDO

Introducción	3
Objetivos	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Estructura Organizativa	5
Junta Directiva	5
1. Director General	6
2. Director Deportivo	8
3. Director Técnico	10
4. Medico	12
5. Fisioterapeuta o Kinesiólogo	14
6. Auxiliar Técnico	16
7. Preparador Físico	18
8. Entrenador de Porteros	19
9. Utilero	20
10. Jefe de Programa de Desarrollo Juvenil	21
11. Entrenador Juvenil	23
12. Jugador Profesional	24
13. Gerente de comercialización	26
14. Encargado de Mercadeo	28
15. Encargado de Comunicaciones	30
16. Gerente Administrativo	32
17. Recepcionista	34
18. Ordenanza	35
19. Responsable de Finanzas	36
20. Oficial de Seguridad/ Delegado de Cancha	37

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

INTRODUCCIÓN

En toda empresa para mejorar el desempeño de las actividades es de gran importancia contar con una óptima estructura organizativa, por medio de la cual, sea posible la mejor distribución de las actividades y responsabilidades dentro de cada área de la empresa para ello es necesario contar con puestos de trabajo claramente definidos, los cuales establezcan las funciones, perfiles y características del puesto.

El presente Manual de Funciones y Puestos constituye un instrumento de suma importancia para establecer el adecuado desarrollo de las tareas del personal de las diferentes áreas que conforman un equipo de futbol, el manual debe contener los requisitos mínimos de personal que le permitan pertenecer a primera división, de acuerdo a lo establecido en la propuesta de "Modelo de plan estratégico bajo la Metodología de Cuadro del Mando Integral, para los equipos de la primera división de futbol en El Salvador", con ello se busca establecer los requerimientos que cada puesto exige para ser desempeñado.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

OBJETIVOS

Objetivo General

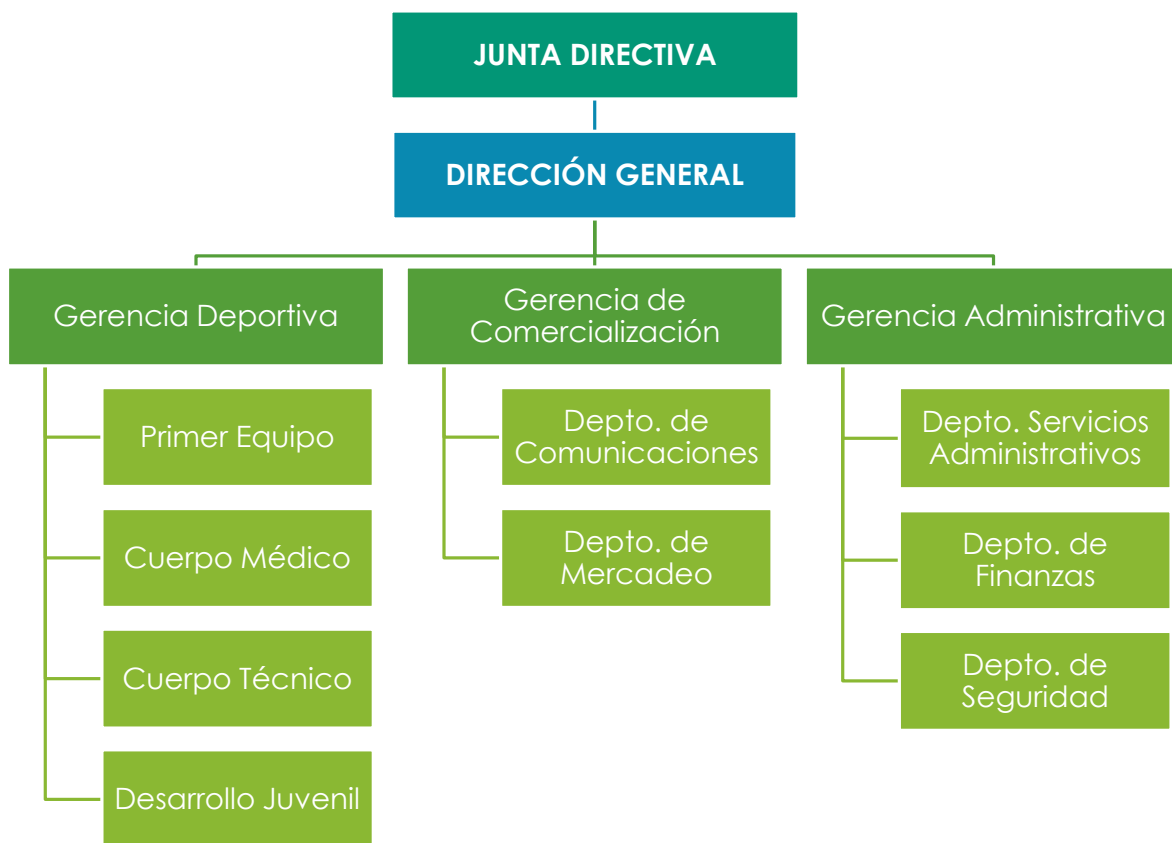
Proporcionar a los equipos de la liga mayor de futbol una herramienta de gestión que describa de forma clara y sencilla las actividades que deben realizarse en cada área y puesto de trabajo, así mismo que defina las características, habilidades y demás requisitos necesarios para cada puesto de trabajo.

Objetivos Específicos

- ❖ Alinear las funciones y atribuciones del personal a los objetivos de diseño de la estructura organizativa propuesta
- ❖ Establecer marcos de referencia que permitan darle seguimiento a los puestos de trabajo así como a la evaluación de su desempeño.
- ❖ Presentar las características, habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar de la forma más adecuada cada uno de los puestos de trabajo con los que cuenta el equipo.
- ❖ Identificar claramente las actividades que corresponde realizar a cada puesto de trabajo.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva variara según las exigencias y estatutos de cada equipo, por lo que dentro del manual no pueden incluirse especificaciones o perfiles definidos para esta, sin embargo será la encargada de monitorear que los objetivos expuestos en los estatutos se cumplan.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

1. DIRECTOR GENERAL

DEPENDEN DE: JUNTA DIRECTIVA

SUBORDINADOS: Gerente de área Deportiva, Gerente de Comercialización, Gerente de Administración.

FUNCIÓN BÁSICA: Coordinar y supervisar el buen funcionamiento del club. Asistiendo en el desarrollo de objetivos de mejora a corto y largo plazo.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Liderazgo
- Responsabilidad
- Ordenado
- Altamente analítico
- Emprendedor
- Habilidades para manejar datos
- Manejo de personal
- Toma de decisiones
- Capacidad de expresión
- Dominio del idioma ingles

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Debe contar con un título universitario ya sea una licenciatura en Administración de Empresas o una Ingeniería Industrial, de preferencia con alguna maestría relacionada a la administración de entidades deportivas.
- Experiencia: Tener como mínimo 2 años de experiencia en la gerencia deportiva o 5 años de experiencia en áreas relacionadas
- Género y Edad: Masculino o Femenino mayor a 25 años.
- Manejo avanzado de paquetes de Office (Excel, Word, PowerPoint, Outlook, etc.)

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

FUNCIONES DE LA UNIDAD

4. Encargado de crear, mantener y supervisar la imagen institucional del club
5. Encargado de desarrollar las relaciones con las autoridades locales y nacionales y organismos deportivos (LMF, UNCAF, CONCACAF, FIFA).
6. Mantener diariamente comunicación con su grupo gerencial.
7. Asesorar a las Gerencias en la toma de sus decisiones.
8. Aprobar y revisar los planes de trabajo de cada uno de las Gerencias.
9. Preparar y presentar los reportes de cumplimiento del área deportiva, de comunicación y de administración para la Junta Directiva.
10. Ejecutar y transmitir los acuerdos emitidos por la Junta Directiva.
11. Realizar reuniones de seguimiento semanales con las Gerencias
12. Asistir a congresos de interés para el club y extender la cadena de contactos.
13. Mantener contacto directo con las entidades financieras, patrocinadores y otros colaboradores.
14. Analizar los reportes de cada una de las gerencias.
15. Aprobar y controlar los presupuestos anuales del club.
16. Monitorear los resultados de la puesta en marcha el plan estratégico.
17. Alinear los esfuerzos de las gerencias en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
18. Realizar la revisión de objetivos y reorientar metas y recursos para el desarrollo del plan estratégico.
19. Actualización de indicadores y revisión de su cumplimiento.
20. Encargado de la relación con los bancos y de llevar a cabo la política de financiación a corto y medio plazo.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

2. DIRECTOR DEPORTIVO

DEPENDE DE: DIRECTOR GENERAL

SUBORDINADOS: Primer equipo, cuerpo médico, cuerpo técnico, desarrollo juvenil.

FUNCIÓN BÁSICA: Garantizar el buen funcionamiento del área deportiva del club.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Habilidades para manejar datos
- Manejo de personal
- Toma de decisiones
- Manejo de paquetes de software: Microsoft Office y software de análisis de desempeño de jugadores.
- Dominio del idioma inglés
- Capacidad de expresión
- Liderazgo
- Disciplina

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Título universitario de preferencia de una licenciatura en administración, ciencias de la comunicación, relaciones públicas, u otra en la que posea un conocimiento deportivo.
- Experiencia: de 2 a 5 años en puestos similares

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

- Género y Edad: Masculino o Femenino mayor a 25 años.

FUNCIONES DE LA UNIDAD

11. Analizar las propuestas del tipo de entrenamiento y los objetivos y contenidos a trabajar planteados por el director técnico.
12. Velar por la coordinación y el buen funcionamiento de su equipo de colaboradores
13. Lograr la formación de un equipo profesional de alto nivel de acuerdo con los objetivos del club, a corto, medio y largo plazo, estableciendo las líneas de actuación y las políticas a llevar a cabo.
14. Negociar los contratos, traspasos y cesiones de los jugadores de acuerdo con la política establecida
15. Mantener la relación con otros clubes y los agentes de los jugadores.
16. Proponer las políticas de contratación, selección, retribución y formación de todas las personas incluidas en el área deportiva.
17. Encargarse de la acogida e integración de los jugadores contratados que lo requieran.
18. Garantizar que los objetivos estratégicos relacionados a la consecución de logros deportivos y aquellos otros que son de su responsabilidad se cumplan.
19. Realizar el seguimiento y evaluación en el avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos correspondientes a su área.
20. Reportar al director general sobre la manifestación de anomalías en el comportamiento de los jugadores en los entrenamientos y partidos.
21. Realizar el seguimiento a la implementación del programa de desarrollo juvenil.
22. Brindar orientación a los departamentos bajo su cargo sobre el alcance de objetivos estratégicos y cumplimiento de indicadores.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

3. DIRECTOR TÉCNICO

DEPENDEN DE: DIRECTOR DEPORTIVO

SUBORDINADOS: Auxiliar Técnico, entrenador de porteros, preparador físico y Primer equipo

FUNCIÓN BÁSICA: Es el entrenador encargado de la dirección, instrucción y entrenamiento de los jugadores del primer equipo.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Generación de estrategias
- Pensamiento Analítico
- Destreza física
- Responsable
- Manejo de idioma ingles
- Ordenado y organizado
- Perseverante
- Dinámico
- Temperamento fuerte
- Franco
- Espíritu deportivo

REQUISITOS DEL PUESTO

- Debe estar debidamente registrado en la asociación miembro o la liga.
- Estar en posesión de la licencia de entrenador.
- Experiencia: de 2 a 5 años en equipos de primera división.
- Género y Edad: Masculino mayor a 35 años.
- Poseer conocimiento sobre técnicas, estrategias, nutrición y ejercicios específicos para jugadores del primer equipo.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Presentar el tipo de entrenamiento y establecer los objetivos, contenidos a trabajar y las líneas de entrenamiento a seguir.
2. Brindar los lineamientos necesarios por la formación integral de los jugadores.
3. Responsable del primer equipo desde el punto de vista físico, técnico y táctico.
4. Proponer junto con el director deportivo la contratación de jugadores, los traspasos, las renovaciones, etc.
5. Decide las alineaciones y la estrategia a seguir en las competiciones.
6. Responsable del equilibrio del equipo y de conseguir que el talento individual se ponga al servicio del equipo.
7. Supervisar el orden, la disciplina y el buen ambiente entre jugadores y demás miembros del equipo.
8. Elabora el plan de trabajo específico para el cumplimiento de los objetivos deportivos planteados.
9. Coordinar el trabajo de los preparadores físicos, servicios médicos, segundo entrenador y asistentes, de cara a cumplir con los objetivos fijados para la temporada.
10. Realizar los cambios necesarios en el equipo titular según desempeño, rendimiento y disciplina mostrada por los jugadores.
11. Realizar los llamados de atención a los jugadores que no presenten un buen rendimiento y aplicar las sanciones necesarias según el comportamiento observado.
12. Informar al director deportivo sobre las sanciones y llamadas de atención dadas a los jugadores.
13. Gestionar las condiciones y materiales de entrenamiento adecuadas con la gerencia de comercialización.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

4. MEDICO

DEPENDE DE: DIRECTOR DEPORTIVO

FUNCIÓN BÁSICA: Responsable del apoyo y asesoría médica del primer equipo, así como de la política de prevención de dopaje, así como de garantizar el apoyo médico durante los partidos y entrenamientos.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Disciplinado
- Manejo de emergencias
- Brindar primeros auxilios
- Responsabilidad
- Manejo de idioma ingles

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Título universitario en Medicina General.
- Experiencia: de 2 a 5 años ejerciendo como médico general.
- Poseer amplia experiencia en el tratamiento de fracturas, esguinces y golpes en las diferentes partes del cuerpo.
- Género y Edad: Masculino o Femenino mayor a 30 años.
- El médico debe estar reconocido por las correspondientes autoridades sanitarias
- Debe contar con una certificación expedida por las autoridades sanitarias y estar debidamente registrado en la asociación miembro o la liga.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Velar por el buen estado de salud del primer equipo y de las categorías inferiores.
2. Atender inmediatamente cualquier lesión que pueda presentar un jugador durante partidos oficiales o entrenamientos.
3. Realizar las evaluaciones físicas rutinarias para evaluar la condición física del jugador
4. Prescribir los exámenes, tratamientos y medicamentos necesarios en la recuperación de los jugadores.
5. Referir a los jugadores con los especialistas respectivos en caso de lesiones o enfermedades que estén fuera de su alcance.
6. Informar a entrenadores y director deportivo sobre el estado de salud particular de jugadores con situaciones médicas que lo requieran.
7. Realizar las evaluaciones médicas establecidas, para garantizar el óptimo rendimiento de los jugadores.
8. Mantener actualizados los cuadros clínicos de los jugadores del primer equipo y de las categorías inferiores.
9. Realizar los tratamientos preventivos en los niños de las categorías inferiores del club.
10. Informar sobre el cumplimiento de los tratamientos, terapias y rehabilitaciones por parte de los jugadores.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

5. FISIOTERAPEUTA O KINESIÓLOGO

DEPENDE DE: DIRECTOR DEPORTIVO

FUNCIÓN BÁSICA: Proporcionar a los miembros del primer equipo y de las categorías inferiores el tratamiento físico que les ayude en la pronta recuperación de lesiones musculares o fracturas.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Disciplina
- Resistencia física

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Título universitario en Licenciatura en Fisioterapia o Kinesiología.
- Experiencia: de 2 a 5 años en puestos similares
- Género y Edad: Masculino o Femenino mayor a 25 años.
- Poseer la condición física necesaria para realizar las terapias de los jugadores.
- Manejar adecuadamente los aparatos y equipos utilizados en las terapias.

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Elaborar y complementar la Historia Clínica de Fisioterapia de cada miembro del primer equipo.
2. Valorar el estado físico del paciente, recoger y valorar los datos subjetivos manifestados por él.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

3. Aplicar los procedimientos adecuados (examen manual muscular, goniometría, valoración postural, valoración de la marcha, valoración de la motricidad, valoración de la función motora en trastornos neurológicos centrales y periféricos, pruebas funcionales, electro-diagnóstico, valoración de la sensibilidad, entre otras.)
4. Informar a los directores deportivo y técnico sobre la condición de los jugadores y los tratamientos y terapias establecidas para ellos.
5. Describir las alteraciones, limitaciones funcionales y discapacidades encontradas reales y potenciales.
6. Diseñar el Plan de Intervención de Fisioterapia.
7. Ejecutar, dirigir y coordinar, el Plan de Intervención de Fisioterapia
8. Entrenamiento y sugerencias en el uso de ayudas técnicas.
9. Evaluar la evolución de los resultados obtenidos con el tratamiento dado a cada jugador según su necesidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

6. AUXILIAR TÉCNICO

DEPENDE DE: DIRECTOR DEPORTIVO

FUNCIÓN BÁSICA: es un entrenador que colabora estrechamente con el director técnico

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Generación de estrategias
- Pensamiento Analítico
- Destreza física
- Responsable

REQUISITOS DEL PUESTO

- Debe estar debidamente registrado en la asociación miembro o la liga.
- Estar en posesión de la licencia de entrenador.
- Experiencia: de 2 a 5 años en equipos de futbol
- Género y Edad: Masculino mayor a 30 años.

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Colaborar con el director técnico en la elaboración de la propuesta de tipo de entrenamiento y el establecimiento de los objetivos y contenidos a trabajar.
2. Ayudar a dar forma a los conceptos brindados por el Director Técnico,
3. Colaborar en sus entrenamientos y observar a los futuros contrincantes.
4. Encargado de observar y seleccionar jugadores nacionales y extranjeros de cara a futuras contrataciones.
5. Preparar informes y estudios de currículos y trayectorias de los jugadores a proponer.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

6. Mantener las relaciones con sus clubes de origen.
7. Mantener una estrecha comunicación con los entrenadores y demás miembros de las categorías inferiores del club.
8. Tener el registro de los jugadores de las categorías inferiores que muestren un mayor potencial para incorporarse al primer equipo.
9. Apoyar al director técnico en las tareas que disponga, siempre en función de los logros deportivos estipulados en el plan estratégico y operativo.
10. Apoyar en la evaluación del rendimiento de los jugadores en entrenamientos y partidos oficiales.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

7. PREPARADOR FÍSICO

DEPENDEN DE: DIRECTOR DEPORTIVO

FUNCIÓN BÁSICA: Tiene como principal función el lograr la forma física óptima de los jugadores, mantenerla el mayor tiempo posible y sobre todo en los mayores compromisos de la competición.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Rapidez
- Destreza física
- Responsabilidad
- Disciplina
- Liderazgo

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Poseer un diplomado, un técnico o Licenciatura como preparador físico o carreras similares.
- Experiencia: de 2 a 5 años en equipos de futbol profesionales.
- Género y Edad: Masculino o Femenino mayor a 25 años.

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Adoptar los más adecuados métodos y sistemas de entrenamientos que optimicen el rendimiento armónico del deportista, tanto en lo individual como en lo colectivo.
2. Trabajar acertadamente en sus unidades y observar el aumento de las habilidades técnicas, coordinativas y condicionales específicas de la práctica de futbol de sus dirigidos
3. Informar a director técnico sobre dificultades o problemas observados en los jugadores.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

8. ENTRENADOR DE PORTEROS

DEPENDE DE: DIRECTOR DEPORTIVO

FUNCIÓN BÁSICA: se encarga específicamente del entrenamiento de los porteros del primer equipo, colaborando con los porteros de las categorías inferiores.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Destreza física
- Responsabilidad
- Disciplina
- Liderazgo

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Poseer un diplomado, un técnico o Licenciatura como entrenador de porteros o carreras similares.
- Experiencia: de 2 a 5 años en equipos de futbol profesionales.
- Género y Edad: Masculino mayor a 30 años.

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Presentar propuesta de tipo de entrenamiento y establecer los objetivos y contenidos a trabajar por categorías, las líneas de entrenamiento a seguir, y realizar las adaptaciones individuales.
2. Realizar seguimiento mediante video grabaciones, charlas del entrenador, supervisión del calentamiento, charla correctiva en el descanso y charla post-partido y comentarios con entrenador del equipo.
3. Sesiones de video: donde se pueda observar todo tipo de acciones correctas e incorrectas.
4. Evaluación de los porteros propios, y seguimiento de porteros a "incorporar" al club.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

9. UTILERO

DEPENDE DE: DIRECTOR DEPORTIVO

FUNCIÓN BÁSICA: Es el encargado de todo el material deportivo ya sea para el entrenamiento o para los mismos jugadores. (Zapatos, vendajes, tenis, tapones, espinilleras, etc.)

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Honestidad

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Bachiller como mínimo
- Experiencia: 1 año en equipos de futbol.
- Género y Edad: Masculino mayor a 18 años.

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Garantizar la disponibilidad del material y equipo utilizado antes de partidos y entrenamiento.
2. Almacenar todo el equipo utilizado al finalizar partidos y entrenamientos.
3. Reportar necesidades de material y equipo a utilizar en las actividades.
4. Identificar conjuntamente con el director técnico, los tipos y calidades de los recursos requeridos.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

10. JEFE DE PROGRAMA DE DESARROLLO JUVENIL

DEPENDE DE: DIRECTOR DEPORTIVO

FUNCIÓN BÁSICA: Garantizar el cumplimiento y óptimo funcionamiento del plan de desarrollo juvenil en las categorías inferiores del club.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Generación de estrategias
- Pensamiento Analítico
- Destreza física
- Responsable

REQUISITOS DEL PUESTO

- Experiencia: de 2 a 5 años en puestos similares
- Género y Edad: Masculino mayor a 25 años.
- Debe estar debidamente registrado en la asociación miembro o la liga.
- Estar en posesión de la licencia de entrenador del segundo nivel más alto que pueda obtenerse en la asociación miembro.

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Encargado de la selección, entrenamiento, desarrollo profesional y relación con los jugadores, y con los padres de los jugadores, en las distintas etapas: infantiles, juveniles y divisiones inferiores.
2. Brindar la preparación física, táctica y técnica adecuada para todos los jugadores de las categorías inferiores, especialmente para aquellos de mayor talento de cara a proponer los más idóneos para el primer equipo.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

3. Transmitir a los jóvenes de las categorías inferiores, los valores, los principios básicos y la filosofía de trabajo que posee el club.
4. Generar en los jóvenes un sentido de pertenencia y afinidad con el club y sus ideales.
5. Realizar los informes periódicos, solicitados por el director deportivo.
6. Evaluar el cumplimiento de los objetivos e indicadores establecidos para su área.
7. Reunirse con el equipo de desarrollo juvenil para la valoración o reorientación de objetivos e indicadores estratégicos de su área.
8. Involucrar a los jóvenes en torneos infantiles y juveniles, evaluando su desempeño.
9. Promover el plan de desarrollo juvenil del club, entre los jóvenes y niños hijos de los aficionados al equipo.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

11. ENTRENADOR JUVENIL

DEPENDE DE: DIRECTOR DEPORTIVO

FUNCIÓN BÁSICA: Es el entrenador encargado de la dirección, instrucción y entrenamiento de los jugadores de las categorías juveniles e infantiles.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Generación de estrategias
- Pensamiento Analítico
- Destreza física
- Responsable

REQUISITOS DEL PUESTO

- Experiencia: de 2 a 5 años en puestos similares
- Género y Edad: Masculino mayor a 25 años.
- Debe estar debidamente registrado en la asociación miembro o la liga.
- Estar en posesión de la licencia de entrenador.

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Velar por la formación de los jugadores tanto en la faz deportiva como en la privada.
2. Responsable de los jugadores desde el punto de vista físico, técnico y táctico.
3. Decide las alineaciones y la estrategia a seguir en las competiciones de los equipos bajo su responsabilidad.
4. Responsable del equilibrio del equipo y de conseguir que el talento individual se ponga al servicio del equipo.
5. Entregar informe de avance, crecimiento y dificultades de cada jugador que se encuentre en el programa de desarrollo juvenil.
6. Promover al menos a dos jóvenes talento por torneo para pasar al primer equipo.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

12. JUGADOR PROFESIONAL

DEPENDE DE: DIRECTOR TÉCNICO

FUNCIÓN BÁSICA: Desempeñar adecuadamente su posición asignada dentro de los jugadores del primer equipo.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Disciplina
- Puntualidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Resistencia física
- Fuerza
- Velocidad
- Flexibilidad
- Mentalidad y espíritu deportivo
- Visión global

REQUISITOS DEL PUESTO

- Ser mayor de 16 años
- Tener habilidades para jugar dentro de una de las 11 posiciones que componen el equipo.
- Tener más de un año de experiencia en el desempeño de la posición.
- Poseer conocimiento de los principios básicos del juego.
- Ser responsable con el entrenamiento y demás lineamientos brindados por el club

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Asistir a los encuentros deportivos oficiales en adecuadas condiciones físicas.
2. Asistir a los entrenamientos establecidos por el cuerpo técnico
3. Presentarse a los chequeos Médicos
4. Realizar las evaluaciones físicas establecidas
5. Cumplir con las dietas y rutinas de ejercicio dadas.
6. Asistir a los eventos realizados por el club.
7. Cuidar la imagen propia y la del club.
8. Notificar oportunamente de cualquier situación que le impida cumplir con sus principales funciones.
9. Participar en las campañas publicitarias de la forma que lo dictaminen las autoridades del club.
10. Conocer las actividades que debe realizar según la posición asignada.
11. Cumplir con las actividades desempeñadas en el puesto indicado por el director técnico, tanto en entrenamientos como en partidos oficiales.
12. Seguir las indicaciones dadas por el entrenador y el capitán del equipo durante un partido.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

13. GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

DEPENDE DE: DIRECTOR GENERAL

SUBORDINADOS: Encargado de Comunicaciones, Encargado de Mercadeo.

FUNCIÓN BÁSICA: Garantizar que el club logre sus objetivos mediante una adecuada gestión en las áreas de mercadeo, ventas y comunicación.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Habilidades para manejar datos
- Manejo de personal
- Toma de decisiones
- Manejo de paquetes de software
- Capacidad de expresión
- Liderazgo
- Disciplina

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Título universitario de preferencia de una licenciatura en administración, ciencias de la comunicación, relaciones públicas o ingeniería industrial.
- Experiencia: de 2 a 5 años en puestos similares
- Género y Edad: Masculino o Femenino mayor a 25 años.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

FUNCIONES DE LA UNIDAD

9. Monitorear el desempeño de los departamentos de mercadeo y comunicaciones
10. Responsable de las relaciones con los medios de comunicación, con los componentes de la plantilla del club y de los clientes directos.
11. Diseñar y proponer al director general, las estrategias de mercadeo, ventas y comercialización que permitan alcanzar los objetivos del club...
12. Diseñar y gestionar el manejo de redes sociales y nuevas formas de promoción del club
13. Búsqueda de nuevos patrocinadores
14. Encargado de diversificar las fuentes de ingreso del club.
15. Entregar informes periódicos del trabajo realizado por los departamentos de mercadeo y comunicaciones.
16. Evaluar el desempeño de los departamentos de mercadeo y comunicaciones, en base al cumplimiento de los indicadores y objetivos estratégicos establecidos para el área.
17. Reorientar esfuerzos si se necesitara para el alcance de los objetivos.
18. Ampliar el número de patrocinadores y las formas de patrocinio.
19. Evaluar junto con director general y los otros gerentes, nuevas formas de generación de ingresos.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

UNIDAD ORGANIZATIVA:

14. ENCARGADO DE MERCADEO

DEPENDE DE: GERENTE DE COMERCIALIZACION

FUNCIÓN BÁSICA: Es la responsable de la gestión y venta de los distintos productos y de la creación de otros nuevos, y, por tanto, de los ingresos del club.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Liderazgo
- Pensamiento analítico
- Resolución de problemas
- Creatividad
- Amabilidad

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Título universitario de preferencia de una licenciatura en mercadeo internacional, administración, ciencias de la comunicación o ingeniería industrial.
- Experiencia: de 2 a 5 años en puestos similares
- Género y Edad: Masculino o Femenino mayor a 25 años.

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Coordina las distintas funciones que existen en su área de actividad.
2. Encargado de diseñar, promocionar y distribuir los productos que el club puede ofrecer a sus distintos clientes (directos e institucionales).

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

3. Encargado de diseñar, promocionar y gestionar actividades no necesariamente deportivas que permiten obtener ingresos de las instalaciones del club.
4. Se encarga de concebir, organizar y ejecutar toda la logística material y humana que requieren los distintos eventos que celebra el club, ya sean de carácter deportivo, cultural, comercial, de ocio, etc.
5. Encargado de buscar acuerdos con patrocinadores y con las empresas que publicitan en las diversas actividades que desarrolla el club, presentando las distintas propuestas al gerente de comercialización.
6. Promover la imagen de los mejores jugadores del primer equipo y de las categorías inferiores que tiene el club.
7. Presentar al gerente de comercialización propuestas de nuevas formas de generar ingresos al club y de los estudios o asesorías necesarias para evaluar las mejores opciones.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

15. ENCARGADO DE COMUNICACIONES

DEPENDE DE: GERENTE DE COMERCIALIZACION

FUNCIÓN BÁSICA: Encargado de la gestión de comunicación con los medios correspondientes, así como de coordinar ruedas de prensa y entrevistas.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Fluidez verbal
- Buena presentación
- Amabilidad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Manejo de idiomas

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Título universitario de preferencia de una licenciatura en mercadeo internacional, administración, ciencias de la comunicación, publicidad, diseño gráfico o ingeniería industrial.
- Experiencia: de 2 a 5 años en puestos similares
- Género y Edad: Masculino o Femenino mayor a 25 años.

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Encargado del diseño y gestión de aquellas herramientas que faciliten la comunicación y coordinación entre los empleados del club.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

2. Encargado del diseño y gestión de aquellos cauces y herramientas que acerquen la información y noticias del club a su cliente directo.
3. Mantener el contacto directo con las distintas barras del club, para ofrecer productos y promociones.
4. Recolectar sugerencias sobre el desempeño del equipo en lo administrativo como en lo deportivo y trasladarlas a las gerencias pertinentes.
5. Manejar adecuada y oportunamente las redes sociales y demás medios electrónicos, en lo concerniente a la publicidad del club y sus patrocinadores.
6. Realizar todas las gestiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del club.
7. Presentar informes periódicos de las actividades realizadas al gerente de comercialización.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

16. GERENTE ADMINISTRATIVO

DEPENDE DE: DIRECTOR GENERAL

SUBORDINADOS: Departamento de Servicios Administrativos, Departamento de Finanzas y Departamento de Seguridad.

FUNCIÓN BÁSICA: Responsable de la administración del club.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Manejo de personal
- Toma de decisiones
- Manejo de paquetes de software
- Capacidad de expresión
- Liderazgo
- Disciplina

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Título universitario de preferencia de una licenciatura en Administración de Empresas, en Ingeniería Industrial, en Economía.
- Experiencia: de 2 a 5 años en puestos similares
- Género y Edad: Masculino o Femenino mayor a 25 años.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

FUNCIONES DE LA UNIDAD

10. Elaborar, en coordinación con las otras direcciones el presupuesto para su aprobación, así como también es el encargado de realizar su control y seguimiento.
11. Encargado de la adquisición y distribución de todo aquello que resulte necesario para el desarrollo de las actividades del club.
12. Proponer las políticas de contratación, selección, retribución y formación de las personas de toda el área no deportiva del club.
13. Se responsabiliza del correcto funcionamiento de las instalaciones bajo las responsabilidades del club, de su renovación y buen estado, y de resolver cualquier problema o incidente que se produzca.
14. Responsable de la gestión oportuna de los pagos al personal técnico y administrativo.
15. Presentar informes periódicos al director general sobre el estado económico y financiero del club.
16. Realizar la contratación del personal del área administrativa en base a los perfiles establecidos para cada puesto de trabajo.
17. Realizar todas las actividades asignadas de cara al cumplimiento del plan estratégico del club.
18. Evaluar el cumplimiento de objetivos e indicadores estratégicos.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

17. RECEPCIONISTA

DEPENDE DE: GERENTE DE ADMINISTRACION

FUNCIÓN BÁSICA: Brindar información a las personas e instituciones que se acerquen a la sede del club.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Manejo de Microsoft Office (Word, Excel y Power Point)
- Capacidad de expresión
- Puntualidad

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Estudiante universitario que tenga como mínimo tercer año de preferencia de una licenciatura en administración, ciencias de la comunicación, relaciones públicas.
- Experiencia: de 1 a 2 años en puestos similares
- Género y Edad: Masculino o Femenino mayor a 20 años.

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Recibir documentación que se entregue en la sede del club.
2. Brindar información a visitantes de la sede y referir con quienes puedan informar de forma detallada.
3. Colaborar con las distintas gerencias cuando sea necesario.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

18. ORDENANZA

DEPENDE DE: GERENCIA DE ADMINISTRACION

FUNCIÓN BÁSICA: Realizar todas las labores de limpieza en la sede del club.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Disciplina
- Puntualidad

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Bachiller como mínimo
- Experiencia: de 1 a 2 años en puestos similares
- Género y Edad: Masculino o Femenino mayor a 20 años.

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Realizar la limpieza en cada una de las oficinas de la sede del club.
2. Ordenar las bodegas del club
3. Llevar el control de los implementos de limpieza y los artículos de higiene de los baños.
4. Informar sobre desperfectos en las instalaciones.
5. Apoyar a las gerencias cuando sea necesario.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

UNIDAD ORGANIZATIVA:

19. RESPONSABLE DE FINANZAS

DEPENDE DE: GERENCIA DE ADMINISTRACION

FUNCIÓN BÁSICA: Se encuentra a cargo de las cuestiones económicas y financieras.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Honradez
- Ordenado/a.
- Manejo de personal
- Toma de decisiones
- Manejo de paquetes de software
- Capacidad de expresión

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Graduado de Contaduría Pública.
- Experiencia: de 2 a 5 años en puestos similares
- Género y Edad: Masculino o Femenino mayor a 25 años.

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Apoyar a los gerentes en la elaboración del presupuesto del club.
2. Mantener al día los registros contables.
3. Informar sobre la situación financiera del club.
4. Realizar las transacciones monetarias y pagos requeridos para el funcionamiento el club.
5. Elaborar planillas del personal administrativo y deportivo.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR

PUESTO:

20. OFICIAL DE SEGURIDAD/ DELEGADO DE CANCHA

DEPENDE DE: GERENCIA DE ADMINISTRACION

FUNCIÓN BÁSICA: Mantener la seguridad y el orden durante los partidos disputados en la localidad del equipo.

CUALIDADES Y HABILIDADES

- Responsabilidad
- Disciplina
- Autoridad

REQUISITOS DEL PUESTO

- Nivel Académico: Bachiller como mínimo
- Experiencia: de 2 a 5 años en puestos similares
- Género y Edad: Masculino mayor a 25 años.

FUNCIONES DE LA UNIDAD

1. Coordinar la distribución de la seguridad el día de los partidos.
2. Mantener comunicación con las entidades que prestan el servicio de seguridad
3. Resolver lo inconvenientes que se puedan presentar durante los partidos
4. Coordinar con instituciones de salud en caso de un accidente.
5. Presentar un informe a la gerencia de problemas dados durante los partidos.

Elaborado por:	Revisado por:	Lugar:
EFRAIN AYALA GLORIA RAMIREZ	DIRECTOR GENERAL	SAN SALVADOR, EL SALVADOR