



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“MEDIDAS DE CONTROL OPERATIVO-FINANCIERO Y SU
INCIDENCIA ECONÓMICA EN LOS CLUBES PROFESIONALES DE
FÚTBOL ECUATORIANOS – SERIE A, ZONA 8”**

Autora:

ING. ALEXI KARINA ESMERALDAS ANCHUNDIA

Tutor:

ING. HUGO RAMIRO CASTILLO LASCANO, MCA.

GUAYAQUIL – ECUADOR

2019

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO: MEDIDAS DE CONTROL OPERATIVO-FINANCIERO Y SU INCIDENCIA ECONÓMICA EN LOS CLUBES PROFESIONALES DE FÚTBOL ECUATORIANOS – SERIE A, ZONA 8.	
AUTOR: Ing. Esmeraldas Anchundia Alexi Karina	TUTOR: Ing. Castillo Lascano Hugo Ramiro, MCA.
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Magíster en Contabilidad y Auditoría
MAESTRÍA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA	COHORTE: I
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019	N. DE PAGS: 162
ÁREAS TEMÁTICAS: EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN.	
PALABRAS CLAVE: FINANZAS, PRESUPUESTO, POLÍTICA FINANCIERA, AUDITORÍA FINANCIERA.	
RESUMEN: El presente trabajo analiza los controles internos existentes tanto en el nivel operativo como en el financiero, de los clubes de fútbol ecuatorianos que actualmente pertenecen a la categoría denominada Serie A y que se encuentran registrados o su domicilio se encuentra dentro de la Zona de Planificación #8 de Ecuador. Expone aquellas debilidades o falencias que poseen algunos de los clubes. El reciente nacimiento de la Liga Profesional de Fútbol de Ecuador, solicita dentro de su ámbito de control económico, una serie de requerimientos a los clubes, deseando obtener resultados similares a los obtenidos por organismos internacionales mediante la implementación de normas similares. Esta investigación analiza el posible futuro impacto de la aplicación de estos modelos.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR: Esmeraldas Anchundia Alexi Karina	Teléfono: +593997661802 E-mail: alkaes@hotmai.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Ph.D. Eva Marjoriet Guerrero López Teléfono: (593-4) 2596500 ext. 170 E-mail: eguerrero@ulvr.edu.ec Directora del Departamento de Posgrado

Urkund Analysis Result

Analysed Document: MEDIDAS DE CONTROL OPERATIVO-FINANCIERO Y SU
INCIDENCIA ECONÓMICA EN LOS CLUBES PROFESIONALES DE
FÚTBOL ECUATORIANOS - SERIE A.docx (D51271029)

Submitted: 4/29/2019 9:55:00 PM

Submitted By: aesmeraldas@ulvr.edu.ec

Significance: 7 %

Sources included in the report:

Tesis Gestión Comercial y Marketing Deportivo_ ANTIPLAGIO.doc (D15232164)

Vanny Garcia Veas.docx (D19955897)

Vanny Garcia Veas.docx (D19932041)

Santiago Guerrero Tesis.docx (D11651070)

TESIS SANTIAGO JAVIER GUERRERO MANJARRES.docx (D11937582)

[NATALY MARIVEL RÍOS DEL SALTO].docx (D50956384)

TESIS FERNANDO MAYORGA.docx (D22307387)

SÁNCHEZ GÓMEZ ADRIAN ALDAHIR-TESIS.docx (D47719377)

<http://www.ecuadorenvivo.com/entrevistas/punto-de-vista/20559-la-fef-no-ha-sabido-cumplir-como-se-debe-su-rol-de-ente-regulador-del-futbol-ecuatoriano.html#.Wcgr-MaQypo>

<http://www.eluniverso.com/deportes/2013/10/29/nota/1653091/fef-presentara-proyecto-controlar-gasto-clubes>

http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=197493

http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika010/polemika010_008_articulo004.pdf

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/912/1/T-UCE-0003-89.pdf>

<http://es.uefa.com/community/news/newsid=2065467.html>

http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/79/97/31/circularno.1541-programaforwarddelafifa_spanish.pdf

https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/02/87/89/44/fr2016digitales_spanish.pdf

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/15583/TD00221.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://mifutbolecuador.wordpress.com/2016/02/19/jose-cevallos-maruri-y-los-otros-directivos-han-sido-irresponsables/d34c6298-6b7a-4d51-8778-019090fdc737>

Instances where selected sources appear:



Dedicatoria

A mi madre, Sra. Natividad Teresa Anchundia Segovia, mi único y mayor tesoro.

Agradecimiento

Al Ser Supremo, por concederme el conocimiento.

A mi madre, Sra. Teresa Anchundia Segovia, por su amor, su apoyo constante y por cada labor y esfuerzo realizados por mi bienestar.

A todos quienes de una u otra manera fueron partícipes en la presente investigación.

Certificación de autoría y cesión de derechos de autor

Guayaquil, 21 de junio de 2019

Yo, Alexi Karina Esmeraldas Anchundia, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo por los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido en el Art. 50 del Reglamento de Titulación de la ULVR, 2019.

Firma: _____



Ing. Alexi Karina Esmeraldas Anchundia

Certificación del tutor de la tesis

Guayaquil, 21 de junio de 2019

Certifico que el trabajo titulado **MEDIDAS DE CONTROL OPERATIVO-FINANCIERO Y SU INCIDENCIA ECONÓMICA EN LOS CLUBES PROFESIONALES DE FÚTBOL ECUATORIANOS – SERIE A, ZONA 8**, ha sido elaborado por la Ing. Alexi Karina Esmeraldas Anchundia bajo mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Firma: _____

MCA. Hugo Ramiro Castillo Lascano, Ing.

Resumen ejecutivo

El trabajo de titulación denominado “Medidas de Control Operativo – Financiero y su incidencia económica en los clubes profesionales de fútbol ecuatorianos – Serie A, zona 8”, analiza los controles internos existentes tanto en el nivel operativo como en el financiero, de los clubes de fútbol ecuatorianos que actualmente pertenecen a la categoría denominada Serie A y que se encuentran registrados o su domicilio se encuentra dentro de la Zona de Planificación #8 de Ecuador, la cual está formada por los cantones Guayaquil, Samborondón y Durán; esto, con la finalidad de determinar el impacto de aquellos controles, en la situación económica actual que atraviesan los equipos. En las últimas décadas, el fútbol, siendo el deporte con mayor afluencia de espectadores a nivel nacional, ha venido presentando resultados económicos deficientes provenientes de algunos de los clubes de nivel profesional en Ecuador. Para el desarrollo de este trabajo, ha sido necesario realizar entrevistas a representantes del área financiera de los clubes profesionales en análisis, las cuales abarcaron el tema de los métodos de control que ejecutan o por el contrario, la carencia de los mismos y los resultados que han obtenido y que se ven reflejados en sus cifras económicas. La investigación realizada expone aquellas debilidades o falencias que poseen algunos de los clubes. El reciente nacimiento de la Liga Profesional de Fútbol de Ecuador, solicita dentro de su ámbito de control económico, una serie de requerimientos a los clubes, deseando obtener resultados similares a los obtenidos por la UEFA mediante la implementación del Fair Play Financiero en Europa; esta investigación analiza el posible futuro impacto de la aplicación de estos modelos.

PALABRAS CLAVES: FINANZAS, PRESUPUESTO, POLÍTICA FINANCIERA, AUDITORÍA FINANCIERA.

Abstract

The titling work called "Operational - Financial Control Measures and their economic impact on the professional football clubs of Ecuador - Serie A, zone 8", analyzes the existing internal controls at both the operational and financial levels of the clubs. Ecuadorian soccer that currently belong to the category called Serie A and that are registered or their address is within the Planning Zone # 8 of Ecuador, which is formed by the cantons Guayaquil, Samborondón and Duran; this, in order to determine the impact of those controls, in the current economic situation that the teams are going through. In the last decades, soccer, being the sport with the largest influx of spectators at a national level, has been presenting deficient economic results coming from some of the professional level clubs in Ecuador. For the development of this work, it has been necessary to carry out interviews with representatives of the financial area of the professional clubs in analysis, which covered the subject of the control methods that they execute or, on the contrary, the lack of them and the results that they have obtained and that they are reflected in their economic figures. The research carried out exposes those weaknesses or flaws that some of the clubs have. The recent birth of the Professional Soccer League of Ecuador, requests within its scope of economic control, a series of requirements to clubs, wishing to obtain results similar to those obtained by UEFA through the implementation of the Financial Fair Play in Europe; This research analyzes the possible future impact of the application of these models.

KEYWORDS: FINANCE, BUDGETS, FINANCIAL POLICY, FINANCIAL AUDIT.

ÍNDICE

Capítulo 1: Marco General de la Investigación.....	1
Tema: “Medidas de Control Operativo-Financiero y su incidencia económica en los Clubes de Fútbol Ecuatorianos – Serie A, Zona 8”.....	1
Planteamiento del Problema.....	2
Formulación del problema	7
Sistematización del problema	7
Objetivos de la investigación	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.	8
Justificación de la investigación.....	8
Delimitación del problema de investigación.....	9
Limitaciones de la investigación.....	10
Idea a defender	10
Variable Dependiente.....	10
Variable Independiente	10
Operacionalización de las variables	11
Capítulo 2: Marco Teórico	13
Historial económico del fútbol mundial y nacional	13
Brasil.....	13
España.....	14
Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA).	17
El mecanismo de financiamiento de los clubes de fútbol	18
Control operativo y financiero en el fútbol mundial.....	24
Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF)	26

Incidencia del control en las finanzas	27
Identificación de los riesgos.....	28
Modelo europeo de control Fair Play Financiero [<i>Juego Limpio Financiero</i>] (FPF)	29
Situación financiera en clubes de fútbol ecuatorianos	30
El cumplimiento de los clubes profesionales de fútbol profesional ecuatorianos, con las instituciones de control fiscal.....	33
Marco Conceptual	34
Marco Legal	39
Código Tributario.....	40
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.....	40
Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.	42
Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.	44
Reglamento de Licencia de Clubes de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.	44
Reglamento de control económico de la LPFE.....	46
Capítulo 3: Metodología y análisis de resultados	63
Enfoque de la investigación	63
Nivel de profundidad o alcance.....	63
Población.....	64
Muestra.....	64
Instrumentos de la investigación.....	65
Análisis, Interpretación y discusión de los resultados	69
Análisis Cualitativo.....	69
Análisis de los conversatorios.....	70
Estructura administrativa y financiera.	70

Estado de la información documentada.	71
Softwares contables.....	71
Forma de archivar la información.....	72
La orgánica y funcional de acuerdo al tamaño de los clubes que generan sumas importantes de ingresos al año.	73
Personal con el perfil requerido para cada área administrativa y financiera.	74
Implementación de departamento de auditoría interna.....	74
Establecimiento de normas de contratación de servicios o compras de bienes.....	75
Implementación o mejora de archivos digitalizados.....	75
Falta o implementación de manuales de procedimientos internos.....	76
La situación del pago de haberes a personal deportivo, operativo y financiero.....	76
Los recursos para invertir.....	77
Capacitación oportuna del personal operativo y financiero.....	77
Procesos de revisión y documentación de soporte para transacciones financieras.	78
Riesgos por haberes con instituciones estatales como SRI e IESS.	78
La cadena de valor en las actividades operacionales y financieras.....	79
Modelos de gestión nuevos y obsoletos.	79
La forma en que se distribuyen los recursos económicos a los clubes.	80
Estado de Resultados Integrales y de Situación Financiera para análisis.	83
Análisis de principales indicadores financieros.	86
Capítulo 4. Informe del análisis	88
Relación entre la idea a defender y los resultados del estudio.....	88
El control en los ingresos y gastos	90

Conclusiones	100
Recomendaciones.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	104
ANEXOS.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable dependiente.....	11
Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente.....	12
Tabla 3. Tipificación de los productos deportivos por grupos.....	24
Tabla 4. Muestra del estudio	65
Tabla 5. Instrumentos de la investigación.....	65
Tabla 6. Resumen características encontradas	81
Tabla 7. Datos para elaboración de presupuesto de ingresos y gastos temporada actual.....	91
Tabla 8. Monto de contrato por derechos de transmisión televisiva y auditiva LPFE	93
Tabla 9. Montos anuales a repartirse entre Serie A y Serie B.....	93
Tabla 10. Ingresos por reparto igualitario, clubes de la Serie A, 2019	94
Tabla 11. Ejemplo de ponderación del 50% de resultados deportivos de acuerdo a las últimas 5 temporadas	94
Tabla 12. Ponderación del 30% de USD \$ 5´658.000,00 a cada equipo participante temporada T-1 (2018)	94
Tabla 13. Ponderación del 25% de USD \$ 5´658.000,00 a cada equipo participante temporada T-2 (2017)	95
Tabla 14. Ponderación del 20% de USD \$ 5´658.000,00 a cada equipo participante temporada T-3 (2016)	96
Tabla 15. Ponderación del 15% de USD \$ 5´658.000,00 a cada equipo participante temporada T-4 (2015)	96
Tabla 16. Ponderación del 10% de USD \$ 5´658.000,00 a cada equipo participante temporada T-5 (2014)	96
Tabla 17. Presupuesto de ingresos y gastos temporada actual T.	98

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Distribución Zonal de Planificación de Ecuador.	9
<i>Figura 2.</i> Deuda neta de clubes de la Premier League.	16
<i>Figura 3.</i> Estado de Resultados Integrales 2018, BSC	84
<i>Figura 4.</i> Estado de Situación Financiera 2018, BSC	85

Capítulo 1: Marco General de la Investigación

Tema: “Medidas de Control Operativo-Financiero y su incidencia económica en los Clubes de Fútbol Ecuatorianos – Serie A, Zona 8”.

El estudio se ha elaborado con la finalidad de identificar las causas o procedimientos que en las últimas décadas han provocado desaciertos económicos de manera frecuente en los clubes de fútbol profesional de Ecuador; a su vez, analizar si mediante las herramientas que serán solicitadas por la nueva Liga Profesional de Fútbol del Ecuador (LPFE o LPFE), los clubes de fútbol podrán sanear o no, los errores de operación y financieros en los que se han visto sumergidos y destacar si se proyecta la rehabilitación económica crítica por la que cruzan algunos clubes a nivel nacional. Generalmente los clubes en Ecuador son constituidos o formados como instituciones deportivas sin fines de lucro. Pese a su objeto, lo ideal sería que los directivos de aquellas instituciones prioricen la salud financiera de las mismas, para asegurar su permanencia en las competiciones nacionales.

Este estudio y su respectivo análisis, se han llevado a cabo con base en la investigación y la información receptada acerca del control operativo y financiero que mantienen tres de los dieciséis clubes de fútbol que pertenecen a la Zona 8 y juegan en la Serie denominada Primera A.

Si nos basamos en una conclusión generalizada, toda institución, sociedad, compañía, etc., debe contar con un adecuado sistema de control interno o control de procesos, sean estos operativos, financieros, comerciales, etc., que funcionen como herramientas de confianza y ayuden a disminuir los riesgos de errores significativos que puedan derivar en la inestabilidad del progreso de las mismas; por lo cual, durante el proceso de desarrollo de este estudio y de acuerdo a los resultados que se obtengan de esta investigación, se llegará a una conclusión en la

que se proyectará la tendencia que seguirán los clubes pese al nuevo control que se les está implementando.

Planteamiento del Problema

El 29 de octubre del año 2013, el hasta entonces Presidente de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), Ing. Luis Chiriboga Acosta (Diario El Universo, 2013), durante una entrevista en los medios de comunicación deportivos, se mostró preocupado por la falta de liquidez que los equipos de fútbol tenían para cubrir sus gastos corrientes prioritarios como son los sueldos de personal administrativo y jugadores; indicó también que la institución a la que él representaba, iba a presentar un “proyecto de reforma que pretende que los clubes presenten a la FEF su presupuesto debidamente financiado y que actúen en base a sus presupuestos, como lo hace la FEF”. En la actualidad el mencionado Ing. Chiriboga se encuentra privado de libertad por el caso internacional FIFAGate y la FEF no publicó nada respecto al proyecto mencionado.

Según el informe económico entregado por la FEF en el año 2014, solo cuatro de doce equipos que conformaban la Serie A cumplían mensualmente con el pago normal de sueldos a su plantilla de jugadores. Hasta la fecha, el resultado final de este informe no ha variado considerablemente. Durante una rueda de prensa realizada el 25 de julio de 2014, los dirigentes de equipos de fútbol manifestaron varias declaraciones como siguen: El Sr. Luis Chango (Pin, ANDES - Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014), presidente del Mushuc Runa Sporting Club, expresó que muchos elencos de la Serie A, atraviesan problemas económicos debido a que inflan sus presupuestos anuales complicándose al momento de pagar los sueldos acordados.

En la misma rueda de prensa (Pin, ANDES - Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014), Chango declara lo siguiente: A mi criterio se están haciendo mal las cosas a nivel dirigenal, pues para armar equipos más competitivos se trae a jugadores muy caros, saliéndose de sus presupuestos.

El problema se agranda cuando estas contrataciones no dan resultados y se les rescinde el contrato, en ese momento hay que pagar indemnizaciones y eso desfinancia a los equipos.

Chango, enfatiza también que para salir de ese inconveniente los clubes deberían presentar a la FEF, antes del inicio del torneo anual, una proyección de ingresos y egresos con el fin de que los sueldos de las contrataciones, sean supervisados: cuando económicamente están mal, renuncian a sus cargos dejando endeudado al club y encargándole el problema a la siguiente administración (Pin, ANDES - Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014).

El Sr. Arroyo (Pin, ANDES - Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014), entonces Presidente de Liga Deportiva Universitaria de Quito, en la mencionada rueda de prensa, manifiesta que el mejor negocio es cumplir fielmente lo que la ley dispone; indica también, que su plantel está al día con sus obligaciones, no porque les abunde el dinero sino porque han trabajado con *responsabilidad financiera* [cursivas añadidas].

Por su parte en la rueda de prensa, el Sr. Nassib Neme (Pin, ANDES - Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014), presidente del Club Sport Emelec, cree que se necesitan un paquete de medidas urgentes para sacar adelante al fútbol nacional y enuncia: todos los clubes debemos hacer conciencia del mal que le puede causar al fútbol ecuatoriano una mala gestión o una gestión financiera inadecuada. Recalcó además que esta crisis se ha tornado endémica por el manejo dispendioso que han tenido varios equipos.

En entrevista del 16 de febrero de 2016 a Diario el Universo, el Sr. José Francisco Cevallos Villavicencio, actual presidente de Barcelona Sporting Club, afirma que “lo que descuadra el presupuesto de su equipo, son las deudas que tienen y le sorprende que estas personas (directivos anteriores) no hayan pagado a nadie” (MiFutbolEcuador, 2016).

Por otro lado, Carrión y Samaniego (Carrión, La crisis del fútbol ecuatoriano, 2014), dedujeron que en el año 2013 el presupuesto de los doce equipos de la Serie A superaba los USD \$ 60 millones [de dólares] y que las deudas acumuladas llegaban a USD \$ 49 millones [de dólares] o lo que es lo mismo, éstas representaban el 82 % de los ingresos. El desglose de estos pasivos demostraba que estaban compuestos de deudas a bancos, valores impagos a futbolistas, cuerpos técnicos y a personal administrativo. Además de esto, crecientes compromisos económicos con la FEF, proveedores, juicios laborales perdidos o en proceso y valores de tributos propios impagos, así como de aquellos impuestos en los que actúan como agentes de retención del Estado.

Los mencionados analistas, concluyen también que el origen de estos inconvenientes provienen de dos situaciones; la primera, de lo que se puede denominar *Populismo Financiero Futbolístico (PFF)* [cursivas añadidas], que describe a un directivo que es más hinchista que dirigente, y por otro lado, de una institución sin fines de lucro (el club) que es convertido en un *pretexto* [cursivas añadidas] para que fideicomisos, grupos empresariales y agentes deportivos logren obtener cuantiosos recursos económicos.

Si nos fijamos en el ámbito deportivo de los países de la región, vemos que la tendencia no varía mucho; en Brasil por ejemplo, según Heloisa Reis (Reis, 2013) la deuda de los 23 clubes brasileños en el año 2012 ascendió a USD \$ 2.000 millones de dólares a pesar de que el Gobierno creó en el año 2007 un mecanismo para reducir la carga de las deudas con el fisco pero aún así, la situación actualmente continúa agravándose. Pese a que son un país creador de mano de obra futbolera y la venta de jugadores es cuantiosa, no alcanzan a cubrir o disminuir sus deudas de manera significativa. Muy aparte de esto, tienen proyectos de marketing que a pesar de parecer buenos, no dan los réditos esperados; como por ejemplo el regreso de ex estrellas de fútbol que debido a sus altos costos, perjudican aún más la estabilidad de los clubes.

Reis expresa también que “existe una situación paradójica en el fútbol brasilero, que a pesar de producir excelentes jugadores, tiene una pésima estructura legal y administrativa, situación que no es nueva y que tampoco parece estar próxima en llegar a su fin” (Reis, 2013).

Regresando al ámbito nacional, nos encontramos que Samaniego se pregunta si será el denominado Fair Play Financiero (FPF) o en su traducción “*Juego Limpio Financiero*” [cursivas añadidas] que se ejecuta en Europa desde el año 2014, sería la solución a los problemas actuales del fútbol ecuatoriano.

El “Juego Limpio Financiero” fue una propuesta presentada en el año 2011 por las Asociaciones de Fútbol de la Unión Europea (UEFA, por sus siglas en inglés), dirigida a los clubes europeos clasificados a jugar sus torneos. La misma designa al Comité de Control Financiero de Clubes (CFCB) para que cada año realice una evaluación de los estados financieros y económicos de los últimos tres años a cada club, con el fin de que se verifique el punto de equilibrio entre los rubros de gastos e ingresos de cada uno.

Según destaca el portal web oficial de la UEFA (HEC, UEFA.com, 2014), desde 2013, los clubes han sido asesorados sobre los requisitos del punto de equilibrio, que hace que los equipos tengan que igualar sus gastos e ingresos y que impide que los clubes acumulen deuda. Para ello, el CFCB analiza cada temporada los datos económicos de los tres últimos años de cada club presente en competiciones UEFA.

Las primeras sanciones y condiciones impuestas a clubes que no cumplían los requisitos, llegaron mediante el primer comunicado en mayo de 2014. Las condiciones relativas al incumplimiento de los requisitos del punto de equilibrio fueron efectivas desde la temporada 2014-2015. Estas situaciones incluyen a clubes que se están reestructurando financieramente, a clubes con problemas económicos súbitos o a clubes que operan en regiones económicamente inestables. Por primera vez el trabajo del CFCB se expande potencialmente a clubes que aun

no han sido clasificados para competiciones UEFA, pero que tienen grandes posibilidades de hacerlo en el futuro.

Sin embargo, a pesar del control descrito anteriormente, a finales del año 2018 el denominado Fair Play Financiero de la UEFA se vio burlado por un equipo francés, mismo que utilizó un enredo jurídico mediante el cual pudo librarse de una fuerte sanción. Por lo que sin una revisión exhaustiva y corrección de su normativa, podrían seguir el ejemplo otros equipos y se vería perjudicado seriamente el objetivo principal del control de la UEFA.

En Ecuador, las tesis existentes al respecto de la problemática económica de nuestro fútbol, no son numerosas, pero Luis Carlos Roggiero (Roggiero, FLACSO ANDES, 2012) en su tesis que se denomina “El negocio no es redondo: Los determinantes del desempeño deportivo y financiero de los equipos de fútbol profesional del Ecuador”, propone estrategias para mejorar el desempeño deportivo y estrategias para que puedan incrementar sus ingresos y mejorar la eficiencia de sus gastos; lo propone como clubes independientes, pero con base en la investigación, se define que los clubes deberían ser regulados en beneficio de su salud financiera, por algún órgano de control externo y ajeno a cualquier conveniencia.

Sofía Guadalupe (Guadalupe, 2012), propuso un diseño e implementación de un sistema de control interno financiero, aplicado al club de fútbol profesional Sociedad Deportiva Aucas, en el cual presenta una reestructuración organizacional del club como tal y procesos que deberían cumplirse para llevar en forma responsable las finanzas independientes del club, de acuerdo a su economía y sus alcances.

Formulación del problema

¿De qué forma han incidido las medidas de control actuales en la situación operativa–financiera de los clubes de fútbol profesional ecuatorianos – Serie A, pertenecientes a la Zona de Planificación No. 8 del Ecuador?

Sistematización del problema

¿Cuentan los clubes del estudio, con medidas de control tanto operativo como financiero de carácter oficial institucional?

¿Cuál es el nivel de aplicabilidad de las medidas de control operativo y financiero en los clubes analizados?

¿Los clubes de fútbol de la investigación han tenido alguna experiencia de déficit o insuficiencia operativa o económica durante los últimos diez años?

¿Los clubes de fútbol cuentan con la supervisión y control de algún organismo o institución deportiva reguladora, en el ámbito de la salud financiera de los mismos?

Objetivos de la investigación

Objetivo general.

- Determinar la incidencia de los métodos de control actuales de los clubes de fútbol profesional ecuatorianos, Serie A - Zona de Planificación # 8, en su situación financiera y operacional.

Objetivos específicos.

- Identificar los métodos actuales de control operativo y financiero que poseen los equipos de fútbol de la Serie A, Zona de Planificación # 8.
- Analizar la situación operativa y financiera de los clubes de los equipos de fútbol de la Serie A, Zona de Planificación # 8.
- Determinar la incidencia existente entre las medidas actuales de control tanto operativas como financieras de los equipos de fútbol de la Serie A, Zona de Planificación # 8 y sus resultados.
- Determinar la incidencia futura de los nuevos controles económicos propuestos por el órgano regulador e identificar los riesgos o beneficios de salud financiera más importantes que se pueden presentar en los clubes de fútbol ecuatorianos.

Justificación de la investigación

Los Estados Financieros de una institución deben reflejar la imagen real y fiel de su patrimonio y su situación financiera. Cuando en una empresa o entidad, los Estados Financieros presentan usualmente muchas inconsistencias que no concuerdan con sus Presupuestos Financieros, es una señal que indica que en aquella institución está sucediendo algo que no es normal.

Generalmente en las empresas cuyo objeto es generar utilidades en su giro, sus directivos, presidentes, gerente general y gerentes de áreas, llevan a cabo estrategias y procedimientos de control porque están conscientes que deben disminuir riesgos de fraudes, gastos innecesarios y demás problemas de atenten en contra de la salud o liquidez financiera de la empresa.

Es pertinente y relevante trasladar dichos manifiestos a la industria futbolera ecuatoriana y analizar en pro de su bienestar y en beneficio de quienes son participantes directos de sus estados financieros, la forma en que se viene gestionando el comportamiento de sus cifras.

Para llegar a la determinación de lo antes expuesto, se cuenta con los recursos necesarios, la capacidad de administrar dichos recursos y la disponibilidad para aplicar las acciones necesarias que conlleva la investigación.

Delimitación del problema de investigación



Figura 1. Distribución Zonal de Planificación de Ecuador.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

El estudio realizado abarca el análisis de tres clubes deportivos del fútbol profesional ecuatoriano de los dieciséis que actualmente participan, porque esa cantidad son los pertenecientes y registrados en la Zona de Planificación Territorial No. 8, y que pertenecen a la Serie A durante el campeonato ecuatoriano de fútbol del año 2019 administrado y organizado por la Liga Profesional de Fútbol del Ecuador.

Dentro del campo deportivo se tratan algunas variables como la de resultados y éxitos deportivos, marketing, compra y venta de jugadores y otras ajenas a nuestro estudio; este, se limita a analizar todas aquellas acciones o procesos institucionales que se aplican actualmente como medidas de control operativo y

financiero dentro de los clubes y la manera en que son ejecutadas, es decir, si son realizadas bajo la utilización de algún manual oficial de procedimientos o en forma intuitiva y de costumbre.

Limitaciones de la investigación

Dentro de las limitaciones que se han encontrado durante el desarrollo de este estudio, están por ejemplo, la desconfianza que demuestran las autoridades o dirigentes de los clubes al momento de la presentación del trabajo, ya que como todo responsable de su institución, temen exponer la privacidad y confidencialidad de la información, que aunque debería ser de carácter público, se la guarda con sigilo. Para menguar dicha situación se ha procedido a realizar el método de entrevista a los delegados de los departamentos financieros y administrativos de los clubes de estudio de la zona 8.

Idea a defender

Las medidas actuales de control en actividades operativas y financieras de los equipos de fútbol de la Serie A, Zona de Planificación #8, inciden directamente en la estabilidad operativa y financiera de los clubes.

Variable Dependiente

Situación Operativa – Financiera de los clubes profesionales de fútbol ecuatorianos - Serie A, Zona 8.

Variable Independiente

Medidas de Control Operativo y Financiero.

Operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Operacionalización	Categorización o Dimensiones	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Índice	Instrumentos
Situación Operativa – Financiera de los clubes	Un hecho que está ocurriendo en la actualidad y que afecta a los clubes.	- Verificación de la incidencia económica que tienen en la actualidad los clubes profesionales de fútbol.	Identificación de las causas y los efectos que han dejado como resultado la falta de controles operativos y financieros en los clubes.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de Estados Financieros. - Revisión de las políticas que determinen cada tratamiento de las cuentas en los Estados Financieros. - Comprobar que los índices financieros se encuentren dentro de porcentajes aceptables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mensual - Mensual - Mensual 	Comparativo de los porcentajes de índices financieros dentro de niveles adecuados vs los encontrados.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas a representantes, dirigentes y directores financieros de los clubes. - Análisis de los aspectos consultados. - Observación documental.

Elaborada por: Esmeraldas Anchundia, Alexi (2018)

Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente

Variable	Operacionalización	Categorización o Dimensiones	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Índice
Medidas de Control Operativo y Financiero.	Garantía de que los procesos se cumplen de manera eficiente en cada nivel de ejecución.	- Verificación de Procedimientos.	Comprobación del correcto funcionamiento de un proceso.	- Revisión de Manual de Procedimientos y Políticas Contables. - Inspección. - Evaluación Periódica.	- Anual. - Mensual. - Semestral.	- Porcentaje de procesos cumplidos a satisfacción.
		- Análisis y corrección de desviaciones.	Examen detallado de los resultados del control de los procedimientos.	- Informe de procesos incumplidos. - Determinación de responsabilidades.	- Mensual - Mensual	- Porcentaje de procesos incumplidos. - Porcentaje de eficiencia del responsable.

Elaborada por: Esmeraldas Anchundía, Alexi (2018)

Capítulo 2: Marco Teórico

Historial económico del fútbol mundial y nacional

Brasil.

Los inconvenientes que tiene el fútbol en el ámbito económico no son nuevos, si nos quedamos en América del Sur, en Brasil por ejemplo, aquellos problemas se vienen presentando desde la década de los 80. Helal (como se citó en Reis, 2013) consideraba que, para superarla, el deporte debía modernizarse, tanto en la legislación como en su gestión.

En la década de los 1998 la legislación en Brasil se reformó, pero manteniendo artículos en beneficio de los clubes de fútbol como las expensas que debían recibir por los jugadores que han formado en caso de recesiones de contratos. Seguido de este cambio, Brasil llegaba a potenciarse como pentacampeón mundial y gozarse de ser el mejor formador de jugadores profesionales, que a esas alturas, ya ninguno jugaba en campeonatos locales. Contrario a lo que dice la historia, en ese momento de mayor apogeo en el campo deportivo, los clubes locales de Brasil ya enfrentaban dificultades financieras.

De acuerdo a la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) (como se citó en Reis, 2013), los clubes brasileros son los mayores beneficiarios de transferencias en el mundo, habiendo recibido en 2012, US\$121 millones; sin embargo Reis (2013) afirma: “por más que lideren el ranking internacional de valores recibidos por transferencias y que el éxodo de jugadores haya crecido en los últimos años, en general la situación de los clubes es de creciente endeudamiento. Juntos, 23 clubes brasileros sumaron R\$ 4.723.700.000 de deuda en 2012 (más de 2.000 millones de dólares). (p.68)

En Brasil, los clubes han caído en la morosidad de deudas con el Estado por impuestos fiscales; pese a esto, el mismo Estado no ha llegado a presionar a los dirigentes deportivos para que mejoren su gestión financiera.

España.

En España la situación se vuelve más compleja, puesto que aparte de la crisis que presentan los clubes de fútbol como tal, se suma la crisis económica que viven los españoles a nivel nacional. Para (Ávila Tinoco, Corral Collantes, Montemor Ferreira, & Schmidt Rio-Valle, 2012) en su investigación denominada “La deuda de los clubes. Causas y soluciones”, indican que a finales del año 2008 la palabra crisis empezó a sonar cada vez con más fuerza, dejando sus primeras evidencias claras en el sector de la construcción.

España es un país en el cual las grandes empresas están ligadas a los deportes, en especial al fútbol. Como lo expresa Ávila et al. (2012), las consecuencias de la crisis empresarial no se advirtieron inmediatamente, puesto que los clubes habían firmado contratos de patrocinio por varios años. No obstante, tan pronto como comenzaron a expirar los contratos, los fondos obtenidos por patrocinio disminuyeron. Con el cierre de empresas, los equipos de fútbol vieron desaparecer sus patrocinadores, al tiempo que cada vez había menos empresarios dispuestos a seguir invirtiendo en clubes en los que ya no veían beneficio alguno.

A nivel general, los clubes de fútbol acostumbran a firmar contratos con sus patrocinadores y hasta con sus acreedores, por más de 4 o 5 años y a veces por más tiempo dependiendo del servicio o la vinculación de patrocinio; es por ello que obtienen recursos anticipados y sus deudas se extienden a varios años, incluso, se heredan con todos sus términos y condiciones, de una directiva a otra [similar a Ecuador].

Ávila et al. (2012) concluyen que ahora incluso los grandes equipos comienzan a tener problemas. Un ejemplo de ello es el FC Barcelona, el cual, a pesar de

estar en la lista de los clubes que más ingresos genera, ha anunciado que la situación económica del equipo no es boyante y ha tenido que recurrir a un crédito para poder cubrir sus obligaciones salariales. También el Real Madrid tiene ciertas dificultades económicas que se materializarían en serios problemas si tuviera que devolver a corto plazo los préstamos obtenidos de los bancos.

La firma auditora Deloitte realiza anualmente un informe con el análisis de las cifras del fútbol europeo. En junio de 2017 presentó el documento de las finanzas correspondientes a la temporada 2015 – 2016 en el cual indica lo siguiente:

Las ligas de fútbol europeas con más ingresos fueron Inglaterra, Alemania, España, Italia y Francia. Su facturación conjunta ha alcanzado los 13.400 millones de euros en la temporada 2015-2016. Los nuevos acuerdos de retransmisión en Alemania, Italia y España y el comienzo de los nuevos derechos de emisión de la UEFA, han permitido obtener un crecimiento del 12%, alcanzando los 1.400 millones de euros. En total, el mercado europeo de fútbol asciende a 24.600 millones de euros, una cifra que es un 13% superior a la de la temporada 2014/2015. (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2017)

De acuerdo al estudio de Deloitte, las cifras de ingresos son muy alentadoras, pero al analizar el nivel de endeudamiento que mantienen los clubes de fútbol de cada una de aquellas ligas, nos damos cuenta de que los mismos, superan estrepitosamente las cifras de sus ingresos y de el dinero disponible de los mismos, como lo veremos en la Figura 2.

Chart 12: Premier League clubs' net debt - 2016 (£m)

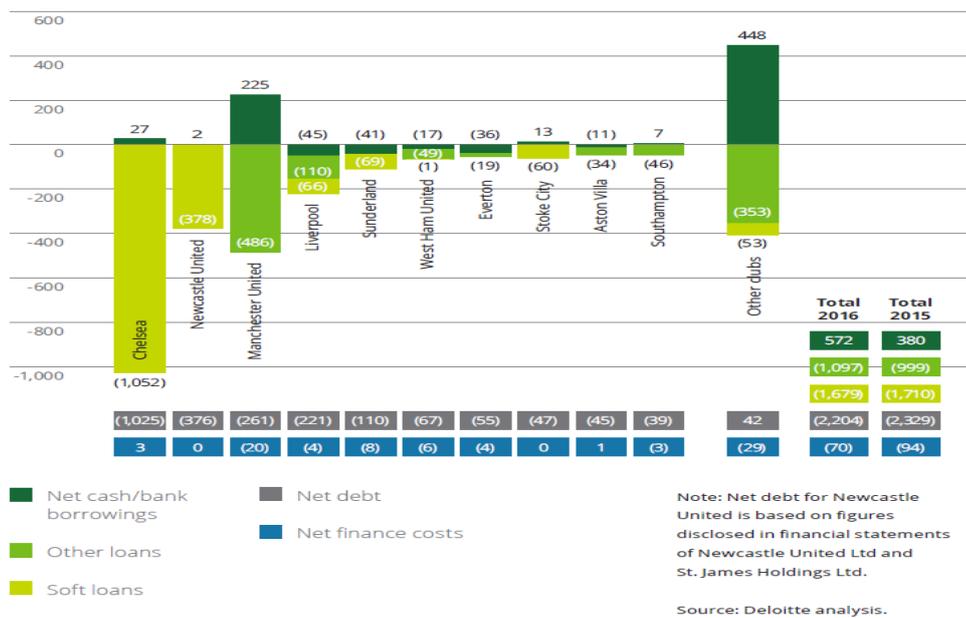


Figura 2. Deuda neta de clubes de la Premier League.

Fuente: Informe Deloitte 2017.

Los principales ingresos que presentaron las ligas europeas en la temporada anterior fueron por derechos de retransmisión de los medios de comunicación 49%; por patrocinio y otros ingresos por merchandising recibieron el 34% y el resto de los ingresos fueron por venta de entradas a sus eventos. Según demuestra el estudio de Deloitte (2017), estos clubes gastan más del 57% de sus ingresos en los sueldos de sus jugadores.

El resultado del estudio de Deloitte, no está nada lejos de lo ya expresado por Murayma (como se lo cita en (Ávila et al., 2012), la concentración se debe al negocio de la televisión, pues son unos cuantos compradores los que realizan las adquisiciones, siendo este rubro el más importante como generador de ingresos para los equipos profesionales.

El problema es que la industria de la televisión también es de alta concentración económica en la que pocos actores determinan su gestión, por lo que disponen de un poder monopsonico [sic] excepcional, es decir al tratarse de un número reducido de compradores, éstos pueden influir en

el precio de compraventa en detrimento de los intereses del vendedor. Así, buena parte de la salud del negocio del fútbol depende del tipo de contratos que los equipos, de manera individual o colectiva, puedan negociar con las empresas de televisión. Murayma (como se lo cita en (Ávila et al., 2012)

Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA).

Tras el escándalo de corrupción financiera en el año 2015, en la asociación que tiene por objetivos mejorar constantemente el fútbol y promoverlo en todo el mundo, considerando su carácter universal, educativo y cultural, así como sus valores humanitarios, particularmente mediante programas juveniles y de desarrollo, (FIFA, 2016), el nuevo y actual presidente Giovanni Infantino y el presidente de la comisión de finanzas Alejandro Domínguez, presentaron su Informe de Finanzas 2016 en el 67º Congreso de la FIFA en Manama – Baréin en mayo de 2017 en el cual muestran cifras las cifras de sus libros contables.

Ingresos

A 31 de diciembre de 2016, se había contratado el 76 % del presupuesto de ingresos total del ciclo financiero 2015-2018. De conformidad con la NIIF 15, se registraron 544 y 502 millones de USD (9.6 % y 8.9 %) como ingresos anuales de 2015 y 2016, respectivamente. En comparación con prácticas contables anteriores, la nueva norma NIIF 15 conduce a un modelo en el que los ingresos se asientan más tarde, porque el mayor generador de ingresos de la FIFA —la Copa Mundial— se celebra al final de un ciclo cuatrienal.

Gastos / Inversión

La inversión aumentó un 35 % (232 millones de USD) en comparación con el año anterior, a la par que lo hizo la financiación del desarrollo del fútbol mediante la implantación del nuevo Programa Forward iniciado en

2016. Este año, la FIFA tuvo que afrontar algunos gastos inesperados, concretamente, los elevados costes relacionados con las investigaciones en curso abiertas por las autoridades estadounidenses y suizas, los costes del Congreso extraordinario de febrero de 2016 y, por último, los deterioros de valor necesarios relacionados con el Museo del Fútbol Mundial de la FIFA y el Hotel Ascot de Zúrich, ambas inversiones poco meditadas en áreas ajenas a las actividades principales de la organización.

Resultados antes del Resultado Financiero e Impuestos

Los ingresos diferidos registrados y las imprescindibles inversiones en el desarrollo contribuyeron a un resultado anual negativo de 391 millones de USD en 2016. Con el reconocimiento de los ingresos del Mundial previstos para 2017 y 2018 y la implantación de prácticas internas de optimización de costes en la FIFA, se prevé un resultado financiero positivo de 100 millones de USD al final del ciclo financiero 2015-2018.

Resultado Financiero de la Gestión de Activos

La corta duración de la cartera de inversiones de la FIFA volvió a demostrar su valor frente a las fluctuaciones del mercado, logrando intereses en torno al 1.7 %, un resultado positivo que excede el índice de referencia correspondiente.

Resultados Netos

Tras el pago de 2.44 millones de USD en impuestos y el resultado financiero, el resultado neto negativo ha sido de 369 millones de USD. Para todo el ciclo 2015-2018, se espera un resultado neto positivo en torno a los 132 millones de USD. (Infantino & Domínguez, 2017)

El mecanismo de financiamiento de los clubes de fútbol

Cómo los clubes aseguran una correcta estrategia del financiamiento y de qué forma son utilizados esos recursos, son dos puntos clave para la consecución de la

buena salud financiera que hasta ahora es utópica para los mismos. Parece coincidencia que en Europa y América, el mayor rubro de ingresos que perciben los clubes de fútbol, sean por conceptos de venta de derechos de televisión y por sus patrocinadores; de manera general eso es lo común, pero como lo asegura Andreff citado en (Reis, 2013) ese modelo no ha impedido que el fútbol europeo se sumerja en una profunda crisis.

Grandes clubes de nivel europeo, como Real Madrid o F.C. Barcelona, se ven obligados a mantener sus brillantes resultados deportivos para mantener así la popularidad que necesitan para sobrevivir en el entorno económico. Es decir, no es suficiente con que el club sencillamente tenga una cuenta de resultados positiva y una gestión sostenible. Un club de fútbol también tiene que administrar la pasión de sus aficionados y obtener buenos resultados deportivos. Además de los aficionados, los clubes tienen que mantener a sus inversores y patrocinadores, al tiempo que siguen buscando nuevos inversores potenciales. (Reis, 2013)

En un principio, (...) los clubes de fútbol estaban formados por las personas de una misma comunidad, de manera que la financiación se limitaba a aportaciones de los socios y a la venta de entradas para los partidos. La televisión aún no era un aparato común y accesible, no existiendo la transmisión de partidos de fútbol y, así, los aficionados acudían a la cancha para ver a su equipo. Sabemos que ya desde un inicio los clubes se preocupaban por los resultados deportivos y el apoyo de su afición, ya que sus finanzas dependían directamente de los ingresos relativos a la taquilla. En esta primera fase, el alcance del fútbol era local, así que los clubes tenían sus fuentes de ingreso y financiación bastante limitados.

A partir de los años 80, con el avance de la tecnología y el comienzo de la retransmisión de los partidos de fútbol por televisión, el panorama de la financiación de los clubes de fútbol fue cambiando, expandiéndose a nivel nacional. (...) La exposición a la televisión cambió radicalmente el

modelo de financiación, puesto que la visibilidad de los equipos y las competiciones aumentó considerablemente. En este contexto, surge la idea de ofrecer a los patrocinadores la posibilidad de presentar su nombre o marca a cambio de una remuneración; (...) Adicionalmente los clubes multiplicaron sus ingresos con la venta de los derechos de retransmisión, al mismo tiempo que empezaron a apostar por el *merchandising*, vendiendo camisetas del equipo y otros productos con su marca.

Estas medidas anteriores parecerían ser muy eficientes para mantener una excelente salud económica de un club, pero realmente no suele ser así. Serían suficientes si los clubes de fútbol o los componentes del mercado del fútbol no fueran tan competitivos. Y es que la competición en sí, no es nociva para los clubes, pero dentro de este componente existen posibilidades de compra y venta de buenos elementos para el crecimiento deportivo de un club, que obviamente busca que satisfacer sus necesidades deportivas pero el costo de aquellos, generalmente hace que excedan exorbitantemente sus presupuestos.

En las grandes ligas europeas los clubes negocian de manera conjunta la venta de los derechos televisivos a las cadenas y hacen un reparto según criterios específicos en cada país. Por regla general, ese reparto es bastante equitativo, teniendo en cuenta las diferencias entre los clubes participantes en una misma competición pero sin que existan grandes discrepancias en esa división. Ese el reparto más equitativo, hace que la explotación de los derechos sea más rentable para el conjunto de los clubes.

En España, sin embargo, los clubes negocian por separado la venta de los derechos. Obviamente, el Real Madrid y el FC Barcelona tienen una marca más atractiva, mejores resultados deportivos y participan en los campeonatos continentales con frecuencia, de manera que tienen un mayor poder de negociación, mientras que los demás clubes están en una situación económica cada vez más difícil y tienen poco éxito deportivo.

Así, el modelo de reparto de los derechos televisivos anómalo en España causa serios perjuicios a los clubes y, finalmente, a la competición, puesto que desde el inicio de la temporada ya se sabe que el campeonato de la Liga será disputado solamente entre el Real Madrid y el FC Barcelona. (Reis, 2013)

Aunque siempre, uno de los objetivos principales para un equipo de dirigentes sea buscar la eficiencia económica de su club deportivo, debemos reflexionar y comprender que la finalidad de este deporte no es un producto físico que se vende al consumidor final y no se espera una utilidad considerable para sus inversores, pero en una situación ideal, sus ingresos deberían ayudar a alcanzar su punto de equilibrio. Como lo explica (Rodríguez, 2012) en su investigación:

La empresa, tal y como está organizado el mercado de los deportes, no es una empresa como en el análisis económico tradicional y el producto vendido no es el producto de esa empresa o no totalmente. Tenemos, de hecho, el fenómeno del producto conjunto. Como señala Neale (1964), las empresas deportivas producen un output indivisible de los procesos separados de dos o más empresas.

En definitiva, el producto de una actividad deportiva profesional, en muchos casos, no es solamente el partido sino también la competición deportiva o el campeonato. Por ello, una empresa o equipo, no puede producir ingresos o generar utilidades aisladamente, sino que debe tener la cooperación de una segunda empresa para “producir” el partido y de varias empresas más para producir el campeonato y los demás efectos externos.

Más específicamente, los equipos profesionales proporcionan un producto complejo del que por una parte se benefician ellos directamente a través de la venta de entradas, publicidad, derechos de TV, parkings, bares, venta de camisetas, etc., y, por otra parte, también se benefician otros

agentes como los medios de comunicación que reflejan el evento (periódicos), los coleccionistas, etc., sin que los clubes perciban ingresos directos por ello.

Con la aparición de los sponsors o patrocinadores, la masificación de este deporte creció considerablemente, por lo que cada club deportivo genera la participación de otras empresas privadas, cuya finalidad sí es la de conseguir una utilidad, como lo son las empresas que diseñan los uniformes, utensilios deportivos, mantenimiento de estadios, etc. Dentro de esta industria, el consumo tiene lugar al mismo tiempo y en el mismo lugar, salvo para la televisión y la radio en diferido, que el proceso de producción. *El bien (deportivo) es altamente perecedero y los asientos sin vender no pueden acumularse como existencias* [cursivas añadidas]. (Rodríguez, 2012)

Dado el enunciado anterior, los clubes dependen de sus resultados futbolísticos; deben buscar resultados positivos en cada jornada para que los asientos o los tickets de las entradas de su próximo encuentro, sean efectivamente vendibles. Para complemento de este concepto, es necesario acotar que en este recurso de venta de entradas, influye directamente la situación de la economía nacional, ya que, interviene el poder adquisitivo del ciudadano y debe tenerse presente al momento de establecer los precios de las localidades.

Acerca del análisis económico de los precios de las entradas, (Rodríguez, 2012) en su estudio manifiesta:

Asistir a los espectáculos deportivos en directo puede suponer para los aficionados determinados costes que condicionan su asistencia a los estadios. Entre los factores que generan estos costes se pueden citar, entre otras, variables como la climatología, las retransmisiones televisivas, el día y el horario del partido y la distancia entre las ciudades de los equipos contendientes. (...) Si los partidos se retransmiten en directo por televisión se espera que se reduzca la asistencia. En el caso del fútbol

español los partidos de los miércoles y con horario nocturno reducen la venta de entradas. Parte de los espectadores del estadio acompañan al equipo visitante, cuanto mayor sea la distancia entre las ciudades menos espectadores visitantes acudirán al estadio.

Para finalizar, (...) se señalan diferentes variables heterogéneas que influyen en la asistencia a los estadios pero que no pueden incluirse en ninguno de los grupos anteriores. Entre estas variables se encuentran: la lealtad al equipo, medida por la asistencia a los partidos de los dos mismos equipos en temporadas anteriores o la antigüedad del club; las características del estadio se controlan con variables ficticias si el estadio es nuevo o viejo, si es un estadio de los considerados clásicos, si ha sido remodelado, si es cubierto o al aire libre, etc.; la composición racial de la plantilla es relevante en determinados deportes y estados sobre todo en los deportes profesionales estadounidenses y, por último, la publicidad sobre el partido que puede controlarse por el número de primeras páginas de los periódicos o por el número de noticias en la red.

Para otros autores como Heinemann, como lo citan (Pedrosa & Salvador, 2003), el deporte ha abierto a la economía nuevos y rentables mercados, distintas oportunidades de empleo, etc., hasta hace poco tiempo desconocidos. (...) Se ha pasado, así, de (...) una tradicional ausencia de lo económico en el ámbito deportivo, a otra en la que (...) el deporte y la economía se han ido haciendo cada vez más estrechas.

Tabla 3. Tipificación de los productos deportivos por grupos.

Oportunidades deportivas	Equipamiento deportivo	Prestación de servicios	Productos complementarios
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones deportivas • Infraestructura: <ul style="list-style-type: none"> - medios de transporte y carreteras - aparcamientos - instalaciones para suministro y evacuación - .../... • Entornos deportivos: <ul style="list-style-type: none"> - casa-club - local social - puntos de venta de ropa y aparatos deportivos - .../... • Organización: <ul style="list-style-type: none"> - servicios administrativos - contactos exteriores - recursos - .../... 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparatos • Ropa • Accesorios • Alimentación • Material informático y otros medios auxiliares 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje de la disciplina deportiva • Entrenamiento / ejercicio • Promoción de talentos • Asesoramiento sobre programas, iniciación en los aparatos, ... • Asistencia: medicina deportiva, ... • Manifestaciones deportivas: competiciones, regatas, fiestas, 	<ul style="list-style-type: none"> • Espectáculos deportivos (entretenimiento) • Información sobre los sucesos deportivos y la práctica deportiva • Publicidad y patrocinio • Seguros • Loterías y apuestas • Asistencia medica de las lesiones y enfermedades ocasionadas por la práctica deportiva • Productos no comerciales: <ul style="list-style-type: none"> - salud - sentimiento de identidad nacional/local - deporte como medio de socialización - .../...

Fuente: Heinemann (1998)

Los componentes del sistema financiero dentro de una organización deportiva van más allá de simples ingresos y gastos visibles; como ya lo hemos visto en párrafos anteriores, no solo deben incluirse los factores de marketing deportivo e ingresos por entradas a los encuentros, sino tomar en cuenta también otros factores a considerar, como las oportunidades administrativas que no suelen ser medidas o explotadas completamente, la situación económica a nivel nacional y la activación de venta de todos los servicios que como club puedan ofrecer.

Control operativo y financiero en el fútbol mundial

La FIFA, el organismo más importante a nivel mundial, responsable de fortalecer y aumentar la participación de los países en su torneo, actualmente mantiene un programa denominado *Forward*, el cual como lo indica su presidente Gianni Infantino, tiene por objeto conseguir y mantener la inversión en el desarrollo de fútbol en las federaciones miembro y las confederaciones; de esta manera, pretende que esta actividad constituya el núcleo de la organización, así como exigir gobernanza y rigor en la rendición de cuentas y más transparencia en cada uno de los países miembros. (Infantino G. , 2016)

El programa *Forward* ofrece dos beneficios económicos importantes a cada uno de sus federaciones miembro: 1. Una aportación económica anual de USD \$ 500.000,00 para los Costos Operativos de las federaciones y 2. Una suma anual de USD \$ 750.000,00 para financiar proyectos de desarrollo del fútbol, a medida de las necesidades de las federaciones. (Infantino G. , 2016)

Para que las federaciones puedan acceder al uso de estos recursos, es necesario que cumplan una serie de requisitos como el informe de objetivos del proyecto o de los proyectos en que se usará el beneficio económico, presentación de presupuesto, tiempo en que se ejecutará totalmente el proyecto, firma de un contrato marco entre la FIFA y la federación miembro solicitante; esto, con la finalidad de conseguir la total transparencia y rendición de cuentas tanto como de la FIFA como de sus federaciones miembro, lo cual para el presidente Infantino y sus colaboradores, es su principal misión al dirigir este organismo.

Dentro de los gastos operativos para los que se puede utilizar el beneficio económico anual de USD \$ 500.000,00, la FIFA autorizará y controlará que los mismos se inviertan en los siguientes:

- Gastos de cobranza, estructurales y administrativos;
- Gastos derivados de las selecciones nacionales;
- Torneos nacionales;
- Nómina de personal administrativo y técnico;
- Gastos de gestión financiera (auditorías);
- Portal de internet y otras plataformas de comunicación;
- Gastos derivados de la formación de personal clave de fútbol (administradores, cuerpo técnico, voluntarios, etc.) (Infantino G. , 2016)

En los controles anuales de los proyectos, las federaciones miembro que soliciten los beneficios económicos, deberán presentar a la FIFA un informe de auditoría local, y el informe de auditoría correspondiente emitido por el auditor

estatutario, los cuales dan la percepción del alto nivel de control que empiezan a tener las grandes organizaciones para controlar sus recursos financieros.

Junto al control particular a cada una de las federaciones, anualmente al término del ejercicio económico, la Secretaría General de la FIFA seleccionará aleatoriamente por lo menos al 20% de las federaciones miembro para una auditoría central del programa Forward; pero si en el año a alguna federación miembro se le transfirió USD \$ 2.000.00,00 o más, automáticamente la Secretaría General de la FIFA la seleccionará para una auditoría central de programa.

Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF)

La expedición de la Ley de Educación Física, Deportes y Recreación de 1978 determinó que las Asociaciones Ecuatorianas por Deportes pasen a ser Federaciones, naciendo así lo que ahora es la FEF. El 27 de octubre de 2016, la Mgs. Karina de Lourdes Sáenz Quintuña, en su calidad de Ministra del Deporte Subrogante, firmó el Acuerdo Ministerial 650 reformando los Estatutos de la FEF y dando cumplimiento al artículo 63 de la Ley del Deporte donde establece: “El fútbol profesional se organizará a través de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), y se registrará de acuerdo a su Estatuto legalmente aprobado y los reglamentos que esta dictare en el marco de la normativa internacional de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) y la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol)”. (Ministerio del Deporte, 2016)

La FEF es un organismo deportivo autónomo, de derecho privado, sin fines de lucro, con Personería Jurídica concedida por el Estado (...) La FEF tiene la obligación de administrar sus asuntos de forma autónoma, sin la intromisión de terceros. Se considera tercero a cualquier persona natural y jurídica, de naturaleza pública o privada, que por cualquier medio o actuación atente contra el principio de su autonomía e independencia sobre las materias objeto de su competencia. (Ministerio del Deporte, 2016)

Dentro de los objetivos de la FEF se encuentran: planificar, fomentar, desarrollar, promover, controlar y reglamentar el fútbol asociación en cualquiera de sus formas dentro del territorio nacional; incentivar la práctica de este deporte; organizar las competiciones de fútbol asociación; salvaguardar los intereses comunes de sus afiliados. (Ministerio del Deporte, 2016)

Como lo explica Carrión (2014) las agudas crisis económicas que afectan actualmente a la mayoría de los clubes ecuatorianos demuestra una necesidad de desarrollar un nuevo modelo de gestión administrativa y de control, tanto para los clubes como para el fútbol ecuatoriano en su conjunto, dado que el actual modelo, basado en fideicomisos y una Federación de Fútbol con poca capacidad de regulación, ha desembocado en la actual crisis.

Incidencia del control en las finanzas

Se ha establecido que el fútbol, pese a no ser de la misma naturaleza de otras empresas cuyos objetivos son primordialmente conseguir utilidades, son organizaciones que deben obtener un nivel financiero que cumpla la finalidad de cubrir todos sus gastos y que estos a su vez, vayan de la mano con los logros que obtienen deportivamente. Una forma de ayudar a conseguir la estabilidad financiera que persiguen es aplicando el control en todas sus operaciones y movimientos de sus finanzas.

El control interno es diseñado e implementado por la administración para tratar los riesgos de negocio y de fraude identificados que amenazan el logro de los objetivos establecidos, tales como la confiabilidad de la información financiera. (Mantilla, 2008) Además de la confiabilidad de la información financiera, es necesaria su efectividad en cuanto a la capacidad de pago de sus obligaciones y demás compromisos financieros.

Los objetivos de la entidad, y por consiguiente su control interno, pueden ser agrupados ampliamente en cuatro categorías:

- Metas estratégicas, de alto nivel, que respaldan la misión de la entidad;
- Información financiera (control interno sobre la información financiera);
- Operaciones (controles operacionales); y
- Cumplimiento con leyes y regulaciones.

El control interno que es relevante para la auditoría corresponde principalmente a la información financiera. Éste aborda los objetivos que tiene la entidad en la preparación de estados financieros para propósitos externos. (Mantilla, 2008)

Identificación de los riesgos.

Los riesgos siempre están presente en toda actividad o acto que se desarrolle, pero en cada situación, su impacto será diferente. En nuestro fútbol, por ejemplo, no será lo mismo desarrollar un plan de control de las finanzas para un club grande que siempre se ha mantenido en la Serie A, que para un equipo que nunca ha estado en esta serie, porque los factores que los diferencian pueden ser muy marcados; aún así se puede partir de un modelo de control estándar que deberá ser analizado y ajustado propiciamente, tomando en cuenta las posibilidades y limitaciones de cada club. De aquí, hay que saber diferenciar la incidencia de cada uno de los riesgos en los rubros financieros de cada club y establecer los parámetros que ayuden a mantenerlos controlados.

La Norma Internacional de Auditoría No. 315, como se la cita en (Mantilla, 2008) establece que para valorar los riesgos de declaración equivocada material a nivel de aserción y para diseñar los procedimientos de auditoría adicionales que son respuesta a los riesgos valorados, el auditor debe obtener un entendimiento suficiente respecto de las actividades de control.

Para el diseño de los procesos de control, se debe tomar en cuenta su clasificación y determinar cuáles son los que se van a implementar (Mantilla, 2008):

- Los controles preventivos evitan errores o irregularidades;
- Los controles detectivos identifican errores o irregularidades luego que han ocurrido, de manera que se pueda tomar acción correctiva;
- Los controles de compensación ofrecen algún aseguramiento cuando las limitaciones de recursos pueden impedir otros controles más directos; y
- Los controles directivos (esto es, las políticas) están diseñados para guiar las acciones hacia los objetivos deseados.

Modelo europeo de control Fair Play Financiero [*Juego Limpio Financiero*] (FPF)

“Como no existe una institución que controle las cuentas de los clubes, nos auto impusimos el fair play financiero. En 2104 nos ajustamos el cinturón, cubrimos el déficit y conseguimos ahorrar, al punto que tenemos un colchón de fondos para cualquier imprevisto” (Egas, 2015). Así, expresaba su malestar en la entrevista a un diario del país, el entonces directivo del Club Deportivo Esp. Alto Rendimiento Universidad Católica del Ecuador.

Morgan, como se cita en (Martín, 2016) afirma que el deporte sin Fair Play no puede considerarse una actividad deportiva y por lo tanto, cuando una actividad cuyo origen era deportivo tiene como principales elementos la popularidad, el poder o el dinero estaríamos ante otro tipo de actividad, que siendo similar en apariencia al deporte, realmente no lo es y estamos ante otra actividad diferente. (p.26)

Precisamente por este antecedente, la Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol (UEFA, por sus siglas en inglés) ha implementado desde el año 2011 el FFP, cuyo objetivo es mejorar la salud financiera del fútbol europeo de clubes. (UEFA, 2014)

Como lo indica la UEFA (2014) en su comunicado, los clubes clasificados para disputar sus competiciones, deben demostrar que no tienen deudas pendientes con otros clubes, con sus jugadores o con las autoridades tributarias. En otras palabras, los clubes tienen que demostrar que han pagado sus facturas. (...) los clubes han sido asesorados sobre los requisitos del punto de equilibrio, que hace que los equipos tengan que igualar sus gastos e ingresos y que impide que los clubes acumulen deuda. Para ello, el Comité de Control Financiero de Clubes (CFCB [por sus siglas en inglés]) analiza cada temporada los datos económicos de los tres últimos años de cada club presente en competiciones UEFA. A partir de junio de 2015, la UEFA actualizó sus regulaciones (como hace cada cierto tiempo con todos sus reglamentos) para adecuarlas a las circunstancias con el objetivo de hacer más sostenibles las inversiones de los clubes mientras mantienen el control sobre los gastos excesivos. Estas situaciones incluyen a clubes que se están reestructurando financieramente, a clubes con problemas económicos súbitos o a clubes que operan en regiones económicamente inestables. Por primera vez el trabajo del CFCB se expande potencialmente a clubes no clasificados para competiciones UEFA, pero que podrían hacerlo en el futuro.

Como se puede observar, la UEFA, pendiente de la salud financiera que presentan sus clubes, tiene dos aspectos muy importantes que considera para que sus participantes tengan acceso a su cupo en las ligas, como lo son, mantener el punto de equilibrio entre sus ingresos y gastos relevantes y que no mantengan deudas con otros clubes, ni con sus dependientes ni con entidades fiscales. Entre otros puntos, requiere que el gasto de su plantilla principal no supere el 70% de sus ingresos relevantes. (Martín, 2016)

Situación financiera en clubes de fútbol ecuatorianos

En el entorno nacional como en el internacional, con respecto a los clubes de fútbol, se viene escuchando en común la palabra crisis, como lo afirma (Samaniego, 2013) en su artículo:

Se hizo pública la Auditoria solicitada por el Directorio del Barcelona S.C., se ha podido conocer con cierto detalle la forma cómo se gestó esta crisis, la que suponemos tiene rasgos comunes con la de otros equipos que están en la misma situación. La acumulación de deudas frente a un patrimonio mínimo es lo que, en términos generales, explica la crisis. Se estaría, por tanto, frente a un difícil problema de insolvencia.

En Ecuador, el fútbol profesional se basa en dos modelos económicos, que son los que prevalecen a nivel mundial, uno es el modelo interno a los equipos, centralizado, el otro es el modelo descentralizado, que funciona en base a agentes externos que manejan activos y pasivos, por ejemplo, la compra venta de jugadores (Samaniego, 2013). Entonces, similares a toda empresa, poseen ingresos corrientes y gastos, pero su manera de administrarlos dependerá del modelo económico que cada club haya adoptado.

Dentro de los ingresos corrientes, a diferencia de los equipos de las ligas europeas, en Ecuador los clubes cuentan con tres que podría decirse, son los más fuertes: la venta de boletos para sus partidos cuando juegan como equipo local; la venta de los derechos de televisión, el cual en la actualidad para algunos equipos ha pasado a ser el de mayor recaudación ya que la distribución de este rubro ahora depende de la Federación Ecuatoriana de Fútbol FEF, siendo así que, la FEF negoció un contrato por 5 años principalmente con los canales estatales (...) se destinan 15,6 millones de dólares para los clubes de la serie A (Samaniego, 2013); y el ingreso percibido por los patrocinadores del equipo, el cual para otros equipos, suele ser el de mayor recaudación. Dicho esto, tenemos que los ingresos provenientes de los anuncios colocados en las camisetas y los estadios, además de la venta de camiseta y otros artículos deportivos de la marca del club, deben colaborar de manera importante (...) [para alcanzar la cantidad que les hace falta en su presupuesto]. Si no se logra financiar ese monto, entonces [*sic*] los gastos corrientes generan un déficit, el que debe ser cubierto dentro de las operaciones de financiamiento. (Samaniego, 2013)

Hasta ahora hemos tratado a los equipos de fútbol como una empresa, es decir, con una administración centralizada. Ello quiere decir que todos los ingresos y gastos son gestionados por una oficina que hace los registros respectivos y que responde a las políticas emanadas de los dirigentes del club. Sin embargo, esta forma de proceder no siempre se aplica a los clubes de fútbol. (...) Es decir, en la práctica los clubes de fútbol muestran esquemas de gestión que pueden no tener como eje a los equipos. Estos esquemas de gestión descentralizados y a veces ajenos a las directivas de los equipos, se manifiestan en el ámbito del financiamiento de las operaciones. Los clubes tienen además como pasivos, a las amortizaciones o pago parcial o total de las deudas y a los recursos que se destinan para la compra de jugadores. (Samaniego, 2013)

Como se indica en párrafos anteriores, así como los ingresos corrientes, los clubes de fútbol tienen fuentes adicionales con las que se financian, como es la transferencia de jugadores. Adquieren también nuevas deudas comprando jugadores (Samaniego, 2013). [Jugadores de los cuales esperan un rendimiento deportivo alto que genere victorias en sus encuentros y éstos a su vez llamen la atención a los aficionados para que se generen ventas de boletos]. Es decir, la contratación de nueva deuda se realiza teniendo como contrapartida los activos del equipo, y los ingresos por la venta de jugadores se integran en su mayor parte o en su totalidad a las finanzas de los clubes. (...) El negocio del fútbol sigue una administración centralizada en la que el directorio y la gerencia actúan a nombre del club para sostener su economía.

Samaniego asegura que como segunda forma de modelo económico de los clubes, está el modelo económico descentralizado, es decir, los contratos con los jugadores no son [de] su propiedad, sino (...) de inversionistas (...). Lo que ocurre en este caso es que el patrimonio del club es (...) menor al que se suponía. (...) En ese contexto, el activo que tienen los equipos será muy débil para afrontar el déficit corriente, la compra de nuevos jugadores o el pago de deudas anteriores. (Samaniego, 2013)

Los clubes gastan más de lo que ingresan asegura (Roggiero, 2013) pues producto del excesivo gasto, año a año la mayoría de clubes acumulan más deudas (la mayor parte de corto plazo), que son resultado del déficit operacional más otros requerimientos como el financiamiento de la compra de los pases de jugadores.

El cumplimiento de los clubes profesionales de fútbol profesional ecuatorianos, con las instituciones de control fiscal

Las agremiaciones deportivas y en nuestro caso de estudio, los clubes deportivos, son constituidos legalmente como *Sociedades sin fines de lucro* [cursivas añadidas], como lo demuestran los Anexos 1, 2 y 3; por lo que la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno en su Art. 9, numeral 5, exonera a estas sociedades del pago del tributo Impuesto a la Renta, pero no así de sus obligaciones adquiridas como sujetos de retención del Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado.

La prensa informativa radial Ecuador Inmediato, realizó una entrevista en vivo al Econ. Carlos Marx Carrasco, quien en el 2013 se desempeñaba como Director del Servicio de Rentas Internas (SRI), acerca de los motivos por los que el fútbol ha llegado a la crisis. El Econ. Carrasco indicó que “en el pasado, la cultura tributaria no había llegado a las canchas deportivas, por lo que la mayoría de administradores y dirigentes contaban como fuente de financiamiento el IVA que perciben y deben entregarle al SRI, así como el Impuesto a la Renta que retienen.” (Ecuador Inmediato, 2013)

Al 6 de mayo de 2013 (Ecuador Inmediato, 2013), los valores que los clubes de fútbol estudiados adeudaban al fisco ecuatoriano:

- Club Sport Emelec USD \$ 438.884,10
- Barcelona Sporting Club USD \$ 208,10 (Deudas firmes)
- Barcelona Sporting Club USD \$ 2.346.810,28 (Deuda en impugnación)

Al 24 de febrero de 2018, como nos muestran los anexos 4, 5 y 6, las deudas se mantenían de la siguiente manera:

- El Club Sport Emelec, mantiene un total de deudas en firmes por USD \$ 3.012.134,25 correspondiente a Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta e IVA de los períodos fiscales 2016 y 2017.
- Barcelona Sporting Club mantiene una deuda en firme de USD \$ 180,00; en impugnación: USD \$ 2.931.735,41, y;
- El Club Deportivo Especializado Formativo Guayaquil City Fútbol Club (GCFC) no mantenía ninguna deuda determinada por el SRI.

Sin embargo, los datos actualizados al 7 de abril de 2019, determinan las cifras detalladas en los anexos 7, 8 y 9 como sigue:

- El Club Sport Emelec disminuyó sus pasivos con la institución pública a un monto de USD \$ 226.008,33 los cuales corresponden a Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta e IVA de los períodos fiscales 2018 y 2019, sin impugnaciones.
- La Administración Tributaria le ha determinado como deuda en firme a Barcelona Sporting Club, una suma de USD \$ 888.775,34 correspondiente a Retenciones en la fuente del ejercicio fiscal 2009, sin impugnaciones.
- Por su parte, el Club Deportivo Especializado Formativo Guayaquil City Fútbol Club pasó de no tener deudas, a una deuda en firme de USD \$ 37.892,59 que corresponden a Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta e IVA correspondientes a los ejercicios 2018 y 2019, sin impugnaciones.

Marco Conceptual

A continuación se detallan los conceptos contables o de auditoría que generalmente mencionaremos a lo largo del desarrollo del presente trabajo:

Acreedor: Persona física o jurídica que tiene derecho a reclamar el cumplimiento de una obligación.

Activo: Parte del balance de situación que refleja, en unidades monetarias, todas las partidas o cuentas donde figuran los bienes, derechos y otros recursos que la empresa posee y de los que espera obtener beneficios económicos.

Activo Circulante: Parte del activo que es líquido o puede convertirse fácilmente en efectivo. Es sinónimo de “activo corriente”.

Activo Contingente: Activo de naturaleza eventual surgido a raíz de sucesos pasados cuya existencia ha de ser confirmada por la ocurrencia (o no ocurrencia) de uno o más eventos inciertos en el futuro, que no están enteramente bajo el control de la entidad.

Activo Corriente: Comprende aquellos activos que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación (no superior a un año); aquellos cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que se produzca en el corto plazo (no superior a un año); los activos financieros incluidos en la cartera de negociación, y el efectivo y otros activos líquidos equivalentes. Son ejemplos de activos corrientes el dinero en caja, los depósitos a la vista o las mercancías del inventario, entre otros.

Activo Fijo: Parte del activo no destinada a la venta sino a permanecer en la sociedad de manera indefinida, como por ejemplo las instalaciones o las oficinas.

Activo Financiero: En el contexto de las Normas Internacionales de Contabilidad / Normas Internacionales de Información Financiera, cualquier activo que sea: efectivo; un instrumento de patrimonio neto de otra entidad; un derecho contractual a recibir efectivo u otro instrumento financiero de otra entidad o a intercambiar instrumentos financieros con otra entidad, en condiciones que sean potencialmente favorables para la entidad; o un contrato que sea o pueda ser

liquidado utilizando instrumentos de patrimonio propios de la entidad, y sea un instrumento no derivado, según el cual la entidad estuviese o pudiese estar obligada a recibir una cantidad variable de los instrumentos de patrimonio propios, o un instrumento derivado que fuese o pudiese ser liquidado mediante una forma distinta al intercambio de una cantidad fija de efectivo, o de otro instrumento financiero, por una cantidad fija de los instrumentos de patrimonio propios de la entidad; con este propósito, no se incluirán entre los instrumentos de patrimonio propios de la entidad aquéllos que sean, en sí mismos, contratos para la futura recepción o entrega de instrumentos de patrimonio propios de la entidad.

Ahorro: Exceso de la renta de las personas físicas o jurídicas sobre sus gastos de consumo corriente que se guarda en previsión de necesidades futuras.

Apalancamiento Financiero: Efecto que el endeudamiento provoca en la rentabilidad de los capitales propios.

Auditoría: Revisión pormenorizada de la contabilidad de una sociedad realizada por parte de un auditor para verificar si opera adecuadamente y con arreglo a la legalidad, así como de su modus operandi en general.

Auditoría Operacional: Estudio de la efectividad de la supervisión interna y el control.

Autofinanciación: Financiación caracterizada por la utilización exclusiva de los recursos internos generados por la compañía, sin acudir a los préstamos o a otro tipo de recursos ajenos.

Autogestión: Sistema de gestión empresarial con arreglo a la cual son los propios trabajadores de la empresa los que designan a los directivos y participan, de manera directa o indirecta, en las decisiones de la empresa.

Balance General: Documento contable que refleja la situación de una sociedad en un momento determinado, constatando, sistematizando y valorando su patrimonio.

Capital Económico: Recursos propios necesarios para la cobertura de las posibles pérdidas derivadas de los riesgos asumidos en las inversiones.

Carga Financiera: Gastos de una operación financiera no relacionados con las comisiones y honorarios que percibe la entidad de crédito, por ejemplo intereses pagados, impuestos, corretajes de intermediarios, etc.

CONMEBOL: Confederación Sudamericana de Fútbol.

Deudas firmes: Deuda en proceso de cobro.

Deudas impugnadas: Actos que pretenden modificar, revocar o invalidar una deuda tributaria, se lo realiza ante la Administración Tributaria o los Tribunales de la República del Ecuador.

FEF: Federación Ecuatoriana de Fútbol.

FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociación.

Financiamiento: Importe necesario para la realización de un proyecto, ya sea en forma de recursos propios o de recursos ajenos.

Iliquidez: Falta de tesorería que impide hacer frente a las obligaciones de pago a corto plazo.

IVA: Impuesto al Valor Agregado.

Leasing Financiero: Se trata de una operación financiera a medio o largo plazo, consistente en la cesión por parte de la sociedad propietaria de un bien por un

periodo determinado a cambio de una renta periódica, teniendo el arrendatario la posibilidad de adquirirlo por un valor residual establecido.

Liquidez: Disponibilidad de dinero en efectivo o de activos financieros convertibles en efectivo de manera fácil y rápida.

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF): Normas e interpretaciones adoptadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (CNIC-IASB). Además de las Normas Internacionales de Información Financiera elaboradas por el IASB se consideran parte de las mismas las Normas Internacionales de Contabilidad, que elaboró la institución predecesora (IASB), las interpretaciones elaboradas por el actual Comité de Interpretaciones Internacionales de Información Financiera (IFRIC) y las interpretaciones elaboradas por el antiguo Comité de Normas (SIC) del IASB.

Pasivo exigible: Aquellas deudas y obligaciones financieras legales que mantiene una entidad y que surgieron en eventos pasados durante el desarrollo de sus acciones comerciales y que para cancelarlas, la entidad debe desprenderse de activos.

Presupuesto: En el ámbito empresarial, documento en el que se asientan las previsiones de gastos e ingresos para la realización de los objetivos sociales en un periodo determinado.

Punto de Equilibrio: Momento a partir del cual la sociedad empezaría a generar beneficios al haberse igualado los costes con los ingresos.

Ratio Ácido: Ratio entre los activos más fácilmente disponibles (efectivo, acciones negociables y cuentas por cobrar) y el pasivo a corto plazo o circulante.

Riesgo de Liquidez: Riesgo de sufrir pérdidas por falta de liquidez inmediata para responder a los pagos.

Riesgo Operativo: Probabilidad de sufrir pérdidas financieras como consecuencia de deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos, por errores en el procesamiento de las operaciones u otros aspectos operativos o tecnológicos.

R.O.E.: Acrónimo de Return On Equity, rentabilidad sobre recursos propios, es decir el cociente entre el beneficio neto y los recursos propios (capital más reservas).

Marco Legal

Dentro de los objetivos y atribuciones de la recién creada Liga Profesional de Fútbol del Ecuador, en el literal z, se encuentra el de:

Comprobar y controlar la adecuada gestión económica; y fomentar el gasto responsable de los clubes afiliados, debiendo establecer límites o requisitos al gasto de los mismos, así como sanciones en caso de incumplimiento, con especial énfasis en propender que los clubes cumplan con sus obligaciones con los jugadores, cuerpo técnico y otros trabajadores, así como con el pago de las multas que la LPFE llegase a imponer, a través de sus diferentes órganos (Secretaría del Deporte, 2019).

La forma de constitución de los clubes profesionales y su objeto social, también los enmarca dentro del control y regulación de la Administración Tributaria, creando obligaciones como sujetos pasivos ya que son agentes de retención de impuestos, mismos que deben ser entregados inmediatamente al Estado mediante el pago de las Retenciones en la Fuente de Impuesto a la Renta y la devolución del IVA cobrado mensual. Tomando en cuenta esto, el ente fiscal podría inspeccionarlos periódicamente, precautelando así, que los valores que los clubes informan sean los correctos, evitando posibles errores o diferencias que sin

mala intención, puedan derivar en recursos que el Estado deje de percibir, afectando cifras que sirven para aporte del desarrollo nacional.

Dentro de las normativas expresadas en el párrafo anterior, a continuación se replica el contenido de las leyes y los artículos que competen de acuerdo al tipo de sociedades o instituciones estudiadas.

Código Tributario.

Capítulo III

Deberes formales del contribuyente o responsable

Art. 96.- Deberes formales.- Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:

a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;

b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso;

c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;

d) Presentar las declaraciones que correspondan; y, e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Art. 4.1.- Residencia fiscal de personas naturales.- Serán considerados residentes fiscales del Ecuador, en referencia a un ejercicio fiscal, las personas naturales que se encuentren en alguna de las siguientes condiciones:

a) Cuando su permanencia en el país, incluyendo ausencias esporádicas, sea de ciento ochenta y tres (183) días calendario o más, consecutivos o no, en el mismo período fiscal;

b) Cuando su permanencia en el país, incluyendo ausencias esporádicas, sea de ciento ochenta y tres (183) días calendario o más, consecutivos o no, en un lapso de doce meses dentro de dos periodos fiscales, a menos que acredite su residencia fiscal para el período correspondiente en otro país o jurisdicción.

Art. 8.- Ingresos de fuente ecuatoriana.- Se considerarán de fuente ecuatoriana los siguientes ingresos:

1.- Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano, salvo los percibidos por personas naturales no residentes en el país por servicios ocasionales prestados en el Ecuador, cuando su remuneración u honorarios son pagados por sociedades extranjeras y forman parte de los ingresos percibidos por ésta, sujetos a retención en la fuente o exentos; o cuando han sido pagados en el exterior por dichas sociedades extranjeras sin cargo al gasto de sociedades constituidas, domiciliadas o con establecimiento permanente en el Ecuador. Se entenderá por servicios ocasionales cuando la permanencia en el país sea inferior a seis meses consecutivos o no en un mismo año calendario;

2.- Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades desarrolladas en el exterior, provenientes de personas naturales, de sociedades nacionales o extranjeras, con domicilio en el Ecuador, o de entidades y organismos del sector público ecuatoriano;

3.- Las utilidades provenientes de la enajenación de bienes muebles o inmuebles ubicados en el país;

10.- Cualquier otro ingreso que perciban las sociedades y las personas naturales nacionales o extranjeras residentes en el Ecuador, incluido el incremento patrimonial no justificado. Para los efectos de esta Ley, se entiende como establecimiento permanente de una empresa extranjera todo lugar o centro fijo ubicado dentro del territorio nacional, en el que una sociedad extranjera efectúe todas sus actividades o parte de ellas.

Art. 9.- Exenciones.- Para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los siguientes ingresos:

5.- Los de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas; definidas como tales en el Reglamento; siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos.

Los excedentes que se generaren al final del ejercicio económico deberán ser invertidos en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio.

Para que las instituciones antes mencionadas puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que se encuentren inscritas en el Registro Unico [*sic*] de Contribuyentes, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario, esta Ley y demás Leyes de la República.

Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Art. 19.- Ingresos de instituciones de carácter privado sin fines de lucro.- (Reformado por el Art. 8 del D.E. 539, R.O. 407-3S, 31-XII-2014).- No estarán sujetos al Impuesto a la Renta los ingresos de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, de: culto religioso; beneficencia; promoción y desarrollo de la mujer, el niño y la familia; cultura; arte; educación;

investigación; salud; deportivas; profesionales; gremiales; clasistas; partidos políticos; los de las comunas, pueblos indígenas, cooperativas, uniones, federaciones y confederaciones de cooperativas y demás asociaciones de campesinos y pequeños agricultores, legalmente reconocidas, en la parte que no sean distribuidos, siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y cumplan con los deberes formales contemplados en el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno, este Reglamento y demás Leyes y Reglamentos de la República; debiendo constituirse sus ingresos, salvo en el caso de las Universidades y Escuelas Politécnicas creadas por Ley, con aportaciones o donaciones en un porcentaje mayor o igual a los establecidos por el Servicio de Rentas Internas mediante resolución.

El Estado, a través del Servicio de Rentas Internas, verificará en cualquier momento que las instituciones privadas sin fines de lucro:

1. Sean exclusivamente sin fines de lucro y que sus bienes, ingresos y excedentes no sean repartidos entre sus socios o miembros sino que se destinen exclusivamente al cumplimiento de sus fines específicos.
2. Se dediquen al cumplimiento de sus objetivos estatutarios; y,
3. Sus bienes e ingresos, constituidos conforme lo establecido en esta norma, se destinen en su totalidad a sus finalidades específicas. Así mismo, que los excedentes que se generaren al final del ejercicio económico, sean invertidos en tales fines hasta el cierre del siguiente ejercicio, en caso de que esta disposición no pueda ser cumplida deberán informar al Servicio de Rentas Internas con los justificativos del caso.

En el caso de que la Administración Tributaria, mediante actos de determinación o por cualquier otro medio, compruebe que las instituciones no cumplen con los requisitos arriba indicados, deberán tributar sin exoneración alguna, pudiendo volver a gozar de la exoneración, a partir del ejercicio fiscal en el que se hubiere cumplido con los requisitos establecidos en la Ley y este Reglamento, para ser considerados como exonerados de Impuesto a la Renta.

Art. 20.- Deberes formales de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro.- A efectos de la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, se entenderán como deberes formales, los siguientes:

- a) Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes;
- b) Llevar contabilidad;
- c) Presentar la declaración anual del impuesto a la renta, en la que no conste impuesto causado si se cumplen las condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno;
- d) Presentar la declaración del Impuesto al Valor Agregado en calidad de agente de percepción, cuando corresponda;
- e) Efectuar las retenciones en la fuente por concepto de Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado y presentar las correspondientes declaraciones y pago de los valores retenidos; y,
- f) Proporcionar la información que sea requerida por la Administración Tributaria.

Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.

Capítulo III

Del deporte profesional

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

Reglamento de Licencia de Clubes de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

El 20 de julio de 2017 se expide en la ciudad de Guayaquil, el Reglamento de Concesión de Licencia de Clubes de la FEF, donde se norman generalidades en el

ámbito operativo y financiero que los clubes deberían cumplir para conseguir la licencia oficial que les permita participar en las competiciones organizadas por la FEF y CONMEBOL, que busca conseguir transparencia en las cifras económicas de los clubes, pero no define un direccionamiento para la consecución de un punto de equilibrio que asegure el bienestar económico de los clubes y sus operaciones. A continuación, los artículos que son inherentes al tema de investigación:

ART.- 2.- Las disposiciones contenidas en este reglamento son de cumplimiento obligatorio para todos los clubes afiliados a la Federación Ecuatoriana de Fútbol, bajo pena de sanción en caso de incumplimiento, incluido la imposibilidad de participar en los campeonatos nacionales e internacionales.

ART.- 3.- Los clubes deberán observar y cumplir los criterios y requisitos mínimos deportivos, de infraestructura, administrativos, jurídicos, financieros y económicos, para que puedan ser admitidos en las competiciones que organizare la Federación Ecuatoriana de Fútbol y la CONMEBOL.

ART.- 6.- El sistema de concesión de licencias de clubes tiene los siguientes objetivos:

- f) Mejorar la capacidad económica y financiera de los Clubes, incrementando su transparencia y credibilidad; y,
- g) Promover la transparencia en la propiedad y el control de los clubes.

ART.- 42.- La Gerencia de Concesión de Licencias contará con un asesor externo, designado por el Directorio de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, el cual deberá al menos contar con conocimiento y experiencia en el área financiera y con título universitario en el área de contabilidad/auditoría, con práctica en las indicadas materias de al menos diez años.

ART.- 43.- El asesor externo analizará toda la documentación que de acuerdo con este reglamento y lo que dispusiere el Gerente de Concesión de Licencias, se exigiere a los clubes solicitantes de la licencia, particularmente en el área

financiera, contable y podrá auditar los presupuestos que los clubes deben entregar como uno de los requisitos para obtener su licencia.

ART.- 108.- El solicitante de la licencia, deberá preparar y someter a una auditoría por parte de auditores independientes el informe del estado financiero anual que incluya un balance de contabilidad, cuenta de pérdidas y ganancias, flujo de caja y documentos, de acuerdo con la legislación ecuatoriana.

Reglamento de control económico de la LPFE.

Título I.

Normas generales.

Artículo 1.- Naturaleza y obligatoriedad del Reglamento

El presente Reglamento forma parte integrante del régimen jurídico de funcionamiento de la LPFE, en desarrollo de su Estatuto¹. Este Reglamento se aprueba por el Consejo de Presidentes en ejercicio de sus competencias según el Estatuto de la LPFE y es de obligado cumplimiento para todos los clubes afiliados a la LPFE.

Artículo 2.- Ámbito de aplicación

El presente Reglamento es de aplicación a todos los clubes que participen en competiciones organizadas por la LPFE, tanto de Serie “A” como de Serie “B”, así como para los clubes a los que les corresponda ascender desde la Segunda Categoría a la Serie “B” de la Primera Categoría.

Artículo 3.- Confidencialidad

Toda la información y documentación aportada por los clubes a la LPFE en cumplimiento de este Reglamento tiene carácter confidencial y solo podrá ser utilizada por la LPFE para la finalidad de controlar el cumplimiento del

¹ Estatutos modificados en enero de 2019, Anexo 10.

Reglamento, sin perjuicio de las obligaciones que pudieran corresponder a la LPFE ante autoridades judiciales y administrativas.

Título II.

Normas de elaboración de presupuestos.

Capítulo primero

Información a presentar por los clubes

Artículo 4.- Obligación de presentar presupuestos y documentación complementaria.

Todos los clubes afiliados a la LPFE están obligados a presentar cada temporada dentro de los plazos establecidos por el artículo 9, los siguientes documentos:

4.1.- Presupuesto de ingresos y gastos. Ver Anexo 11

4.2.- Presupuesto de caja. Ver Anexo 12

4.3.- Documentación complementaria establecida en el artículo 6.

Artículo 5.- Estructura y contenido de los presupuestos

Los presupuestos e información complementaria tendrán una periodicidad anual, comprendiendo una temporada futbolística completa (que se denominará temporada T), es decir, entre 1 de enero y 31 de diciembre.

Los clubes elaborarán los presupuestos bajo la hipótesis de que en la temporada T van a participar en la misma Serie en la que estén participando en la temporada T-1.

En cuanto a competiciones internacionales, si antes de la finalización del plazo de presentación de presupuestos, el club está matemáticamente clasificado para una competición internacional, deberá presentar el presupuesto bajo la hipótesis

de disputar dicha competición. De no conocer dentro de dicho plazo si se va a competir en una determinada competición internacional, el club presentará el presupuesto bajo la hipótesis que considere más probable, aportando asimismo la estimación del impacto de no conseguir la clasificación, así como sus planes de contingencia en tal supuesto.

En todo caso, las hipótesis a que se refiere este artículo, podrán ser modificadas a criterio técnico motivado del Órgano de Validación.

5.1.- Reglas especiales sobre inversión y desinversión en derechos federativos de jugadores.

En cuanto al presupuesto de caja, la partida de inversión en adquisición de derechos federativos de jugadores no podrá ser inferior al mínimo de:

- La inversión de T-1
- El 80% de la media de T-3, T-2 y T-1

En caso de ascenso, el club deberá presupuestar el triple de T-1 ,y en caso de descenso 1/3 de T-1.

A su vez, de la inversión prevista, deberá considerarse que al menos se paga en la temporada T el 30% de toda la inversión. En cuanto a desinversión (venta de jugadores), la previsión de caja se corresponderá con lo establecido en los contratos. Si el importe previsto de desinversión no es por operaciones materializadas sino por estimación conforme a este Reglamento, la previsión de caja será un 30% del importe total de la temporada T.

Artículo 6.- Documentación complementaria

Además de los presupuestos referidos en el artículo 4, los clubes deberán elaborar y presentar junto con los presupuestos, la siguiente información:

6.1.- Estimación de la cuenta de Pérdidas y Ganancias de la temporada T-1, en el mismo formato que el presupuesto de ingresos y gastos de la temporada T.

6.2.- Información de cargas y gravámenes sobre derechos federativos y derechos audiovisuales.

6.3.- Información de las obligaciones de pagos a realizar durante la temporada T derivados del endeudamiento existente antes del inicio de dicha temporada T.

6.4.- Información para calcular el beneficio o pérdida netos de las operaciones de venta de derechos federativos de jugadores de las temporadas T-3, T-2 y T-1.

6.5.- Memoria explicativa de la información reflejada en los presupuestos presentados.

6.6.- Declaración responsable suscrita por representante legal del club que garantice la veracidad de la información y documentación presentada.

Artículo 7.- Procedimientos de verificación

A los efectos de comprobar la veracidad de la información y documentación presentada en cumplimiento del presente Reglamento, los clubes deberán aportar al Órgano de Validación informes de procedimientos acordados emitidos por el auditor sobre:

7.1.- Coste de plantilla deportiva.

7.2.- Cuenta de pérdidas y ganancias.

7.3.- Contratos sobre cuya base se presentaron datos en los presupuestos.

7.4.- Partidas de incremento de ingresos que hayan servido para el incremento del límite de coste de plantilla deportiva.

7.5.- Primas colectivas.

Artículo 8.- Presupuestos actualizados

Los clubes que hayan elaborado y presentado sus presupuestos e información complementaria bajo la hipótesis de su participación en determinada Serie del campeonato organizado por la LPFE (es decir los ascendidos y los descendidos) y/o en una competición internacional en la que finalmente no vayan a participar, deberán elaborar unos presupuestos e información complementaria actualizados.

Capítulo segundo

Plazos

Artículo 9.- Plazos de presentación de los presupuestos e información complementaria.

Como norma general, los presupuestos e información complementaria para la temporada T deberán presentarse en un plazo que concluirá el día 31 de octubre de la temporada T-1.

Para los clubes que asciendan a la Serie “B” para la temporada T, el plazo finaliza el 15 de enero de la temporada T.

Para los clubes que asciendan de Serie “B” a Serie “A”, el plazo finaliza el 20 de noviembre de la temporada T-1.

Los clubes que desciendan de Serie “A” a Serie “B” dispondrán de un plazo de 15 días a partir del último día de la jornada deportiva de la temporada T-1 en que se haya constatado matemáticamente su descenso, y en todo caso dentro del plazo que finaliza el 20 de noviembre de la temporada T-1.

Los clubes que no se hayan clasificado para la competición internacional que contemplaron en los presupuestos presentados, deberán presentar los presupuestos e información complementaria actualizados al nuevo escenario, en el plazo de 10 días a partir del último día de la jornada deportiva en la que se haya constatado matemáticamente dicho escenario.

Capítulo tercero

Normas de valoración

Artículo 10.- Principios y reglas de valoración

Los criterios de valoración, los límites y la cuantía de las distintas partidas que componen el presupuesto de ingresos y gastos se calcularán de acuerdo con las

reglas establecidas para cada partida en el Anexo de Reglas de Valoración del presente Reglamento, que forman parte esencial del mismo. (Anexo 13)

Con carácter supletorio a dicho Anexo, serán de aplicación las Normas Internacionales de Información Financiera.

Todas las cifras se expresarán en dólares USA.

Las transacciones de cualquier naturaleza con terceros, ya sean partes relacionadas o no con el club, se valorarán por su valor razonable y en condiciones de mercado, entendiéndose por tal, el valor que se convendría en condiciones de libre competencia y entre partes informadas y de buena fe.

En todo caso, el Órgano de Validación podrá ajustar motivadamente la valoración propuesta por el club, pudiendo recurrir para ello a un experto independiente para que lleve a cabo la valoración conforme a los criterios expresados en el párrafo anterior.

Artículo 11.- Coste de plantilla deportiva, punto de equilibrio y limitaciones

El coste de plantilla deportiva, definido y calculado conforme al presente Reglamento, es la variable que determina el cumplimiento del punto de equilibrio presupuestario de cada club para la temporada T. Así pues, los clubes deberán ajustar y limitar este coste de plantilla deportiva para alcanzar el punto de equilibrio presupuestario, sin perjuicio de las facultades del Órgano de Validación para asignar un Límite a dicho coste.

Artículo 12.- Reglas de valoración específicas para la partida presupuestaria “Coste de plantilla deportiva”.

A efectos de este Reglamento, la plantilla deportiva está integrada por los siguientes puestos que el club prevea inscribir en la LPFE para la temporada T:

- Jugadores del primer equipo

- Entrenador, segundo entrenador y preparador físico
- Jugadores con contrato laboral en vigor con el club que no estén inscritos en la LPFE ni en ninguna otra plantilla o equipo concreto dentro del club
- Jugadores que aunque no mantengan contrato laboral para la temporada T, supongan un coste para el club en dicha temporada.

Los conceptos que integran el coste de esta plantilla deportiva, que deben ser interpretados con la finalidad de reflejar todo el coste real de la plantilla deportiva, son los siguientes:

- Retribuciones salariales, dinerarias o en especie (vivienda, vehículos, etc.), fijas o variables
- Retribuciones por derechos de imagen, ya sean percibidos por los jugadores /técnicos o por sociedades titulares de dichos derechos
- Amortización anual del coste de adquisición de derechos federativos
- Cuotas de Seguridad Social
- Indemnizaciones por extinción de contratos
- Coste asumido por el club por un jugador cedido temporalmente a otro club
- Primas colectivas, cuyo importe a presupuestar será al menos el 90% del mayor importe devengado en cualquiera de las últimas tres temporadas
- 25% del precio de opción de compra establecido por contrato para un jugador que vaya a jugar para el club durante la temporada T, cuando del análisis del caso el Órgano de Validación concluya razonablemente que la opción se va a ejercer (p. ej.: declaraciones públicas del jugador en medios de comunicación afirmando con certeza que continuará en el club)
- Gastos de adquisición de jugadores, tales como comisiones de representantes
- Importe por compensación de excesos temporales autorizados por el Órgano de Validación para la temporada T-1 conforme al Reglamento
- Reclamaciones por impago de salario de jugadores y técnicos presentadas durante la temporada T-1

- Cualquier otro tipo de contraprestación del club al jugador o sociedades de imagen

En cualquier caso, no se podrá presupuestar unas retribuciones salariales inferiores a los mínimos establecidos por la normativa laboral o federativa aplicable.

En cuanto a las indemnizaciones por despido o resolución/extinción de contrato laboral o de derechos de imagen, cuando su cuantía esté pendiente de resolución, el Órgano de Validación la estimará técnicamente atendiendo al caso concreto.

En los contratos pactados netos de impuestos, la cuantía se calculará elevando al importe íntegro (tax gross up), conforme a la normativa tributaria vigente.

En todo caso, cuando el Órgano de Validación considere que las contraprestaciones variables pactadas entre club y jugador/técnico, o entre clubes por la transferencia temporal o definitiva de jugadores, son alcanzables con elevada probabilidad, las mismas serán consideradas retribución fija.

Capítulo cuarto

Punto de equilibrio presupuestario

Artículo 13.- Obligación de cumplimiento del equilibrio presupuestario

Los presupuestos de ingresos y gastos deberán cumplir el requisito de equilibrio presupuestario.

Los presupuestos de ingresos y gastos cumplen el requisito del equilibrio presupuestario cuando el resultado de la siguiente operación sea positivo o cero:

- (-) Resultado negativo auditado temporada T-2 no computado para el punto de equilibrio de T-2 o T-1
- (-) Resultado negativo estimado temporada T-1
- (+) Resultado positivo presupuestado temporada T (*)

- (+) Aportaciones computables
- (-) Devolución de aportaciones computables
- (-) Devolución reglamentaria de endeudamiento auditado a 31/12/17
- (-) Ajustes según Reglamento

(*). Este sumando solo será computable en los clubes que hayan aportado informe de auditoría para la temporada T-1 emitido por firma de auditoría previamente autorizada por el Órgano de Validación, dicho informe presente opinión favorable sin salvedades y en dichas cuentas anuales el patrimonio neto tenga un importe superior al 50% del pasivo exigible.

Artículo 14.- Obligación adicional sobre presupuesto de caja

Adicionalmente a la obligación de equilibrio del presupuesto de ingresos y gastos, será obligatorio que el presupuesto de caja, elaborado según las normas del presente Reglamento, presente un saldo positivo en todos los meses de la temporada T.

En caso contrario, el Órgano de Validación podrá practicar el correspondiente ajuste al límite de coste de plantilla deportiva para la temporada T, con la finalidad de que dicho presupuesto de caja pase a presentar saldo positivo en todos los meses de dicha temporada.

Artículo 15.- Devolución de endeudamiento con cargo a ingresos audiovisuales

El importe de Devolución reglamentaria de endeudamiento auditado a 31/12/17 referido en el artículo 13, será determinado por el Órgano de Validación con suficiente antelación para que el club pueda cumplir con los plazos establecidos en el artículo 8.

Dicha devolución reglamentaria será realizada con cargo a los derechos audiovisuales que corresponda percibir al club en cada temporada. Para ello, la LPFE informará antes del inicio de cada temporada, de los importes que detraerá de cada mensualidad a pagar al club por derechos audiovisuales.

Capítulo quinto

Validación de presupuestos y asignación de límites de coste de plantilla deportiva

Artículo 16.- Reglas generales

La competencia para validar los presupuestos elaborados por los clubes a efectos del presente Reglamento corresponde al Órgano de Validación. Para obtener esta validación, los presupuestos deberán cumplir con el formato, principios y reglas de valoración del Reglamento, y con el punto de equilibrio presupuestario.

Una vez validado el presupuesto, el Órgano de Validación asignará al club el límite de coste de plantilla deportiva para la temporada T.

Antes del 30 de noviembre de la temporada T-1 como norma general (dentro de los 7 días siguientes a su presentación en los casos especiales del artículo 9), el Órgano de Validación deberá resolver sobre la validación de los presupuestos presentados.

De no ser validados, el Órgano de Validación requerirá al club para que aporte antes del 15 de diciembre (dentro de los 7 días siguientes a su presentación en los casos especiales del artículo 9), las explicaciones y documentos necesarios, pudiendo aceptarlos o bien aplicando los ajustes regulados en el artículo 17, todo ello en el plazo de 10 días desde su aportación.

Artículo 17.- Ajustes

El Órgano de Validación realizará los ajustes que correspondan para adecuar las partidas correspondientes a los principios y reglas de valoración del Reglamento.

Asimismo, podrá realizar ajustes cuando las hipótesis aplicadas por el club no sean razonables o falte justificación. En particular, se podrá ajustar cuando no

haya razonabilidad en la estimación de las fechas de cobro y pago de derechos de crédito derivados de todo tipo de operaciones.

Finalmente, el Órgano de Validación podrá ajustar las partidas de los presupuestos, aplicando los criterios, hipótesis e interpretación del Reglamento que estime más razonables, en los casos de los clubes que asciendan o desciendan, o bien en los casos en los que se constate de manera fehaciente nueva información que modifique los presupuestos presentados de forma significativa.

Artículo 18.- Asignación de límites de coste de plantilla deportiva

Una vez validados los presupuestos, el Órgano de Validación asignará mediante Acta a cada club su límite de coste de plantilla deportiva, que será de obligado cumplimiento y no podrá ser rebasado en ningún caso, sin perjuicio de las excepciones contenidas en el presente Reglamento, Título III, Capítulo Segundo.

Este límite de coste de plantilla deportiva podrá ser incrementado de acuerdo con lo establecido en el Título III de este Reglamento.

Título III

Incremento del límite de coste de plantilla deportiva

Artículo 19.- Normas generales

Una vez validado el presupuesto y asignado el límite de coste de plantilla deportiva, el Órgano de Validación podrá autorizar un incremento o un exceso de dicho límite, exclusivamente en los supuestos previstos en los artículos 20 al 24 y siempre y cuando se cumplan los requisitos, obligaciones y procedimiento establecidos en el mismo.

Para aplicar incrementos o excesos temporales de los artículos 20 al 24, el club deberá presentar solicitud por escrito ante el Órgano de Validación, adjuntando los certificados y documentos correspondientes al caso, quedando a disposición de

dicho Órgano la facultad de solicitar documentación adicional, realizar las comprobaciones que estime oportunas y realizar los ajustes por razonabilidad necesarios, mediante resolución motivada.

Capítulo primero

Incremento por aumento de ingresos

Artículo 20.- Transferencia de derechos federativos de jugadores

Si un club formaliza un contrato en firme de transferencia definitiva de derechos federativos de un jugador de su propia plantilla, por el cual se consiga un resultado contable positivo en la temporada T, se podrá incrementar el límite de coste de plantilla deportiva conforme al siguiente cálculo:

- El resultado contable positivo neto resultante del nuevo contrato se suma al resultado neto conjunto (beneficios netos menos pérdidas netas) ya materializados dentro de la temporada T por otros contratos de transferencia.
- Al resultado de la suma anterior se le resta el importe previsto en el presupuesto validado de la Temporada T para esta partida.
- El límite de coste de plantilla deportiva podrá incrementarse en la cantidad resultante de dicha resta.

Para aplicar este incremento, el club debe aportar certificado de representante legal del club que incluya las cifras del resultado contable neto de las operaciones realizadas, incluyendo traspasos y extinciones contractuales sin que haya traspaso, tanto las operaciones que arrojan beneficio como las que arrojan pérdidas, acompañado de copia de todos los documentos de las operaciones correspondientes.

Artículo 21.- Contratos de comercialización

Si un club formaliza un contrato de comercialización (auspiciantes, publicidad o similar) del que se derive un incremento en el importe a recibir respecto del

previsto para esta partida en el presupuesto validado para la temporada T, se podrá incrementar el límite de plantilla deportiva en un importe igual a dicho incremento, sin perjuicio de las facultades del Órgano de Validación sobre la razonabilidad de los importes y la probabilidad de cobro del contrato en cuestión.

En cualquier caso, para aplicar este incremento, el club deberá aportar certificado de representante legal del club que todos los datos y cifras relevantes del contrato, adjuntando copia del mismo.

Artículo 22.- Ingresos por abonados

Si un club consigue alcanzar durante la temporada T unos ingresos por abonados y socios superiores al importe presupuestado, podrá incrementar el límite de coste de plantilla deportiva en dicho importe.

Para aplicar este incremento, el club deberá aportar certificado de representante legal del club acreditando el importe de ingresos obtenidos, así como cualquier otro documento que el Órgano de Validación pudiera requerirle al respecto.

Capítulo segundo

Exceso temporal compensable por variación contractual o lesión

Artículo 23.- Renovación contractual de jugador o extinción de contratos de cuerpo técnico.

El límite de coste de plantilla deportiva podrá excederse temporalmente en caso de renovación contractual, por importe igual al incremento derivado de la renovación, siempre que:

- La duración del contrato tras la renovación no exceda del 31 de diciembre de la temporada T+2
- La renovación se deba fundamentalmente a un incremento del valor económico deportivo de los derechos federativos del jugador
- El Órgano de Validación considere notoria la necesidad de la renovación contractual en interés económico-deportivo del club.

El exceso temporal acumulado total previsto en este artículo tendrá como límite cuantitativo el 4% del límite de coste de plantilla deportiva previamente asignada, multiplicado proporcionalmente por los meses que resten de temporada desde que se produce el supuesto habilitante para el exceso.

Artículo 24.- Lesión de larga duración

El límite de coste de plantilla deportiva podrá excederse por un importe igual al coste de un nuevo jugador para sustituir a otro jugador previamente inscrito en el club que haya sufrido una lesión de duración mínima prevista 5 meses, siempre que se cancele su inscripción en la LPFE, y con el límite cuantitativo del 80% del coste del jugador lesionado (sin contar amortización de derechos federativos).

La lesión debe acreditarse mediante certificado médico y el jugador lesionado no se podrá volver a inscribir hasta que el club vuelva a presentar saldo disponible en su límite de coste de plantilla deportiva.

Capítulo tercero

Incremento por aportaciones

Artículo 26.- Norma general

El límite de coste de plantilla deportiva asignado a un club podrá ser incrementado en la temporada T cuando se realicen a su favor Aportaciones por parte de socios o partes relacionadas o por terceros, en los términos establecidos en este Capítulo Cuarto.

Artículo 27.- Concepto de aportaciones

A los efectos de la regulación del incremento del límite de coste de plantilla deportiva, se entiende por Aportaciones cualquiera de las siguientes operaciones:

- Aportaciones dinerarias en concepto de capital social o fondo social del club.
- Donaciones dinerarias simples e irrevocables a favor del club.
- Condonación por el acreedor de deudas con el club simple e irrevocable.

- Ampliación de capital social o fondo social del club por compensación de créditos.

No se consideran Aportaciones las siguientes operaciones:

- Aportaciones al capital social o fondo social del club impuestas por exigencia legal.
- Aportaciones no dinerarias, excepto la compensación de créditos.
- Aumento de capital social o fondo social con cargo a reservas o revalorización contable de activos.
- Préstamos participativos o cualquier tipo de operación en que el club quede obligado a reintegrar su importe, directa o indirectamente, expresa o tácitamente mediante operaciones en condiciones que no sean de mercado.
- Cualquier operación por la cual el club quede ligada a obligaciones del club de dar, hacer o no hacer.

Artículo 28.- Requisitos y cálculo del incremento por aportaciones

Se denomina Aportación anualizada neta al resultado de restar al importe de la Aportación anualizada, calculado según la distribución temporal que se indica a continuación, el resultado negativo (previo a la Aportación) del presupuesto de ingresos y gastos o de caja de la temporada para la que se solicita el incremento.

El límite de coste de plantilla deportiva se podrá incrementar, con la distribución temporal que se indica a continuación, en un importe igual al 75% de la Aportación anualizada neta.

Para el cálculo del incremento de límite de coste de plantilla deportiva de cada temporada, se considera Aportación anualizada, el resultado de distribuir el importe total de la Aportación en un 25% anual durante 3 años.

El restante 25% de la Aportación se destinará en la temporada para la que se pide el primer incremento, a devolución obligatoria del endeudamiento auditado a 31/12/17, mediante pago directo de dicha cantidad desde la LPFE a los acreedores correspondientes.

Título IV

Procedimiento de inscripción de jugadores y técnicos

Artículo 30.- Obligación de información sobre coste de temporada T-1

Los clubes deberán presentar antes del 10 de enero de la temporada T un cuadro resumen en el que se reflejará el coste de plantilla deportiva real incurrido durante la temporada T-1, definido y calculado según se establece en el artículo 12 de este Reglamento. Este cuadro resumen será verificado por auditor mediante informe de procedimientos acordados hasta el 30 de mayo de la temporada T. *[sic]*

Artículo 31.- Actualización del coste de plantilla deportiva

El coste inicial de plantilla deportiva de la temporada T se irá actualizando de acuerdo con las variaciones que se produzcan en cualquiera de los conceptos que integran el coste de plantilla deportiva, definido y calculado según se establece en el artículo 12 de este Reglamento.

En consecuencia, se irán computando:

- El aumento derivado del coste individual de cada jugador o técnico que el club pretenda inscribir en la LPFE.
- Las variaciones de coste derivadas de modificaciones contractuales de los jugadores y técnicos que conforman la plantilla deportiva.
- La reducción derivada de la baja de un jugador o técnico, si bien se tendrá en cuenta en su caso el coste derivado de la resolución contractual. Para computar esta baja, el club debe aportar el contrato de transferencia o el documento de extinción contractual correspondiente.

Disposiciones transitorias

Primera.- Acuerdos y contratos formalizados antes de 2019

En relación con los acuerdos y contratos formalizados entre un club y un jugador o un técnico (incluyendo acuerdos de modificación de contratos ya

existentes), que no estuvieran inscritos en la FEF antes de 1 de octubre de 2018, la LPFE solo procederá a la inscripción de dichos jugadores y técnicos para la temporada 2019 en caso de que el coste derivado de dichos acuerdos y contratos no implique incumplimiento de la obligación de equilibrio presupuestario establecida en el artículo 13 de este Reglamento para dicha temporada 2019.

Segunda.- Exceso de coste de plantilla 2019

Para las temporadas 2019, 2020 y 2021, en los casos en que por requisitos de competición sobre número mínimo de jugadores inscritos, un club se vea obligado a incurrir en un coste de plantilla deportiva superior al límite de coste de plantilla asignado por el Órgano de Validación, se actuará de la forma siguiente:

- Se permitirá la inscripción de los jugadores que configuran el coste inicial de plantilla deportiva, definido y calculado según se establece en el artículo 31 de este Reglamento.
- Se permitirá la inscripción de un número de jugadores adicionales hasta completar el número mínimo para cumplir con los requisitos de competición, únicamente hasta un importe individual (calculado según se establece en el artículo 12) por temporada de USD 25.000 en Serie A y USD 10.000 en Serie B.
- No se aplicará ninguna sanción por el exceso de coste de plantilla deportiva, incurrido en aplicación de esta disposición transitoria.

Capítulo 3: Metodología y análisis de resultados

Enfoque de la investigación

La presente investigación se ha realizado bajo un enfoque mixto y es una investigación de tipo bibliográfico y de campo. Para el desarrollo de la misma, se ha consultado los estudios previos realizados tanto de carácter nacional como internacional y que de alguna forma están relacionados y han analizado nuestro problema, para luego pasar a una etapa de investigación de campo, donde se han desarrollado entrevistas a representantes o delegados de los departamentos financieros de las instituciones de fútbol del estudio además de algunos expertos en administración y finanzas deportivas.

Nivel de profundidad o alcance

La presente, es una investigación de tipo exploratoria, puesto que en la misma se analiza un campo poco conocido o estudiado como lo es la incidencia del control frente a la situación financiera que presentan en su generalidad, los clubes de fútbol. Es un campo en el que la información que es proporcionada por los involucrados directos suele ser escasa o muy reducida por el hermetismo y la delicadeza del tema. Dentro de la limitación geográfica de la investigación, solo existen tres clubes para el estudio, los cuales son de los más representativos a nivel nacional; no obstante, se deja la opción de la continuidad de la investigación no solo del sector delimitado, sino para que se la ejecute a nivel nacional y se identifiquen otros factores no comunes que estén afectando el bienestar financiero de las instituciones mencionadas.

Población

La población del fútbol perteneciente a la categoría profesional de Ecuador, es de 26 equipos o clubes que pertenecen a las 22 asociaciones provinciales registradas e inscritas como tales en la LPFE. Dichos clubes participan en el campeonato anual organizado desde el año 2019 por la LPFE, antes del 2019, organizado por la FEF, para las categorías mayores denominadas Serie A y B. De los logros futbolísticos adquiridos por cada equipo en estos campeonatos, depende su permanencia, ascenso o descenso en la otra serie, para el torneo del siguiente año.

Muestra

La obtención de la muestra para el estudio se ha realizado basada en la distribución zonal de las áreas de productividad nacional, por lo que para el presente caso, abarca los clubes deportivos pertenecientes al Zonal 8. Dentro de la Zonal 8 se encuentran los cantones Guayaquil, Durán y Samborondón, de los cuales en la actualidad, solo el cantón Guayaquil cuenta con clubes deportivos participando en la Serie A:

1. Club Deportivo Especializado Formativo Guayaquil City Fútbol Club (*Guayaquil City*) [cursivas añadidas];
2. Club Sport Emelec (*CSE*) [cursivas añadidas]; y
3. Barcelona Sporting Club (*BSC*) [cursivas añadidas].

Los cuales para efectos de la delimitación y el estudio, son los que analizaremos y de quienes por medio de sus representantes o delegados, obtendremos información relevante que servirá para desarrollar los objetivos del presente trabajo.

Tabla 4. Muestra del estudio

Equipos Serie A	Equipos Zona 8	Personas responsables del área Operativa-Financiera
16	3	3

Elaborada por: Esmeraldas Anchundia, Alexi. (2019)

Instrumentos de la investigación

Los instrumentos a utilizarse que constan a continuación para la recolección de datos, fueron un conversatorio con directivos encargados del control o gerentes del área financiera de cada uno de los tres clubes del análisis y expertos en el campo de las finanzas en el ámbito deportivo, obteniendo la información de fuente confiable y además del conversatorio, se tuvo la oportunidad de poder observar los estados financieros para tener un criterio razonable acerca de la veracidad de lo indicado por los representantes de los clubes de fútbol.

Tabla 5. Instrumentos de la investigación

Conversatorio	Observación de documentos	Cargo	Cargo
3	3	Directivos financieros de los clubes	Gerentes Financieros y Operativos.
1	N/A	Especialista Financiero	Gerente Deportivo

Elaborada por: Esmeraldas Anchundia, Alexi. (2019)

CONVERSATORIO

Aspectos para indagar:

1. Estructura administrativa y financiera del club.
2. Archivo de la documentación y sistemas contables.
3. Leyes de control económico que regulen las actividades financieras en los clubes.
4. Acerca del control interno en las actividades financieras y operacionales y el personal que las realiza.
5. Normas de contratación de servicios y compra de bienes.
6. Pago de haberes al personal deportivo y administrativo.
7. Recursos económicos que mantienen para inversión.
8. Deudas con instituciones estatales.
9. Modelos de gestión aplicados en el club.
10. Distribución de recursos económicos de la Liga Profesional de Fútbol.

Agradeciendo la gentileza del Ing. Ernesto Serrano, quien se encuentra desarrollando el cargo de Gerente General de Barcelona Sporting Club desde el año 2016, procede a narrar acerca de los temas consultados.

1. La estructura del club está pasando por un proceso de rehabilitación puesto que encontraron falencias que heredaron de la administración anterior, las mismas derivaron en que no existía un orden jerárquico ni personal que se hiciera cargo de las responsabilidades que demandaban las actividades de un club tan grande.
2. Debido a la desorganización que existía, estaban divididos los pocos registros contables encontrados en dos softwares contables que no eran confiables, además de la falta de archivos físicos ni digitales que aseguren la veracidad y razonabilidad de los estados financieros que dejaron los dirigentes anteriores.
3. Hasta el campeonato anterior que culminó en diciembre de 2018, no existía ningún mecanismo por escrito que esté dirigido a los clubes.

4. Uno de los procesos realizados por la actual dirigencia fue determinante al reubicar al personal existente de acuerdo a su formación y sus conocimientos, en algunas áreas tuvieron que contratar personal calificado para las áreas de gerencias.
5. Se ha implementado de manera obligatoria que para aprobar cada compra, se presenten tres cotizaciones.
6. Es otra de las situaciones difíciles de controlar pues debido a contratos anteriores se han adquirido deudas que son onerosas para la institución.
7. Barcelona aparte de los recursos que otorgaba la FEF, cuenta con aficionados a los encuentros deportivos, lo que genera ingresos propios que se han invertido en infraestructura.
8. Se evita mantener deudas con instituciones con el Estado por la seriedad de los inconvenientes que se pueden presentar.
9. Venimos desarrollando un nuevo modelo de operaciones que reemplaza al que ni siquiera se tenía por escrito. El modelo actual involucra a toda la organización como tal.
10. La forma de distribución de la FEF dejaba mucho que desear, especialmente a los equipos que cuentan con menos afición que otros equipos, no era equitativo. Se espera que se mantengan los cálculos de la Liga Profesional para notar avances en los clubes.

Por su parte el Sr. Nassib Neme, presidente del Club Sport Emelec indicó lo siguiente:

1. El CSE cuenta con una estructura fuerte, corregida e implementada por él en sus inicios como presidente de la institución. Diferente a la situación que se encontré al asumir la presidencia, donde existía división entre áreas importantes del club.
2. Hemos sido precavidos con estos temas, contamos con los controles que se realizan en las áreas administrativas, financieras y deportivas de la institución.

3. Emelec es autosustentable, generalmente no se extralimita en el presupuesto y no tiene problemas de índole financiera puesto que se empieza con planificar con los valores que se recibirán en el año, de haber déficit se busca un apalancamiento proveniente de la directiva.
4. Contamos con departamentos especializados en controlar las áreas técnicas operativas y financieras para no incurrir en errores que causen perjuicios económicos.
5. Llevamos un presupuesto anual que no se desentiende de la realidad, todo lo que se realizará en el año se planifica analizando lo que será de mayor provecho y beneficio.
6. No hemos desarrollado inconvenientes, antes de realizar los contratos se analiza al jugador y se contrata solo a quienes poseen las características esenciales para ingresar al club, con el propósito de evitar que se generen demandas por separación del club.
7. Se han realizado inversiones en infraestructura mediante convenios y con la sustentabilidad que el club posee, generando además nuevas vías de ingresos.
8. Se procura no mantenerlas, cancelarlas inmediatamente estén declaradas.
9. Los modelos de gestión están vigentes, fueron creados oportunamente y se llevan a cabo de forma estricta para mantener en orden los procesos y las gestiones que se derivan de ellos.
10. Actualmente se manejan nuevas formas de distribución para los equipos, lo que parece justa, era uno de los principales objetivos de la Liga Profesional.

De igual forma, en conversatorio en línea se tomó contacto con el Sr. Gabriel Medranda, Gerente General de Guayaquil City FC:

1. El club es relativamente fresco, anteriormente era el denominado River Ecuador, pasó a ser refundado y tiene una directiva que conoce de administración deportiva, desde sus inicios se ha previsto la organización.

2. Dentro de esa organización se encuentran los temas tan importantes como el área financiera y su organización informática y sistemática.
3. El GCFC aspira a conseguir en los próximos años, la estabilidad económica para llegar a ser autosuficiente y a su vez obtener un nivel deportivo óptimo.
4. El personal que labora en las áreas de responsabilidad está instruido en el campo que se desenvuelve, especialmente en las áreas administrativas y financieras.
5. Se evitan realizar gastos innecesarios, realmente se realizan aquellos calificados como urgentes, debido que es un club nuevo que cuenta con un presupuesto ajustado a su realidad financiera.
6. Hasta la actualidad no se han desarrollado inconvenientes en este sentido, puesto que se prevé en temas jurídicos y administrativos.
7. Debido a la limitación actual, el club aún no cuenta con infraestructura propia para los juegos, se mantiene un contrato con el sector público para el uso del estadio que es sede de GCFC.
8. Generalmente se trata de tener al día las deudas con dichas instituciones.
9. El conocimiento y experticia de la dirigencia en temas de gestión y administración deportiva, hacen que el desarrollo de la gestión que han implementado, sean para el bienestar del club.
10. Se espera que de acuerdo al modelo de distribución implementado por la Liga Profesional y el esfuerzo del equipo en la competición, generen mejores ingresos para el club en este tema.

Análisis, Interpretación y discusión de los resultados

Análisis Cualitativo.

Al haber recolectado los datos requeridos mediante el mecanismo del conversatorio, el proceso a seguir para tabular los datos se realiza mediante la

elaboración o desarrollo de una tabla comparativa², mediante la cual se llegará a una conclusión (Rodríguez Sabiote, Lorenzo Quiles, & Herrera Torres, 2005).

Análisis de los conversatorios.

En los párrafos siguientes se detallará la apreciación de quienes representan a los clubes que son objeto de la investigación donde se desarrollan las características detalladas en el título anterior.

Estructura administrativa y financiera.

Para el Ing. Ernesto Serrano³, quien está en su cargo desde el año 2016, esta fue una de las mayores falencias que encontraron y que heredaron de la administración anterior. La carencia de las estructuras financiera y administrativa adecuadas derivó en una transición sin precedentes, puesto que no había un orden jerárquico ni representativo en quienes recayeran responsabilidades de acuerdo al departamento y personal a su cargo.

En el extremo encontramos la situación del CSE, en la actualidad cuenta con una estructura fortalecida, después de corregirla con la llegada del Sr. Nassib Neme Antón⁴, recalca que cuando tomó esta responsabilidad el club se encontraba dividido entre dos áreas del mismo equipo, una era la presidencia de la institución y la otra, la presidencia de la Comisión de fútbol. Lo anterior conllevaba a que existan problemas políticos y legales, causas que afectaban al club tanto en el campo administrativo como en lo deportivo. El buen manejo y organización en la actualidad, ha conllevado que el club se convierta en referente para la exportación de jugadores.

² Ver Tabla No. 6, págs. 82 y 83.

³ Gerente General de Barcelona Sporting Club desde el año 2016.

⁴ Actual Presidente del Club Sport Emelec, su primera presidencia fue en 1987.

El GCFC es relativamente un equipo fresco, puesto que en años anteriores al 2017 se lo conocía como River Plate Ecuador. Del empresario y banquero Mario Canessa pasó a ser refundado con el objetivo de unir a la afición guayaquileña sin necesidad que sean identificados por un tercer equipo en la ciudad, sino como el equipo oficial. Llegó con una directiva formada de ejecutivos que conocen de administración deportiva, la cual desde sus inicios ha previsto la organización como tal, definir las responsabilidades de cada área para así mantener un ambiente coordinado y afín a los objetivos institucionales y financieros del equipo.

Estado de la información documentada.

BSC venía pasando por problemas complicados no solo en el ámbito deportivo, sino en el administrativo y financiero. En administraciones anteriores a la actual, el control de la institución no fue parte de los objetivos, por lo que la nueva administración se encontró con que el club no contaba con archivos ni digitales ni físicos que soporten las cifras que aparentemente les habían dejado en los estados financieros. La poca información a la que tuvieron acceso, no era de relevancia, ni contenían todos los soportes necesarios y que son parte ahora del control institucional que mantiene el renovado club.

Por su parte el CSE desde que asumió la presidencia el Sr. Neme, ha sido precavido y cuenta con los respectivos controles que realizan las áreas administrativa y financiera del referente deportivo.

Mientras tanto, el GCFC está encaminando su administración de la forma correcta y como lo exigen las normativas contables, registrando y manteniendo de manera ordenada y bien documentada, cada uno de los movimientos operacionales o financieros de la institución.

Softwares contables.

Dos software contables en los que la contabilidad de ambos era completamente diferente, características cuando se pretende confundir al usuario de estados

financieros o a una administración entrante con la que no se quiere compartir la información veraz. Es con lo que se encontró la dirigencia del BSC en sus inicios. El actual gerente general señala que en la actualidad se han provisto de una buena estructura financiera, en la que destaca la organización del área contable financiera y se han provisto de un sistema contable de confianza y que a futuro se planea migrar a otro de características superiores que ayuden a obtener información cada vez más clara y concisa para el análisis y planificación de la directiva.

En cuanto a los otros dos equipos deportivos de fútbol profesional de estudio, ambos cuentan con mecanismos que les permiten la obtención de la información de manera sistematizada y limpia.

Forma de archivar la información.

La organización en BSC antes de la era del Sr. Francisco Cevallos Villavicencio era algo complicada en cuanto a encontrar información relacionada a las actividades que se realizaban en la institución, de hecho, desapareció información de varios años y otra parte, se encontraba archivada en un lugar ajeno al club. Como interés, no estaba la opción de mantener archivos ni información de grandes contratos ni compras. Hoy en día cuentan también con archivos digitalizados adicionales y por cualquier eventualidad que sucedan con los archivos físicos o viceversa.

En cuanto a archivo, las otras dos instituciones de estudio, mantienen su información clasificada por años y meses, misma que en caso de requerirse, tienen dónde encontrarla. Cuentan también con sistemas de archivos digitalizados lo que permite eficiencia al momento de localizar información que se necesita.

La orgánica y funcional de acuerdo al tamaño de los clubes que generan sumas importantes de ingresos al año.

Hasta el cierre del campeonato profesional de fútbol que era administrado y organizado por la FEF, no existía ningún mecanismo por escrito, el cual seguir para la organización de los clubes. El Ing. Serrano, gerente de BSC, afirma que internamente para el nuevo campeonato ya dirigido y controlado por la LPFE, se han planteado medidas de control, mediante las cuales puedan controlar los recursos que obtienen ya sea por distribución de ingresos de ese organismo, como por taquillas, membrecías de los socios, alquiler de infraestructura, patrocinios y demás, dado que es uno de los clubes que mayores ingresos administra por esos rubros.

En este aspecto, el CSE, según indica su presidente es un club autosustentable, ya que cuando se estructura el presupuesto anual del club, se empieza por tomar en cuenta todos los valores que recibirán y de encontrarse déficit para el año, se busca un financiamiento directo proveniente de la directiva, sin intereses y que ayude a suplir esta necesidad para no caer en números rojos al final de la temporada. Los ingresos generados individualmente, es decir, fuera de lo que el club recibe por derechos de televisión, que son repartidos por el organismo organizador de torneo, son por ejemplo los ingresos por venta de taquilla de los compromisos que se juegan en su estadio, por patrocinadores estatales y privados quienes en conjunto significan cerca del 15% de ingresos totales, por comercialización de jugadores, por alquiler de las pantallas publicitarias que mantiene dentro de su estadio, alícuotas de propietarios del inmueble como propiedad horizontal, y los ingresos de las mensualidades que cancelan los socios activos del club, entre otros.

El recién formado GCFC según indica su gerente es un club que aspira tener una estabilidad económica que le permita llegar a ser autosuficiente y obtener el nivel deportivo para mantenerse en la categoría por tiempo indefinido, ya que este es un proyecto sin fecha límite de vida.

Personal con el perfil requerido para cada área administrativa y financiera.

La importancia que la actual dirigencia de BSC ha puesto en la estructura y organización de este club, hizo que el personal existente en la institución sea reubicado de acuerdo a su formación y niveles de conocimientos en las diversas áreas y departamentos del club, mencionando que al asumir la dirigencia, algunas actividades de carácter contable y de control, eran ejecutadas empíricamente por secretaria. Para el caso de las áreas administrativa y financiera como indica su gerente general, para varios cargos de responsabilidad, se tuvo que contratar personal que califique y demuestre mediante su formación y capacitación su aptitud para formar parte responsable de la misma.

De cierta forma ocurre de manera en los otros clubes de la zona 8 de estudio, los cuales su dirigencia sí ha venido contando con una estructura financiera y operacional adecuada en su campo.

Implementación de departamento de auditoría interna.

Una de las medidas de control en los manuales de BSC, está la implementación de un departamento de auditoría interna, mismo que es fundamental para la consecución final del objetivo de mantener cifras reales y con su documentación de soporte. Coordinado con el área financiera y contable, verifican y controlan todas las operaciones que se deriven de compras de bienes o servicios, así como los ingresos que el club genere.

El CSE desde los inicios de la administración bajo la presidencia del Sr. Nassib Neme, cuenta con departamentos especializados en el control de las áreas técnicas operativas y financieras para no incurrir en errores que causen perjuicios económicos al club. Gracias a esto, se puede decir que siguen siendo el club con mayor patrimonio.

En GCFC el directorio mediante su gerente general, Sr. Gabriel Medranda, se encarga de generar actividades de control dentro de los procesos, apoyado de un personal calificado. Dado la juventud de este nuevo equipo, están llevando de la mejor manera las actividades operativas del mismo, a futuro se prevé la implementación de un departamento de auditoría interna específicamente.

Establecimiento de normas de contratación de servicios o compras de bienes.

En BSC se viene implementando la obligatoriedad de solicitar tres cotizaciones previo la compra o contratación de bienes y servicios, lo que ha ayudado significativamente a ahorrar costos y obtener mejores bienes y servicios.

En CSE se maneja con un presupuesto anual que no se desentiende de la realidad, los costos y gastos que se planifiquen son los que se realizarán en el año, de la misma forma, analizando cuáles son de mayor provecho y beneficio para el club.

El GCFC evita realizar gastos innecesarios y que no sean urgentes. Debido a que es un club nuevo, cuenta con un presupuesto limitado que se ajusta a sus realidades financieras y operacionales. Cuentan con unas oficinas donde se realizan las actividades administrativas y el club tiene como sede deportiva un estadio obtenido en convenio con el Estado ecuatoriano.

Implementación o mejora de archivos digitalizados.

En la actualidad los tres clubes de estudio coinciden en la implementación y tenencia de archivos digitales adicionales a los archivos físicos, pues les resulta más confiable mantener un respaldo adicional de la información si llegase a suceder algún percance.

Falta o implementación de manuales de procedimientos internos.

La carencia de manuales de procedimientos que generalmente debe existir desde el nacimiento de una institución o empresa, era otra de las falencias encontradas en el equipo amarillo del astillero; pues las operaciones financieras se las llevaba de la manera en que iban apareciendo, de acuerdo a la lógica de quien las trataba. Situación que en documentos, ya se encuentra resuelta según indica el gerente general.

Con el CSE es distinto, ellos tienen la información completa de todas sus operaciones, año tras año se rigen bajo la dirección de los manuales procedimientos para cada transacción y cada área, dando así mayor relevancia y transparencia en sus procesos. Esto les ha ayudado de gran manera ya que la consulta de los mismos, hace que el proceso no se pierda o desvíe así falte la persona encargada de los mismos.

El GCFC cuenta también con manuales de procedimientos que cumplen constantemente en sus actividades operacionales diarias, puesto que un objetivo fundamental es el de transparentar sus cuentas y responder por las transacciones ante el equipo directivo.

La situación del pago de haberes a personal deportivo, operativo y financiero.

Según el Ing. Serrano, esta característica ha sido de las más difíciles de controlar, puesto que BSC venía heredando deudas adquiridas por contratos de grandes cantidades suscritos por las dirigencias anteriores, mismos que además derivaban en inconvenientes legales y onerosos para la institución.

El CSE y el GCFC, por ese lado no han desarrollado inconvenientes, puesto que antes de realizar un contrato cuentan con el análisis del jugador que contratan y de las características esenciales que debe poseer para que no hayan variables que

deriven en una separación anticipada del club y por lo consiguiente, evitar que se generen demandas por pagos de sueldos sea por el personal deportivo o financiero.

Los recursos para invertir.

Dentro de las desigualdades que existen en el ámbito deportivo a nivel nacional, pocos son los equipos que obtienen ingresos elevados por motivo de venta de taquillas y patrocinadores. El 33,33% de los equipos de la zona 8, apenas cuentan con los recursos que les eran concedidos por la FEF y hoy, por la LPFE, los mismos que vienen derivados en por venta de derechos deportivos para las transmisiones en señal de televisión y cadenas radiales. Por lo tanto, no poseen recursos propios que generen beneficios por inversión.

A diferencia de BSC y CSE, quienes sí cuentan con aficionados que asisten a los encuentros deportivos y generan ingresos propios, aparte de la distribución que realiza la LPFE, mismos que pueden ser destinados para cubrir sus presupuestos o realizar mejoras en sus activos fijos en beneficio del club y de sus socios.

Capacitación oportuna del personal operativo y financiero.

Los tres equipos de la zona 8 de estudio, han adoptado el concepto de que sus equipos tanto operativos como financieros, son encargados de gestionar las actividades económicas asumidas y analizadas por las directivas, y siendo estas parte fundamental del club, deben estar constantemente capacitados y actualizados en cuanto a normas de control, tributarias e internacionales a las cuales se encuentran relacionados los clubes.

Procesos de revisión y documentación de soporte para transacciones financieras.

A la par con los manuales de procedimientos se ejecutan las debidas revisiones legales que sirven de soporte para realizar cada transacción en BSC, lo que elimina el riesgo de caer en acciones que puedan conllevar una demanda que pueda generar gastos adicionales y costosos. Cada transacción financiera específica e individualmente se la analiza, más si es relacionada con pagos que deban hacerse de manera recurrente debido a su naturaleza. Situación que no cambia en el CSE ni en GCFC.

Riesgos por haberes con instituciones estatales como SRI e IESS.

Los tres clubes deportivos tienen definidos los objetivos en no dejar que las obligaciones con sus trabajadores o con el Estado, caigan en vencimientos que les generen intereses por mora. Pese a eso, al día de condensación de las entrevistas, revisando las obligaciones, están como siguen:

El CSE, al 13 de abril de 2019 mantiene valores adeudados al IESS por mora patronal como se puede observar en el Anexo 14, por USD \$ 21.119,64. Si bien es cierto estos valores corresponden a las obligaciones generadas correspondientes al mes de marzo de 2019, cuyo vencimiento para pago sin multas ni intereses, se puede realizar hasta la quincena de cada mes.

Igualmente en BSC, como se presenta en el Anexo 15, asciende al monto de USD \$ 43.380,34, correspondientes también a obligaciones por pagar del mismo periodo.

Por su parte, el Anexo 16 presenta una deuda de GCFC al IESS por USD \$ 24.710,13.

La cadena de valor en las actividades operacionales y financieras.

Con la implementación de NIIF en estas instituciones, sus directivos concuerdan en que se le ha dado más énfasis a la importancia que cada área posee dentro de la organización, la forma en que se comporta cada colaborador y el afán de ser más competitivos en el área en que laboran, así lo indican el Ing. Serrano y el Sr. Medranda.

Por su parte, el CSE ha trabajado desde hace años también en la importancia que tiene cada uno de los miembros de la institución para así asegurar el rendimiento óptimo de la cadena de valor en su institución.

Modelos de gestión nuevos y obsoletos.

Con la llegada y el nacimiento de la LPFE, el Ing. Serrano anhela el cambio de los métodos de gestión deportiva en el Ecuador. Por su parte, BSC viene desarrollando un modelo nuevo de operaciones, mismo que fue desarrollado acorde se venían presentando las dificultades en el club y se actualiza constantemente de acuerdo a la necesidad, esperando tener así a futuro, un modelo de gestión que no solo involucra a ciertos departamentos sino a toda la organización como tal, dejando de lado las antiguas costumbres de que solo ciertos departamentos eran importantes en una entidad.

Modelos obsoletos no se presentan en el CSE, en donde su directiva que ha sido la misma durante varios periodos, se ha centrado en poner en orden los procesos y las gestiones que de ellos se derivan.

En el caso de GCFC, es un club que viene con una dirigencia joven pero con conocimientos de gestión y administración de actualidad, mismos quienes han desarrollado para el bienestar del club, los mecanismos que ayuden a cumplir sus metas a largo plazo.

La forma en que se distribuyen los recursos económicos a los clubes.

Como se mencionó en los enunciados anteriores, el dirigente de BSC concuerda con GCFC, puesto que son dos equipos de características diferentes y por magnitud, cifras económicas de ingresos propios, aficionados, etc., reciben ingresos diferentes. De la misma forma, los ingresos que reciben por la LPFE, a los equipos que clasifican a torneos internacionales, por el mérito reciben mayores ingresos por este recurso. Esta es una brecha que no se ha podido eliminar, mientras hay equipos que técnicamente, este es su mayor ingreso al año y con él pugnan por cubrir sus necesidades.

Concuerdan que para este torneo, la distribución ha sido de la siguiente manera:

De los ingresos que recibe la LPFE por derechos de televisión y radio, el 82% de los mismos, será distribuido a los equipos que participan en la Serie A y el 18% para aquellos que se desarrollan en la Serie B de la liga. De esos porcentajes, en la Serie A, se repartirá en partes iguales el 50% del total de los ingresos de la serie y el 50% restante será dividido de acuerdo a la competitividad y desempeño de los equipos considerando los resultados obtenidos y un cálculo denominado como implantación social, donde tiene que ver el resumen de las taquillas, abonos, socios, etc. Para esta medida aseguran que ningún club puede recibir más del 20% del total de este rubro ni menos del 2% del mismo. Valoraciones que las establece el Reglamento de derechos audiovisuales de la LPFE, anexo 17.

Esta distribución les parece más justa para cada uno de los equipos, ya que cuentan con un rubro importante para el desarrollo de sus actividades a lo largo del torneo y ya depende del esfuerzo de cada uno mediante la obtención de premios por su nivel destacado en el campeonato.

Para resumir el punto anterior, en la tabla No. 5 se detallan las características similares encontradas en los clubes de fútbol estudiados, sus posibles causas y la

acción que hayan tomado las directivas para tratar de subsanarlas. Es un condensado general informativo a manera de ilustración.

Tabla 6. Resumen características encontradas

Característica General	Problema	Acción
Estructura administrativa y financiera.	Reciben instituciones sin estructura ni niveles jerárquicos de responsabilidad.	Nueva dirigencia implementa un orden y jerarquía de responsabilidades que ordenen la institución.
Estado de la información documentada.	Equipos con administraciones problemáticas que dejan sin evidencia y sin información disponible.	Elaboración de manuales de procesos de archivo de información y la forma y documentos que deben poseer.
Softwares contables diferentes.	Información incompleta y diferente en cada software, lo que incide en que exista una información financiera poco confiable.	Implementación de un buen software completo donde se registren cada una de las actividades y transacciones con módulos ligados entre sí.
La orgánica y funcional de acuerdo al tamaño de los clubes, quienes generan sumas importantes de ingresos al año.	Hasta el cierre del torneo del año 2018 no existía una normativa que regule estos procesos.	Algunos clubes por iniciativa propia han sabido manejar correctamente e institucionalizar procesos para auto sustentar sus instituciones.
Personal con el perfil requerido para cada área administrativa y financiera.	Existía escasez de personal en las áreas de mayor importancia para la organización financiera de un club.	Contratación de personal acorde a las necesidades de la institución para asegurar la pertinencia de la información.
Implementación de departamento de auditoría interna.	La falta de control en los clubes existía por que no contaban con los departamentos que desarrollen estas actividades.	Conformación de un departamento de auditoría interna, mismo que supervise y realice la verificación del cumplimiento de los procesos financieros.
Establecimiento de normas de contratación de servicios o compras de bienes	Manuales de procedimientos inexistentes, por lo que los gastos se realizaban sin	Implementación de manuales de procedimientos que indican el procedimiento de compra

	justificación y de forma incorrecta.	de bienes o servicios de acuerdo al monto y necesidad.
Implementación o mejora de archivos digitalizados	En algunos casos no existían ni siquiera archivos físicos.	Implementación de archivos digitales que a su vez respalden la información de los archivos físicos por cualquier eventualidad o seguridad.
La situación del pago de haberes a personal deportivo, operativo y financiero.	Retrasos en los pagos de haberes mensuales, que conllevaban a demandas legales.	Esfuerzo por cancelar completamente los rubros mensuales por estos conceptos.
Recursos para invertir	Algunos clubes no perciben los ingresos necesarios para cubrir sus gastos de temporada, mucho menos pueden conseguir recursos para realizar inversiones.	Con la llegada de la LPFE se espera que la forma de distribución de recursos mejore para aquellos clubes que percibían injustamente menos ingresos.
Riesgos por haberes con instituciones estatales como SRI e IESS	El riesgo está en ser procesados con juicios coactivos por deudas con instituciones públicas.	Se han venido cancelando puntualmente los valores que se deben a estas entidades. Están pendientes los que aun no están vencidos.
La cadena de valor en las actividades operacionales y financieras.	No existían relaciones directas y desconocían la eficiencia que provoca el conocimiento de la cadena de valor en las instituciones.	Pese a esto, hay clubes que sí lo venían practicando sin mayores inconvenientes en la administración. Otros, están en implementación y mejora constante.
La forma en que se distribuyen los recursos económicos a los clubes.	Distribución desigual a los clubes deportivos de la misma serie.	La creación de la LPFE viene con el nuevo método de distribución de ingresos que promete mejoras notables en cuanto a la distribución e igualdad de los recursos.

Elaborada por: Esmeraldas Anchundia, Alexi. (2019)

Estado de Resultados Integrales y de Situación Financiera para análisis.



BARCELONA SPORTING CLUB

Estado de Resultado Integral
Desde el 01/01/2018 hasta el 31/12/2018

		Total
4	Ingresos	24.057.353,73
4.1	Ingresos de Actividades Ordinarias	17.421.983,83
4.1.4	Rebaja y/o Descuentos sobre Ventas	700,00
4.1.9	Cesion definitiva de derechos federativos y económicos	4.644.642,86
4.1.11	Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	18.599,70
4.1.12	Marketing	8.539.911,94
4.1.13	Recaudaciones por Taquilla	3.183.623,00
4.1.15	Premio Copa Sudamericana	350.000,00
4.1.16	Licencia uso de Marca Barcelona	288.640,44
4.1.17	Premio Copa Libertadores	300.207,02
4.1.18	Licencia de Franquicia	87.793,16
4.1.19	Licencia de uso de Marca por Canje	7.865,71
4.2	Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	6.202.371,89
4.2.3	Afiliaciones - Socios - Ejercicio actual	2.668.145,52
4.2.4	Comisión por Participación en Ventas de Productos en el Estadio	984,46
4.2.7	Derechos Audiovisuales Temporada 2018	2.625.475,45
4.2.8	Venta a tienda Barce Store	236.464,50
4.2.9	Ingresos Evento Carrera 5K	76.303,57
4.2.10	Alquiler de Espacios	10.500,00
4.2.12	Ingresos por alquiler de bares	130.000,00
4.2.13	Alquiler Pupitres y Mesas en Palco Prensa	2.469,49
4.2.17	Ingreso por Parqueos	2.536,50
4.2.19	Alquiler del Estadio	115.000,00
4.2.20	Publicidad en marcador electrónico	30.455,04
4.2.21	Asignaciones - Federacion Ecuatorina de Futbol	88.417,00
4.2.24	Alquiler de Cabinas de Radio en Palco Prensa	5.732,17
4.2.26	Otros Ingresos	174.245,92
4.2.27	Derechos televisión FLORIDA CUP	22.500,00
4.2.28	Indemnización por terminación anticipada de contratos	12.503,15
4.2.31	Diferencial Cambiario	39,12
4.2.32	Servicio de mantenimiento lectura de energía eléctrica	600,00
4.3	Otros ingresos por Condonaciones Jugadores	424.317,03
4.3.1	Deuda Gustavo Costas - FIFA	135.286,01
4.3.3	Andrés Lamas Bervejillo - FIFA	21.323,25
4.3.4	Rolando David Zarate - FIFA	107.707,77
4.3.5	Andrés Franzoia - FIFA	160.000,00
4.4	Ingresos Financieros	8.680,98
4.4.1	Intereses Ganados	8.680,98
5	Costos y Gastos	25.443.391,75
5.1	Costos de Jugadores	14.239.697,21
5.1.6	Jugadores Primer Plantel	11.563.397,11
5.1.7	Jugadores Toreros Fútbol Club	610.477,24
5.1.8	Cuerpo Técnico Primer Plantel	1.472.632,26
5.1.9	Costos de Formativas y Academia	327.350,19
5.1.11	Costo de venta BSC STORE	206.590,28
5.1.14	Jugadores Reservas BSC	59.250,13
5.2	Gastos Generales	11.090.466,69
5.2.2	Gastos No Operacionales	103.212,81
5.2.4	Gastos Generales de Administración	3.339.386,64
5.2.5	Gastos General de Administracion, Mant.Adecuac. Socios	1.202.046,55

5.2.7	Gastos Generales en Taquillas	1.291.399,25
5.2.8	Gastos de Concentracion	264.143,69
5.2.11	Gastos Financieros	970.130,52
5.2.13	Gastos Equipo Divisiones Formativas	493.629,58
5.2.14	Gastos BSC Store	11.678,72
5.2.15	Gastos Depreciación Estadio de Futbol	698.138,52
5.2.16	Gastos Depreciación Equipos, Muebles y Otros Activos.	35.075,83
5.3	Equipo de Basket	113.227,85
5.3.1	Jugadores del Primer Plantel	77.500,00
5.3.2	Gastos Generales Basketball	35.727,85
	Utilidad o Pérdida	-1.386.038,02

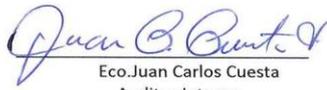
 <hr/> Ing. Juan Alfredo Cuentas Vicepresidente Financiero	 <hr/> Ec. José Antonio Cevallos Tesorero	 <hr/> Ing. Ernesto Serrano Zúñiga Gerente General
 <hr/> Ing. María Piedad Palacios Gerente Financiero	 <hr/> CPA Leonor Barros P. Contadora	 <hr/> Eco. Juan Carlos Cuesta Auditor Interno

Figura 3. Estado de Resultados Integrales 2018, BSC
 Fuente: Departamento de Financiero BSC



BARCELONA SPORTING CLUB

Estado de Situación Financiera
Hasta el 31/12/2018

		Total
1	Activos	56.627.630,40
1.1	Activo Corriente	4.747.138,95
1.1.1	Efectivo y Equivalentes a Efectivo	132.546,02
1.1.2	Cuentas y Documentos por Cobrar Corrientes	4.269.294,96
1.1.3	Inventario	55.339,27
1.1.4	Servicios y otros Pagos Anticipados	289.958,70
1.2	Activos No Corrientes	51.880.491,45
1.2.1	Propiedad, Planta y Equipos	49.401.191,39
1.2.4	Intangibles	2.477.702,06
1.2.5	Inversiones no corrientes	1.598,00
2	Pasivos	29.482.423,15
2.1	Pasivo Corriente	15.673.505,19
2.1.3	Cuentas y Documentos por Pagar	6.864.732,29
2.1.4	Obligaciones Con Instituciones Financieras	2.191.947,70
2.1.7	Cuentas por pagar por Beneficios e impuestos	5.226.505,91
2.1.10	Anticipos de Clientes	80.103,23
2.1.19	Pasivo Diferido	1.309.119,95
2.1.20	Depositos Varios	1.096,11
2.2	Pasivo No Corriente	13.808.917,96
2.2.4	Cuenta por Pagar Administracion Anterior	12.037.063,96
2.2.7	Provisiones por Beneficios a Empleados	301.854,00
2.2.10	Pasivos No Corriente Adm. Actual	1.470.000,00
3	Patrimonio	27.145.207,25
3.1	Patrimonio Social	27.145.207,25
3.1.5	Otros Resultados Integrales	50.965.409,59
3.1.6	Resultados Acumulados	-23.820.202,34
	Resultado del Ejercicio	-1.386.038,02


Ing. Juan Alfredo Cuentas
Vicepresidente Financiero


Ea. José Antonio Cevallos
Tesorero


Ing. Ernesto Serrano Z
Gerente General




Ing. María Piedad Palacios
Gerente Financiero




CPA Leonor Barros P.
Contadora




Eco. Juan Carlos Cuesta
Auditor Interno

Figura 4. Estado de Situación Financiera 2018, BSC
Fuente: Departamento Financiero BSC

Análisis de principales indicadores financieros.

A continuación se determina el estado de salud financiera de uno de los clubes que más inconvenientes ha presentado a lo largo del estudio.

Solvencia = Activo / Pasivo

$$\text{Solvencia} = 56.627.430,40 / 29.482.423,15$$

$$\text{Solvencia} = 1.92$$

Dado que para la medición de este ratio, un rango óptimo se debe encontrar sobre 1.5, el club en estudio no tendría inconvenientes en cubrir sus deudas, puesto que por cada USD \$ 1,92 de activos que posee, su deuda es de USD \$ 1,00.

Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente

$$\text{Liquidez} = 4.747.138,95 / 15.673.505,19$$

$$\text{Liquidez} = 0.30$$

Su valor deseable debe ser igual a 1. El club tiene problemas de solvencia para el pago de sus deudas a corto plazo.

Endeudamiento = Pasivo / Patrimonio Neto

$$\text{Endeudamiento} = 29.482.423,15 / 56.627.430,40$$

$$\text{Endeudamiento} = 0.52$$

El ratio ideal para este índice de evaluación de dependencia financiera está entre 0.4 y 0.6, por lo que se considera que aparentemente el club se encuentra en un endeudamiento razonable.

Prueba Ácida = Activo Corriente – Inventario – Gastos Pagado por Anticipado / Pasivo Corriente

$$\text{Prueba Ácida} = 4.747.138,95 - 55.339,27 - 289.958,70 / 15.673.505,19$$

$$\text{Prueba Ácida} = 4.401.840,98 / 15.673.505,19$$

$$\text{Prueba Ácida} = 0.28$$

El ratio ideal del índice de prueba ácida, debe ser 1; de lo contrario, este resultado nos indica que el club tiene fuertes inconvenientes para en un momento crucial, cancelar sus deudas inmediatas con sus activos con sus activos más líquidos.

Como se observa en los resultados de los índices financieros evaluados, el club no se encuentra en una situación razonablemente saludable, puesto que si existiese una contingencia que le obligue a cancelar la totalidad de sus deudas en el corto plazo, la única forma de cubrirlas sería despojándose de todos sus activos, lo que llevaría a la desintegración del mismo.

No han existido mayores controles financieros por parte de ninguna entidad de control que ayuden a tomar las decisiones en las administraciones anteriores, por lo que, los resultados actuales pese a la gestión organizada y de control nuevos, se ven afectados.

Adicional al tema de control, se ve involucrado el tema de los ingresos operacionales, deberían incrementarse para apalancar la situación de liquidez y endeudamiento.

Capítulo 4. Informe del análisis

Relación entre la idea a defender y los resultados del estudio

Dentro del negocio del fútbol, como dentro de cualquier entidad con una actividad económica, las medidas de control operativo y financiero, inciden directamente en la estabilidad, fidelidad y transparencia de los resultados financieros que presenten los encargados a sus directivos y demás usuarios interesados en los mismos. En la investigación realizada, pese a que el tamaño de la muestra corresponde a apenas el 19% de la población total de equipos pertenecientes a la Serie A del campeonato, coincidentalmente se muestran tres posturas o características que generalmente se dan en los demás clubes del resto del territorio, son equipos grandes con deficiencias en su nivel de control, equipos grandes que han sabido controlar su situación financiera de la mejor manera evitando caer en escándalos financieros e incumplimiento con sus acreedores y equipos relativamente pequeños en afición, lo que dificulta un poco el desarrollo de la forma en que sus directivos quisieran.

No obstante y a pesar del mal momento financiero de uno de los clubes más importantes en número de aficionados y cifras del país, se han tratado de venir subsanando desde hace tres años las deficiencias encontradas por la actual dirigencia. Sin embargo, aún queda el sinsabor de las cifras que en la actualidad se presentan, puesto que no son del todo 100% confiables, debido a que para la elaboración de los primeros estados financieros dentro de la transición, fueron recopiladas de a poco y solicitando la ayuda de acreedores para lograr determinar valores que se adeudan todavía.

Aún cuando el esfuerzo ha sido magnífico, en BSC no se han podido honrar todas las cifras y deudas contraídas por dirigencias anteriores, algunas de ellas, hasta sin un sustento o soporte válido.

Entonces, cuando relacionamos el control que el CSE, equipo igualmente grande en número de aficionados y a su vez autosustentable económicamente; dirigido y estructurado por un reconocido empresario, nos damos cuenta que sus periodos de administración han sido controlados bajo mecanismos profesionales que respaldan la teoría de que sus cifras sean reales y transparentes. Diseños de procedimientos que ya están implementados desde hace varios años en la institución marcan una diferencia abismal con el manejo de las cifras de otros clubes que deberían estar en iguales o superiores condiciones.

Con la llegada de la nueva Liga Profesional de Fútbol del Ecuador, se avizoran nuevos objetivos y actuales procedimientos de control económico que esperan que rinda sus frutos a futuro, ya que el periodo de implementación es el presente año 2019. La LPFE tomando como ejemplo las normativas y la asesoría de la Liga Española de Fútbol, se ha impulsado en el proyecto de control que deben regular a los clubes de fútbol profesionales, tal como lo hizo desde hace casi una década, la UEFA.

Un proyecto que propone la rendición de cuentas anticipadas para cada periodo de campeonato que comprende desde el 1 de enero al 31 de diciembre de cada año, como se puede comprobar en sus estatutos. El control no solo se tratará en el ámbito deportivo con las regulaciones que requiere, sino que también buscará la salud financiera de los clubes mediante el control económico, solicitando presupuestos anuales de ingresos y gastos, flujos de caja y estados financieros proyectados, los cuales deberán cumplir con los límites establecidos para cada uno de los rubros.

Sin embargo y a pesar de la buena intención de la LPFE, la situación ecuatoriana no es la ideal para el control estricto que pretende implementar, puesto que puede derivar a que se cometan elusiones dentro del marco en medio de la cesión de derechos de jugadores, los cuales suelen ser extremadamente costosos en equipos como el CSE y BSC, tal como ocurrió recientemente con el denominado Fair Play Financiero que se ejecuta en Europa. Aún así la institución

controladora no pudo sancionar de la manera que correspondía al club que cayó en disparar el nivel de sus egresos, porque dentro de la legislación permite realizar artificios que legalmente, son correctos.

La propuesta que se presenta en la presente investigación, buscará regular la salud financiera de las empresas sin fines de lucro que se dedican a la actividad deportiva futbolística dentro de la Serie A, creando el espíritu de responsabilidad y transparencia en las finanzas de estas instituciones sin la necesidad de llegar a instancias sancionadoras extremas que en lugar de ayudar a superar las crisis de los clubes, alienten a su sepultura deportiva, tomando en cuenta que Ecuador no es un país futbolizado sino de meras pasiones cuando el equipo de su preferencia está bien en los resultados deportivos.

El control en los ingresos y gastos

El control interno es generalmente definido como "un proceso" solicitado por la dirigencia de la entidad de acuerdo a sus objetivos de bienestar económico y ejecutado por la gerencia encargada y el personal a su cargo, en nuestros casos, los gerentes generales forman parte fundamental en la estructuración de estos controles diseñados para proporcionar la razonabilidad, transparencia y legalidad de los estados financieros presentados a los usuarios, sean estos la dirigencia como tal para la toma de decisiones o a socios y demás instituciones que por diversos motivos requieran de los mismos.

Dentro del ámbito de control de la LPFE se encuentra la presentación de los justificativos de los ingresos y los gastos detallados en la forma como sigue en la tabla 7, para este caso de ejemplificación, hemos trabajado con las cifras reales presentadas por BSC en su informe económico anual, presentado en el capítulo 3.

Tabla 7. Datos para elaboración de presupuesto de ingresos y gastos temporada actual.

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS			
CLUB: BARCELONA SPORTING CLUB		Documento Protegido	
Este modelo deberá entregarse firmado y fechado junto a la Declaración y anexo de responsabilidad del club		PCE-001-001-00	
NÚM	DENOMINACIÓN	T-1	T
	INGRESOS	24.057.394	0
1.	Importe neto de la cifra de negocios	24.048.674	0
1.1.	Ingresos por competiciones	761.124	0
1.1.1.	LigaPro	88.417	0
1.1.2.	Competiciones internacionales	672.707	0
1.1.2.1.	Taquilla Copa Libertadores		
1.1.2.2.	Premios Copa Libertadores	300.207	
1.1.2.3.	Taquilla Copa Sudamericana		
1.1.2.4.	Premios Copa Sudamericana	350.000	
1.1.2.5.	Premios Florida Cup	22.500	
1.2.	Ingresos por abonados y socios	5.851.768	
1.3.	Ingresos por explotación de instalaciones	266.238	
1.4.	Ingresos audiovisuales	2.647.251	0
1.4.1.	Ingresos audiovisuales LigaPro	2.620.476	
1.4.2.	Ingresos audiovisuales CONMEBOL		
1.4.3.	Otros ingresos audiovisuales	26.775	
1.5.	Ingresos comerciales	9.161.660	0
1.5.1.	Auspicios		
1.5.2.	Publicidad		
1.5.3.	Tienda oficial y distribuidores	621.748	
1.5.4.	Otros ingresos comerciales	8.539.912	
1.6.	Otros ingresos	5.351.913	0
1.6.1.	Otros ingresos LigaPro		
1.6.2.	Subvenciones públicas		
1.6.3.	Cesión temporal de derechos federativos		
1.6.4.	Cesión definitiva de derechos federativos	4.644.643	
1.6.5.	Otros ingresos varios	707.270	
2.	Ingresos financieros	8.720	
2.1	Diferencial cambiario	8.720	
	GASTOS	(25.443.390)	0
3.	Gastos de personal no deportivo	(4.647.647)	0
3.1.	Sueldos personal no deportivo	(3.339.387)	
3.2.	Indemnizaciones personal no deportivo	0	
3.3.	Beneficios sociales	0	
3.4.	Otros gastos de personal no deportivo	(1.308.260)	
4.	Coste de plantilla deportiva	(16.384.378)	0
4.1.	Contrato laboral	(13.036.030)	0
4.1.1.	Fijo	(13.036.030)	
4.1.2.	Variable		
4.2.	Contrato sociedad	(610.478)	0
4.2.1.	Fijo	(610.478)	
4.2.2.	Variable		
4.3.	Indemnizaciones		
4.4.	Otras retribuciones		
4.5.	Beneficios sociales	(2.737.870)	
4.6.	Precio de cesión		
4.7.	Amortización traspasos		
4.8.	Gastos adquisición		
4.9.	Primas colectivas		
5.	Categorías formativas	(820.980)	0
5.1.	Sueldos categorías formativas	(327.350)	
5.2.	Indemnizaciones categorías formativas		
5.3.	Beneficios sociales cat. Formativas		
5.4.	Otros gastos categorías formativas	(493.630)	
5.5.	Desplazamientos categorías formativas		
6.	Otros gastos de explotación	(1.555.544)	0
6.1.	Servicios exteriores	(264.144)	
6.2.	Tributos	(1.291.400)	
6.3.	Desplazamientos		
6.4.	Gastos federativos		
7.	Aprovisionamiento	(331.496)	0
7.1.	Material deportivo	(319.817)	
7.2.	Otros provisionamientos	(11.679)	
8.	Amortizaciones	(733.215)	0
8.1.	Amort. Activos fijos materiales	(733.215)	
8.2.	Amort. Activos fijos intangibles		
9.	Gastos financieros	(970.130)	0
9.1	Gastos financieros	-970.130	
10.	BENEFICIOS NETOS POR TRASPASOS	0	0
10.1.	Beneficios por traspasos		
10.2.	Otros ingresos por traspasos		
10.3.	Pérdidas por traspasos		
10.4	Otros gastos por traspasos		
11.	OTROS INGRESOS Y GASTOS EXCEPCIONALES	0	0
11.1	Otros Ingresos Excepcionales		
11.2	Otros Gastos Excepcionales		
RESULTADO DEL EJERCICIO		(1.385.996)	0

DENOMINACIÓN	T
(+) Resultado T previo a CPD	0
(-) Resultado negativo T-2	0
(-) Resultado negativo T-1	(1.385.996)
(+) Aportaciones computables	0
(-) Devolución aportaciones	0
(-) Devol. reglament. endeudamiento	0
(-) Ajustes reglamentarios	0
(=) LÍMITE DE COSTE DE PLANTILLA DEPORTIVA	(1.385.996)

Representante legal del club
Fecha: __/__/____

Elaborada por: Esmeraldas Anchundia, Alexi. (2019)

De acuerdo a lo expuesto en la tabla 7, BSC cierra el año 2018 con pérdidas cercanas a USD 1.400.000,00, cifra que según indican sus dirigentes ha venido en descenso por el control y saneamiento de deudas anteriores, ya empieza mal para el control de la LFPE.

Según consta en el Reglamento de Control Económico de la LPFE, el Presupuesto de ingresos y gastos debe cumplir el requisito de equilibrio presupuestario, mismo que cumple cuando el resultado sea igual a cero.

Para presupuestar el ejercicio económico de la nueva temporada, si dicho presupuesto presenta cifras o resultados positivos con respecto a la temporada anterior denominada T-1, pueden ser presentadas si están auditadas por una firma autorizada por el Órgano de Validación. El informe que emita esta firma, debe contener una opinión favorable, sin salvedades y comprobar que en estos estados financieros auditados de la temporada T-1, el patrimonio neto sea igual a más del 50% de la totalidad de su pasivo exigible.

Es decir, que lo anterior es un mecanismo para que la LPFE tenga la seguridad de que los presupuestos de las nuevas temporadas son más confiables, pero llegar a conseguir cifras tan pulcras, no es la realidad de la mayoría de los clubes de fútbol profesionales del Ecuador, menos con la situación económica que se vive a nivel nacional, lo que ha disminuido la asistencia a los estadios, por consiguiente, la reducción de más del 50% de la recaudación de las taquillas que se han visto afectadas también por el cambio de horario de los encuentros deportivos.

Ante este panorama, la situación se vuelve momentáneamente manejable, ya que el Reglamento Sancionador de la LPFE⁵, señala que será a partir del año 2022 que la falta a este principio de Punto de equilibrio será considerado como falta grave en materia de control económico siempre que supere el 5% de la cifra del

⁵ Reglamento Sancionador LPFE, Art. 12, literal c.

último presupuesto presentado. Si la cifra supera el 5% del último presupuesto, será considerado como infracción leve⁶.

Siguiendo el supuesto con los estados financieros 2018 de BSC, un presupuesto quedaría como se expresa próximamente en la tabla 17, tomando en consideración que las cifras fueran auditadas por una firma autorizada y presupuestando bajo un panorama positivo en el cual se reactiven económicamente los ingresos por taquillas.

Tomando en consideración sus ingresos del año 2018 por participación en torneos internacionales, para el 2019 BSC deja de percibir ingresos por Copa Sudamericana y Florida Cup. En cuanto a la repartición de ingresos de la LPFE provenientes de derechos de transmisión audiovisual, el club obtendría lo siguiente:

Tabla 8. Monto de contrato por derechos de transmisión televisiva y auditiva LPFE

Empresa dueña de los derechos de transmisión	Ingresos LPFE por derechos de transmisión	Tiempo de contrato	Ingreso total a repartir de manera igualitaria por cada año
GolTV	276'000.000,00	10 años	27'600.000,00

Elaborada por: Esmeraldas Anchundia, Alexi. (2019)

Tabla 9. Montos anuales a repartirse entre Serie A y Serie B

Total a repartir anual entre los clubes de Serie A y Serie B	82% para participantes en Serie A	18% para Clubes participantes en Serie B
27'600.000,00	22'632.000,00 ⁷	4'968.000,00

Elaborado por: Esmeraldas Anchundia, Alexi. (2019)

⁶ Reglamento Sancionador LPFE, Art. 13, literal a.

⁷ En el año 2018 el monto que los equipos recibieron fue de 25'000.000,00. Fuente: Diario El Telégrafo 23 de febrero de 2019

Tabla 10. Ingresos por reparto igualitario, clubes de la Serie A, 2019

Ingresos a distribuirse en Serie A	50% Parte igualitaria	Ingresos para cada club Serie A, Zona 8	Saldo 50% restante	
			Resultados Deportivos	Implantación Social
22'632.000,00	11'316.000,00	707.250,00	5'658.000,00	5'658.000,00

Elaborada por: Esmeraldas Anchundia, Alexi. (2019)

De acuerdo a la tabla 10, el reparto igualitario es invariable, pero el restante 50% ponderado de acuerdo a los resultados deportivos e implantación social. Como se manifiesta en el Anexo 17, este saldo del porcentaje se ponderará entre las cinco últimas temporadas de la competición, como se describe en la tabla 11.

Tabla 11. Ejemplo de ponderación del 50% de resultados deportivos de acuerdo a las últimas 5 temporadas

Temporada de campeonato	Porcentaje que le corresponde sobre USD \$ 5'658.000,00	USD \$ que corresponden a cada temporada
T-1 (2018)	30%	1'697.400,00
T-2 (2017)	25%	1'414.500,00
T-3 (2016)	20%	1'131.600,00
T-4 (2015)	15%	848.700,00
T-5 (2014)	10%	565.800,00
Total de ingresos por Resultados Deportivos USD \$		5'658.000,00

Elaborada por: Esmeraldas Anchundia, Alexi. (2019)

Obtenidas las ponderaciones y montos que serán repartidos a los clubes de las mencionadas temporadas, se obtiene el rubro que cada equipo percibirá de acuerdo a su posición por puntaje en cada temporada, distribuyéndose como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Ponderación del 30% de USD \$ 5'658.000,00 a cada equipo participante temporada T-1 (2018)

Posición final temporada	Equipo	Porcentaje de asignación sobre USD \$ 1'697.400,00	USD \$ que recibe cada equipo
1	C.S. Emelec	20%	339.480,00
2	C.D. Macará	18%	305.532,00
3	L.D.U. Quito	12%	203.688,00
4	Delfín S.C.	10%	169.740,00
5	Barcelona S.C.	8%	135.792,00

6	Independiente del Valle	6%	101.844,00
7	S.D. Aucas	6%	101.844,00
8	C.D. Universidad Católica	5%	84.870,00
9	C.D. Técnico Universitario	4%	67.896,00
10	C. Deportivo Cuenca	3,25%	55.165,50
11	C.D. El Nacional	2,5%	42.435,00
12	Guayaquil City F.C.	1,75%	29.704,50
13	Equipo 1 invitado LPFE	1,25%	21.217,50
14	Equipo 2 invitado LPFE	1%	16.974,00
15	Equipo 3 invitado LPFE	0,75%	12.730,50
16	Equipo 4 invitado LPFE	0,5%	8.487,00
Total ponderación participantes temporada T-1 (2018) USD \$			1'697.400,00

Elaborada por: Esmeraldas Anchundia, Alexi. (2019)

De la misma manera se realiza la ponderación para las temporadas T-2, T-3, T-4 y T-5 para considerar la distribución total del rubro de ingresos de 2019.

A partir de ahora, para la distribución de las temporadas anteriores, consideraremos únicamente las posiciones y rubros que pertenecen a los equipos de la zona 8 de estudio.

Tabla 13. Ponderación del 25% de USD \$ 5'658.000,00 a cada equipo participante temporada T-2 (2017)

Posición final temporada	Equipo	Porcentaje de asignación sobre USD \$ 1'414.500,00	USD \$ que recibe cada equipo
1	C.S. Emelec	20%	282.900,00
7	Barcelona S.C.	6%	84.870,00
9	Guayaquil City F.C.	4%	56.580,00
Total ponderación participantes Zona 8 temporada T-2 (2017) USD \$			424.350,00

Elaborada por: Esmeraldas Anchundia, Alexi. (2019)

Tabla 14. Ponderación del 20% de USD \$ 5'658.000,00 a cada equipo participante temporada T-3 (2016)

Posición final temporada	Equipo	Porcentaje de asignación sobre USD \$ 1'131.600,00	USD \$ que recibe cada equipo
1	Barcelona S.C.	20%	226.320,00
2	C.S. Emelec	18%	203.688,00
12	Guayaquil City F.C.	1,75%	19.803,00
Total ponderación participantes Zona 8 temporada T-3 (2016) USD \$			449.811,00

Elaborada por: Esmeraldas Anchundia, Alexi. (2019)

Tabla 15. Ponderación del 15% de USD \$ 5'658.000,00 a cada equipo participante temporada T-4 (2015)

Posición final temporada	Equipo	Porcentaje de asignación sobre USD \$ 848.700,00	USD \$ que recibe cada equipo
1	C.S. Emelec	20%	169.740,00
6	Barcelona S.C.	6%	50.922,00
7	Guayaquil City F.C.	6%	50.922,00
Total ponderación participantes Zona 8 temporada T-4 (2015) USD \$			271.584,00

Elaborada por: Esmeraldas Anchundia, Alexi. (2019)

Tabla 16. Ponderación del 10% de USD \$ 5'658.000,00 a cada equipo participante temporada T-5 (2014)

Posición final temporada	Equipo	Porcentaje de asignación sobre USD \$ 565.800,00	USD \$ que recibe cada equipo
1	Barcelona S.C.	20%	113.160,00
3	C.S. Emelec	12%	67.896,00
14	Guayaquil City F.C.	1%	5.658,00
Total ponderación participantes Zona 8 temporada T-5 (2014) USD \$			186.714,00

Elaborada por: Esmeraldas Anchundia, Alexi. (2019)

Para el saldo a distribuirse por concepto de implantación social, se deberá establecer la recaudación promedio entre ingresos por taquilla, pago de socios, etc., dentro de las cinco últimas temporadas. Para lo cual, al término del cálculo, ningún equipo puede superar el 20% del total de este rubro, ni menos del 2% del mismo. Tampoco puede darse la situación de que un equipo perciba más de tres veces la menor cifra que reciba el equipo menos favorecido, recalándose que si se diera esta situación, se deberá aumentar la cuota a los menos favorecidos hasta llegar al límite permitido.

De acuerdo a la distribución plasmada en las tablas de 11 a 16, se considerarían dichas cifras en el presupuesto de ingresos del equipo que estamos tomando como ejemplo, que pese a ser de los mayores en afición y asistencia a los estadios, tiene ciertas falencias que han estado asentadas en la institución. Para lo cual se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17. Presupuesto de ingresos y gastos temporada actual T.

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS			
CLUB: BARCELONA SPORTING CLUB		Documento Protegido PCE-001-001-00	
Este modelo deberá entregarse firmado y fechado junto a la Declaración y anexo de responsabilidad del club			
NÚM	DENOMINACIÓN	T-1	T
	INGRESOS	24.057.394	24.521.357
1.	Importe neto de la cifra de negocios	24.048.674	24.511.765
1.1.	Ingresos por competiciones	761.124	1.247.258
1.1.1.	LigaPro	88.417	97.258
1.1.2.	Competiciones internacionales	672.707	1.150.000
1.1.2.1.	Taquilla Copa Libertadores		800.000
1.1.2.2.	Premios Copa Libertadores	300.207	350.000
1.1.2.3.	Taquilla Copa Sudamericana		
1.1.2.4.	Premios Copa Sudamericana		
1.1.2.5.	Premios Florida Cup	350.000	
1.2.	Ingresos por abonados y socios	5.851.768	6.436.945
1.3.	Ingresos por explotación de instalaciones	266.238	292.862
1.4.	Ingresos audiovisuales	2.647.251	1.347.767
1.4.1.	Ingresos audiovisuales LigaPro	2.620.476	1.318.314
1.4.2.	Ingresos audiovisuales CONMEBOL		
1.4.3.	Otros ingresos audiovisuales	26.775	29.453
1.5.	Ingresos comerciales	9.161.660	10.077.826
1.5.1.	Auspicios		
1.5.2.	Publicidad		
1.5.3.	Tienda oficial y distribuidores	621.748	683.923
1.5.4.	Otros ingresos comerciales	8.539.912	9.393.903
1.6.	Otros ingresos	5.351.913	5.109.107
1.6.1.	Otros ingresos LigaPro		
1.6.2.	Subvenciones públicas		
1.6.3.	Cesión temporal de derechos federativos		
1.6.4.	Cesión definitiva de derechos federativos	4.644.643	5.109.107
1.6.5.	Otros ingresos varios	707.270	777.997
2.	Ingresos financieros	8.720	9.592
2.1.	Diferencial cambiario	8.720	9.592
	GASTOS	(25.443.390)	(24.171.222)
3.	Gastos de personal no deportivo	(4.647.647)	(4.415.265)
3.1.	Sueldos personal no deportivo	(3.339.387)	(3.172.418)
3.2.	Indemnizaciones personal no deportivo	0	0
3.3.	Beneficios sociales	0	0
3.4.	Otros gastos de personal no deportivo	(1.308.260)	(1.242.847)
4.	Coste de plantilla deportiva	(16.384.378)	(15.565.160)
4.1.	Contrato laboral	(13.036.030)	(12.384.229)
4.1.1.	Fijo	(13.036.030)	(12.384.229)
4.1.2.	Variable		
4.2.	Contrato sociedad	(610.478)	(579.954)
4.2.1.	Fijo	(610.478)	(579.954)
4.2.2.	Variable		
4.3.	Indemnizaciones		
4.4.	Otras retribuciones	(2.737.870)	(2.600.977)
4.5.	Beneficios sociales		
4.6.	Precio de cesión		
4.7.	Amortización traspasos		
4.8.	Gastos adquisición		
4.9.	Primas colectivas		
5.	Categorías formativas	(820.980)	(779.932)
5.1.	Sueldos categorías formativas	(327.350)	(310.983)
5.2.	Indemnizaciones categorías formativas		
5.3.	Beneficios sociales cat. Formativas		
5.4.	Otros gastos categorías formativas	(493.630)	(468.949)
5.5.	Desplazamientos categorías formativas		
6.	Otros gastos de explotación	(1.555.544)	(1.477.767)
6.1.	Servicios exteriores	(264.144)	(250.937)
6.2.	Tributos	(1.291.400)	(1.226.830)
6.3.	Desplazamientos		
6.4.	Gastos federativos		
7.	Aprovisionamiento	(331.496)	(314.921)
7.1.	Material deportivo	(319.817)	(303.826)
7.2.	Otros provisionamientos	(11.679)	(11.095)
8.	Amortizaciones	(733.215)	(696.554)
8.1.	Amort. Activos fijos materiales	(733.215)	(696.554)
8.2.	Amort. Activos fijos intangibles		
9.	Gastos financieros	(970.130)	(921.623)
9.1.	Gastos financieros	(970.130)	(921.623)
10.	BENEFICIOS NETOS POR TRASPASOS	0	0
10.1.	Beneficios por traspasos	0	0
10.2.	Otros ingresos por traspasos		
10.3.	Pérdidas por traspasos		
10.4.	Otros gastos por traspasos		
11.	OTROS INGRESOS Y GASTOS EXCEPCIONALES	0	0
11.1.	Otros Ingresos Excepcionales	0	0
11.2.	Otros Gastos Excepcionales	0	0
	RESULTADO DEL EJERCICIO	(1.385.996)	350.135
	DENOMINACIÓN		T
	(+) Resultado T previo a CPD		350.135
	(-) Resultado negativo T-2		0
	(-) Resultado negativo T-1		(1.385.996)
	(+) Aportaciones computables		0
	(-) Devolución aportaciones		0
	(-) Devol. reglament. endeudamiento		0
	(-) Ajustes reglamentarios		0
	(=) LÍMITE DE COSTE DE PLANTILLA DEPORTIVA		(1.035.861)

Representante legal del club
Fecha: __/__/____

Elaborada por: Esmeraldas Anchundia, Alexi. (2019)

Como se describió en líneas anteriores, para que el presupuesto de la temporada a empezar sea aceptado, deben las cifras anteriores estar auditadas por

una firma autorizada y a su vez, no deben contener opiniones con salvedades o desfavorables. Si bien es cierto, BSC viene con una serie de inconvenientes que al andar se han ido corrigiendo con su nueva administración, cerró la etapa 2018 con un déficit de más de un millón de dólares, cifra que para reversarla, se aplicó el mejor de los pronósticos en sus ingresos y egresos, esperando aumentar ingresos y disminuir gastos, mismos que no generalmente disminuyen.

Si bien es cierto, mediante la implementación de este control económico por parte de la Liga Profesional de Fútbol del Ecuador busca fortalecer las instituciones deportivas y evitar que caigan en un desastre financiero, es muy corto el tiempo que dejan antes de aplicar sanciones, pues las mismas se empezarán a ver reflejadas en el año 2022; mientras en economías más favorecidas, el promedio de tiempo para aplicar sanciones a entidades deportivas ha sido mínimo de cinco años para dar lugar al cumplimiento y saneamiento de deudas que estuvieran desfavoreciendo las cifras de los estados financieros.

Conclusiones

Antes de la recién creada LPFE, no existieron métodos de control eficaces implementados por las instituciones competentes en velar por la salud financiera de los clubes profesionales a nivel nacional.

Para sanear la situación operativa, han sido los mismos clubes quienes ha determinado que debían mejorar sus sistemas de cadena de valor para las actividades, poniendo en marcha nuevos procedimientos, contrataciones de personal calificado, que a su vez ayuda a mantener el norte para enfocarse en los resultados que se quieren obtener.

Según el análisis realizado a las cifras de los estados financieros de uno de los clubes más representativos del grupo, se encuentran serias debilidades en su liquidez y la capacidad de pago de deudas de corto y mediano plazo, con lo cual se demuestra que la falta de control económico y operativo han incidido directamente en la mala salud financiera del mismo.

La LPFE en su afán de lograr corregir la situación que generalmente se ha presentado en cada uno de los clubes profesionales de fútbol, ha desarrollado técnicas y métodos de control económico que se vean reflejadas directamente y de manera saludable en las cifras de los estados financieros de las mismas. Mediante la implementación de los controles como los presupuestos de ingresos y de gastos, costos de planillas deportivas, presupuesto de caja, deudas por vencimiento y en contingencias, retribuciones y pagos por terceros a jugadores y cuerpo técnico, se busca transparentar las cifras para hacerlas más confiables.

La incidencia de las medidas que recién se van a implementar aún no son determinantes, puesto que está en juego dos variables importantes como lo son el bienestar y transparencia que reflejen las cuentas de los estados financieros y a su

vez la permanencia de los clubes en la categoría de privilegios como normalmente se denomina a la Serie A.

La incidencia directa que se puede apreciar es que a los 3 años de implementado este control, no serán suficientes para subsanar las cifras actuales que muestran los clubes que tienen severos problemas económicos, por lo que aparte de los problemas ya adquiridos, tendrían uno nuevo con el control económico de la LPFE.

Recomendaciones

Es menester que se analice en pro de la calidad financiera de los equipos de fútbol, más que las sanciones que se vayan a aplicar, los mecanismos para que dichas instituciones generen más y mejores ingresos, menos gastos operativos y optimicen el gasto en plantilla deportiva; puesto que el hecho de solo aplicar sanciones porque no se cumpla el punto de equilibrio que busca la LPFE para cada club, es en parte desfavorable, dado que pueden los clubes incurrir en alguna mala decisión deportiva para poder cumplir con los estándares que exige, recayendo así en la pérdida de la calidad en su área.

Si bien es cierto que el espíritu de la creación de la LPFE fue la de poseer un organismo que ayude al crecimiento económico de cada club, dirigiendo y controlando los ingresos que genera la actividad deportiva, fue creada también para obtener la igualdad que merecen cada uno de los clubes. Dicho esto, es necesaria la revisión de los métodos de distribución de derechos audiovisuales para cada uno de los clubes, puesto que el método denominado Implantación Social es un tanto ambiguo en su cálculo, contradiciendo en su enunciado como se demostró en el capítulo 4.

El sistema del control que se refiere a la transición entre 2019 y 2021, debería tomar en cuenta que tres años no son suficientes para la reestructuración integral de un club que posea grandes cifras de deudas y a su vez grandes gastos. Luego de este período de prueba podrían llegar a obtener resultados contraproducentes tanto en el ámbito económico como deportivo, puesto que se van a estrechar aún más los índices financieros analizados en el capítulo 3 y crear una crisis que ya no será llevadera en ninguno de los casos.

Es importante tener en cuenta cómo será el desarrollo de estos niveles nuevos de control, ya que según las disposiciones transitorias del Reglamento, su análisis real será posterior al año 2021, donde se empezarán a aplicar el control y a

aplicar las sanciones severas a los clubes que no lleguen a los límites establecidos en el Reglamento de Control Económico de la LPFE.

Los dirigentes deportivos actuales tienen el compromiso de velar por la integridad y bienestar económico futuro de los clubes que hoy administran, es necesario que no se trabaje al andar sino establecer un proyecto a largo plazo y establecer legalmente su cumplimiento sin importar las circunstancias o grupos dirigenciales que lo ejecuten.

Por otra parte, la comisión económica de la LPFE, tiene el deber de buscar las medidas financieras o económicas que beneficien a todos los clubes por condiciones de igualdad de acuerdo a su categoría deportiva. Se deberían analizar nuevos métodos de distribución de ingresos percibidos por la LPFE, como los derechos audiovisuales, entre otros, sin querer destacar términos rebuscados y distribuciones que perjudiquen y beneficien a los clubes de siempre.

BIBLIOGRAFÍA

Ávila et al., S. (30 de 07 de 2012). *International Centre for Sports Studies*.
Obtenido de
http://www.cies.ch/fileadmin/documents/Education/University_Network/_WINNER__URJC_la_deuda_de_los_clubes_causas_y_soluciones.pdf

Ávila Tinoco, S., Corral Collantes, F., Montemor Ferreira, E., & Schmidt Rio-Valle, R. (30 de 07 de 2012). *International Centre for Sports Studies*.
Obtenido de
http://www.cies.ch/fileadmin/documents/Education/University_Network/_WINNER__URJC_la_deuda_de_los_clubes_causas_y_soluciones.pdf

Carrión, F. (10 de 09 de 2014). Obtenido de Ecuador en Vivo:
<http://www.ecuadorenvivo.com/entrevistas/punto-de-vista/20559-la-fef-no-ha-sabido-cumplir-como-se-debe-su-rol-de-ente-regulador-del-futbol-ecuatoriano.html#.Wcgr-MaQypo>

Carrión, F. (2014). La crisis del fútbol ecuatoriano. *Revista Gestión*, 20.

Chiriboga, L. (29 de Octubre de 2013). *Diario El Universo*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de *Diario El Universo*:
<http://www.eluniverso.com/deportes/2013/10/29/nota/1653091/fe-presentara-proyecto-controlar-gasto-clubes>

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (07 de 2017). *Deloitte*. Obtenido de
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/bienes-comsumo-distribucion-hosteleria/Deloitte-ES-consumo-annual-review-of-football-finance.pdf>

Ecuador Inmediato. (23 de 05 de 2013). *Ecuador Inmediato*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=197493

Egas, F. (18 de 01 de 2015). Los clubes grandes siguen mandando en el mercado. (D. E. Telégrafo, Entrevistador)

FIFA. (15 de 03 de 2016). *FIFA*. Obtenido de http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/78/29/07/fifa_statutswebes_spanish.pdf

Forgione, F. (10 de 2013). *Universidad San Francisco de Quito*. Obtenido de Polémika: http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika010/polemika010_008_articulo004.pdf

Guadalupe, S. (Junio de 2012). *Universidad Central del Ecuador*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/912/1/T-UCE-0003-89.pdf>

HEC. (28 de Febrero de 2014). *UEFA.com*. Recuperado el 21 de Junio de 2016, de UEFA.com: <http://es.uefa.com/community/news/newsid=2065467.html>

HEC. (28 de Febrero de 2014). *UEFA.com*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de UEFA.com: <http://es.uefa.com/community/news/newsid=2065467.html>

Infantino, G. (9 de 05 de 2016). *Resources FIFA*. Obtenido de http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/79/97/31/circularno.1541-programaforwarddelafifa_spanish.pdf

Infantino, G., & Domínguez, A. (11 de 05 de 2017). *https://resources.fifa.com*.
Obtenido de https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/02/87/89/44/fr2016digitales_spanish.pdf

Luis, C. (29 de Octubre de 2013). *Diario El Universo*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de *Diario El Universo*: <http://www.eluniverso.com/deportes/2013/10/29/nota/1653091/fef-presentara-proyecto-controlar-gasto-clubes>

Mantilla, S. (2008). *Guide to using international standards on auditing in the audits of small-and-medium size entities / International Federations of Accountants [Guía para usar los Estándares Internacionales de Auditoría en las PYMES / Auditoría Financiera de PYMES]*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Martín, J. (8 de 09 de 2016). *Universidad Pontificia Comillas*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/15583/TD00221.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MiFutbolEcuador. (19 de Febrero de 2016). *El Blog de mi fútbol ecuatoriano*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de *El Blog de mi fútbol ecuatoriano*: <https://mifutbolecuador.wordpress.com/2016/02/19/jose-cevallos-maruri-y-los-otros-directivos-han-sido-irresponsables/>

Ministerio del Deporte. (27 de 10 de 2016). *Sitio Oficial de la Federación Ecuatoriana de Fútbol*. Obtenido de <http://www.ecuafutbol.org/web/reglamentos/1-EstatutodelaFEF.pdf>

Pedrosa, R., & Salvador, J. (2003). El impacto del deporte en la economía. *Revista Asturiana de Economía* , 61-84.

Pin, D. (25 de Julio de 2014). *ANDES - Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de ANDES - Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/manejo-irresponsable-presupuestos-incide-crisis-futbol-ecuatoriano-dicen-dirigentes.html>

Pin, D. (25 de Julio de 2014). *ANDES - Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de ANDES - Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/manejo-irresponsable-presupuestos-incide-crisis-futbol-ecuatoriano-dicen-dirigentes.html>

Reis, H. (2013). *Revista Universidad San Francisco de Quito*. Recuperado el 21 de 06 de 2017, de Polémika: <http://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/441>

Rodríguez Sabiote, C., Lorenzo Quiles, O., & Herrera Torres, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *SOCIOATAM*, XV (2) , 133-154.

Rodríguez, P. (2012). La economía del deporte en España: análisis bibliométrico de una década (2002-2011). *Estudios de Economía Aplicada* , 387-417.

Roggiero, L. (Febrero de 2012). Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de FLACSO ANDES: <http://hdl.handle.net/10469/5559>

Roggiero, L. (Febrero de 2012). *FLACSO ANDES*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de FLACSO ANDES: <http://hdl.handle.net/10469/5559>

Roggiero, L. (2013). La crisis del fútbol ecuatoriano. *Polémica* .

Samaniego, P. (2013). *Universidad San Francisco de Quito*. Obtenido de Revista Polémika:

<http://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/443/562>

Secretaría del Deporte. (2019). *Acuerdo Ministerial No. 0123*. Quito.

UEFA. (28 de 02 de 2014). *UEFA en español*. Obtenido de

<http://es.uefa.com/community/news/newsid=2065467.html>

ANEXOS

Anexo 1

Consulta de RUC

RUC
0990166900001

Razón social
CLUB SPORT EMELEC

Estado contribuyente en el RUC

ACTIVO

Nombre comercial
CLUB SPORT EMELEC

Representante legal

Nombre: NEME ANTON NASSIB JOSE
Cédula/RUC: 0904906146

Actividad económica principal		ACTIVIDADES DEPORTIVAS
Tipo contribuyente	Subtipo contribuyente	
SOCIEDAD	SOCIEDADES Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES SIN FINES DE LUCRO	
Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad	
ESPECIAL	SI	
Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades
28/04/1929	16/10/2018	

Anexo 2

Consulta de RUC

RUC
0990962545001

Razón social
BARCELONA SPORTING CLUB

Estado contribuyente en el RUC
ACTIVO

Nombre comercial
BARCELONA

Representante legal	
Nombre:	CEVALLOS VILLAVICENCIO JOSE FRANCISCO
Cédula/RUC:	0911475499

Actividad económica principal	ACTIVIDADES DE EXPLOTACION DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS	
Tipo contribuyente	Subtipo contribuyente	
SOCIEDAD	SOCIEDADES Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES SIN FINES DE LUCRO	
Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad	
ESPECIAL	SI	
Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades
01/05/1925	04/06/2018	

Anexo 3

RUC
0992655291001

Razón social
CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO GUAYAQUIL
CITY FUTBOL CLUB

Estado contribuyente en el RUC
ACTIVO

Nombre comercial
GUAYAQUIL CITY FUTBOL CLUB

Representante legal	
Nombre:	COLOMA AVILES MENTOR DAVID
Cédula/RUC:	0915617831

Actividad económica principal	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: CLUBES DE FÚTBOL, CLUBES DE BOLOS, CLUBES DE NATACIÓN,	
Tipo contribuyente	Subtipo contribuyente	
SOCIEDAD	SOCIEDADES Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES SIN FINES DE LUCRO	
Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad	
OTROS	SI	
Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades
30/09/2007	16/08/2018	

Anexo 4

Razón social / Apellidos y nombres
CLUB SPORT EMELEC

Fecha de corte
24-FEB-2018

Multa	\$63,875.39
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$3,012,134.25**

Ocultar detalle

Deudas impugnadas

No registra deudas impugnadas



Detalle de deudas firmes - 46 registros

Provincia	Impuesto	Periodo	Saldo impuesto	Saldo interés	Saldo multa	Saldo deuda	Fecha emisión
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2016	\$535,604.17	\$69,837.43	\$0.00	\$605,441.60	2017-01-30
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2017	\$439,544.37	\$4,303.14	\$0.00	\$443,847.51	2018-01-29
GUAYAS	IVA MENSUAL	2017	\$115,452.90	\$13,845.11	\$3,463.59	\$132,761.60	2017-03-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2016	\$101,556.68	\$13,241.98	\$0.00	\$114,798.66	2017-01-30
GUAYAS	IVA MENSUAL	2017	\$100,097.60	\$11,023.74	\$3,002.93	\$114,124.27	2017-04-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2016	\$77,642.92	\$17,784.82	\$9,317.15	\$104,744.89	2016-08-17
GUAYAS	IVA MENSUAL	2016	\$85,694.23	\$12,114.60	\$0.00	\$97,808.83	2016-12-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2016	\$72,689.49	\$13,446.81	\$4,361.37	\$90,497.67	2016-10-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2017	\$76,832.43	\$6,901.06	\$2,304.97	\$86,038.46	2017-06-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2016	\$65,578.08	\$13,568.12	\$3,934.68	\$83,080.88	2016-08-18
Totales:			\$2,653,611.14	\$294,647.72	\$63,875.39	\$3,012,134.25	

1 2 3 4 5 10

Anexo 5

Consulta contribuyentes con obligaciones firmes e impugnadas

RUC / cédula

0990962545001

Razón social / Apellidos y nombres

BARCELONA SPORTING CLUB

Fecha de corte

24-FEB-2018

Deudas firmes

Impuesto	\$0.00
Interés	\$0.00
Multa	\$180.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$180.00**

Ver detalle

Deudas impugnadas

Impuesto	\$1,336,003.57
Interés	\$1,242,753.57
Multa	\$159,946.01
Recargo	\$193,032.26

Valor total : **USD \$2,931,735.41**

Ocultar detalle



Detalle de deudas impugnadas - 2 registros

Provincia	Impuesto	Periodo	Saldo impuesto	Saldo interés	Saldo multa	Saldo deuda	Fecha emisión
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2010	\$892,307.42	\$841,181.91	\$71,206.78	\$1,997,728.37	2017-03-30
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2009	\$443,696.15	\$401,571.66	\$88,739.23	\$934,007.04	2012-12-13
Totales:			\$1,336,003.57	\$1,242,753.57	\$159,946.01	\$2,931,735.41	

< < 1 > > 10

Anexo 6

» Deudas » Consulta deudas firmes e impugnadas

Consulta contribuyentes con obligaciones firmes e impugnadas

RUC / cédula

0992655291001

Razón social / Apellidos y nombres

CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO
FORMATIVO GUAYAQUIL CITY FUTBOL
CLUB



El ciudadano / contribuyente no registra
deudas firmes o deudas impugnadas

Fecha de corte

24-FEB-2018

Razón social / Apellidos y nombres

CLUB SPORT EMELEC

Multa	\$63,875.39
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$3,012,134.25**

Ocultar detalle

Fecha de corte

24-FEB-2018

Deudas impugnadas

No registra deudas impugnadas



Detalle de deudas firmes - 46 registros

Provincia	Impuesto	Periodo	Saldo impuesto	Saldo interés	Saldo multa	Saldo deuda	Fecha emisión
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2016	\$535,604.17	\$69,837.43	\$0.00	\$605,441.60	2017-01-30
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2017	\$439,544.37	\$4,303.14	\$0.00	\$443,847.51	2018-01-29
GUAYAS	IVA MENSUAL	2017	\$115,452.90	\$13,845.11	\$3,463.59	\$132,761.60	2017-03-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2016	\$101,556.68	\$13,241.98	\$0.00	\$114,798.66	2017-01-30
GUAYAS	IVA MENSUAL	2017	\$100,097.60	\$11,023.74	\$3,002.93	\$114,124.27	2017-04-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2016	\$77,642.92	\$17,784.82	\$9,317.15	\$104,744.89	2016-08-17
GUAYAS	IVA MENSUAL	2016	\$85,694.23	\$12,114.60	\$0.00	\$97,808.83	2016-12-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2016	\$72,689.49	\$13,446.81	\$4,361.37	\$90,497.67	2016-10-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2017	\$76,832.43	\$6,901.06	\$2,304.97	\$86,038.46	2017-06-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2016	\$65,578.08	\$13,568.12	\$3,934.68	\$83,080.88	2016-08-18
Totales:			\$2,653,611.14	\$294,647.72	\$63,875.39	\$3,012,134.25	

« < 1 2 3 4 5 > » 10

Anexo 7

Razón social / Apellidos y nombres
CLUB SPORT EMELEC

Deudas firmes

Impuesto	\$217,748.98
Interés	\$8,259.35
Multa	\$0.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$226,008.33**

Ocultar detalle

Deudas impugnadas

Impuesto	\$0.00
Interés	\$0.00
Multa	\$0.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$0.00**

No registra deudas impugnadas

Facilidades de pago

Impuesto	\$0.00
Interés	\$0.00
Multa	\$0.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$0.00**

No registra facilidades de pago



Pague
aquí

Detalle de deudas firmes - 20 registros

Provincia	Impuesto	Periodo	Saldo impuesto	Saldo interés	Saldo multa	Saldo recargo	Saldo deuda	Fecha emisión
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$18,304.28	\$1,211.55	\$0.00	\$0.00	\$19,515.83	2018-08-27
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$18,304.28	\$1,211.55	\$0.00	\$0.00	\$19,515.83	2018-07-26
GUAYAS	IVA MENSUAL	2019	\$19,016.61	\$137.68	\$0.00	\$0.00	\$19,154.29	2019-03-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$16,985.89	\$968.72	\$0.00	\$0.00	\$17,954.61	2018-08-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$13,121.30	\$285.00	\$0.00	\$0.00	\$13,406.30	2019-01-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$11,077.45	\$530.28	\$0.00	\$0.00	\$11,607.73	2018-09-28
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$10,872.55	\$620.07	\$0.00	\$0.00	\$11,492.62	2018-08-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$11,227.80	\$162.58	\$0.00	\$0.00	\$11,390.38	2018-06-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2019	\$10,675.35	\$155.11	\$0.00	\$0.00	\$10,830.46	2019-02-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$9,691.53	\$404.73	\$0.00	\$0.00	\$10,096.26	2018-10-29
Totales:			\$217,748.98	\$8,259.35	\$0.00	\$0.00	\$226,008.33	

Deudas firmes

Impuesto	\$217,748.98
Interés	\$8,259.35
Multa	\$0.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$226,008.33**

Ocultar detalle

Deudas impugnadas

Impuesto	\$0.00
Interés	\$0.00
Multa	\$0.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$0.00**

No registra deudas impugnadas

Facilidades de pago

Impuesto	\$0.00
Interés	\$0.00
Multa	\$0.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$0.00**

No registra facilidades de pago



Pague aquí

Detalle de deudas firmes - 20 registros

Provincia	Impuesto	Periodo	Saldo impuesto	Saldo interés	Saldo multa	Saldo recargo	Saldo deuda	Fecha emisión
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2019	\$9,801.43	\$70.96	\$0.00	\$0.00	\$9,872.39	2019-03-28
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$9,107.95	\$602.85	\$0.00	\$0.00	\$9,710.80	2018-07-30
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$9,422.92	\$267.61	\$0.00	\$0.00	\$9,690.53	2018-12-28
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$8,583.84	\$358.47	\$0.00	\$0.00	\$8,942.31	2018-10-29
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$8,310.64	\$180.51	\$0.00	\$0.00	\$8,491.15	2019-01-28
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$7,809.58	\$273.96	\$0.00	\$0.00	\$8,083.54	2018-11-28
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$7,473.29	\$357.75	\$0.00	\$0.00	\$7,831.04	2018-09-28
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2019	\$6,552.58	\$95.21	\$0.00	\$0.00	\$6,647.79	2019-02-28
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$6,094.09	\$213.78	\$0.00	\$0.00	\$6,307.87	2018-11-28
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$5,315.62	\$150.98	\$0.00	\$0.00	\$5,466.60	2018-12-28
Totales:			\$217,748.98	\$8,259.35	\$0.00	\$0.00	\$226,008.33	

Anexo 8

Consulta contribuyentes con obligaciones firmes, impugnadas y en facilidades de pago

RUC / cédula
0990962545001

Fecha de corte
07-APR-2019

Razón social / Apellidos y nombres
BARCELONA SPORTING CLUB

Deudas firmes

Impuesto	\$443,696.15
Interés	\$356,339.96
Multa	\$88,739.23
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$888,775.34**

Ocultar detalle

Deudas impugnadas

Impuesto	\$0.00
Interés	\$0.00
Multa	\$0.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$0.00**

No registra deudas impugnadas

Facilidades de pago

Impuesto	\$0.00
Interés	\$0.00
Multa	\$0.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$0.00**

No registra facilidades de pago



Pague aquí

Detalle de deudas firmes - 1 registros

Provincia	Impuesto	Periodo	Saldo impuesto	Saldo interés	Saldo multa	Saldo recargo	Saldo deuda	Fecha emisión
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2009	\$443,696.15	\$356,339.96	\$88,739.23	\$0.00	\$888,775.34	2012-12-13
Totales:			\$443,696.15	\$356,339.96	\$88,739.23	\$0.00	\$888,775.34	

< < 1 > > 10

Anexo 9

Consulta contribuyentes con obligaciones firmes, impugnadas y en facilidades de pago

RUC / cédula
0992655291001

Fecha de corte
07-APR-2019

Razón social / Apellidos y nombres

CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO GUAYAQUIL CITY FUTBOL CLUB

Deudas firmes

Impuesto	\$35,284.74
Interés	\$2,035.13
Multa	\$572.72
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$37,892.59**

Ocultar detalle

Deudas impugnadas

Impuesto	\$0.00
Interés	\$0.00
Multa	\$0.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$0.00**

No registra deudas impugnadas

Facilidades de pago

Impuesto	\$0.00
Interés	\$0.00
Multa	\$0.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$0.00**

No registra facilidades de pago



Detalle de deudas firmes - 26 registros

Provincia	Impuesto	Periodo	Saldo impuesto	Saldo Interés	Saldo multa	Saldo recargo	Saldo deuda	Fecha emisión
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$3,798.40	\$285.89	\$0.00	\$0.00	\$4,084.38	2019-02-20
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$3,261.05	\$114.39	\$293.49	\$0.00	\$3,668.93	2019-02-22
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$3,357.44	\$283.21	\$0.00	\$0.00	\$3,640.65	2019-02-20
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$2,451.83	\$162.29	\$0.00	\$0.00	\$2,614.12	2019-02-20
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$2,249.13	\$232.12	\$0.00	\$0.00	\$2,481.25	2019-02-19
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$2,062.52	\$192.70	\$0.00	\$0.00	\$2,255.22	2019-02-19
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$1,825.96	\$87.42	\$0.00	\$0.00	\$1,913.38	2019-02-21
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$1,697.89	\$96.81	\$0.00	\$0.00	\$1,794.70	2019-02-21
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2019	\$1,623.49	\$23.50	\$0.00	\$0.00	\$1,646.99	2019-02-26
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2019	\$1,626.13	\$11.77	\$0.00	\$0.00	\$1,637.90	2019-03-26
Totales:			\$35,284.74	\$2,035.13	\$572.72	\$0.00	\$37,892.59	

10

Consulta contribuyentes con obligaciones firmes, impugnadas y en facilidades de pago

RUC / cédula
0992655291001

Fecha de corte
07-APR-2019

Razón social / Apellidos y nombres

CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO GUAYAQUIL CITY FUTBOL CLUB

Deudas firmes

Impuesto	\$35,284.74
Interés	\$2,035.13
Multa	\$572.72
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$37,892.59**

Ocultar detalle

Deudas impugnadas

Impuesto	\$0.00
Interés	\$0.00
Multa	\$0.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$0.00**

No registra deudas impugnadas

Facilidades de pago

Impuesto	\$0.00
Interés	\$0.00
Multa	\$0.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$0.00**

No registra facilidades de pago



Pague aquí

Detalle de deudas firmes - 26 registros

Provincia	Impuesto	Periodo	Saldo Impuesto	Saldo Interés	Saldo multa	Saldo recargo	Saldo deuda	Fecha emisión
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$1,203.52	\$79.64	\$0.00	\$0.00	\$1,283.16	2019-02-20
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$1,099.63	\$31.23	\$65.98	\$0.00	\$1,196.84	2019-02-22
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$1,015.28	\$76.41	\$0.00	\$0.00	\$1,091.69	2019-02-20
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$1,008.43	\$14.60	\$30.25	\$0.00	\$1,053.28	2019-02-22
GUAYAS	IVA MENSUAL	2019	\$973.96	\$14.10	\$0.00	\$0.00	\$988.06	2019-02-26
GUAYAS	RETENCIONES EN LA FUENTE	2018	\$768.76	\$32.13	\$69.21	\$0.00	\$870.10	2019-02-21
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$745.94	\$35.70	\$0.00	\$0.00	\$781.64	2019-02-21
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$696.02	\$65.04	\$0.00	\$0.00	\$761.06	2019-02-19
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$696.79	\$58.75	\$0.00	\$0.00	\$755.54	2019-02-19
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$641.75	\$18.24	\$38.50	\$0.00	\$698.49	2019-02-22
Totales:			\$35,284.74	\$2,035.13	\$572.72	\$0.00	\$37,892.59	

10

Consulta contribuyentes con obligaciones firmes, impugnadas y en facilidades de pago

RUC / cédula
0992655291001

Fecha de corte
07-APR-2019

Razón social / Apellidos y nombres

CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO GUAYAQUIL CITY FUTBOL CLUB

Deudas firmes

Impuesto	\$35,284.74
Interés	\$2,035.13
Multa	\$572.72
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$37,892.59**

Ocultar detalle

Deudas impugnadas

Impuesto	\$0.00
Interés	\$0.00
Multa	\$0.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$0.00**

No registra deudas impugnadas

Facilidades de pago

Impuesto	\$0.00
Interés	\$0.00
Multa	\$0.00
Recargo	\$0.00

Valor total : **USD \$0.00**

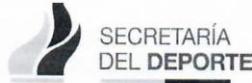
No registra facilidades de pago



Pague aquí

Detalle de deudas firmes - 26 registros

Provincia	Impuesto	Periodo	Saldo impuesto	Saldo interés	Saldo multa	Saldo recargo	Saldo deuda	Fecha emisión
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$594.28	\$61.34	\$0.00	\$0.00	\$655.62	2019-02-19
GUAYAS	IVA MENSUAL	2019	\$589.03	\$4.26	\$0.00	\$0.00	\$593.29	2019-03-26
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$434.49	\$15.25	\$39.10	\$0.00	\$488.84	2019-02-22
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$439.96	\$25.11	\$0.00	\$0.00	\$465.07	2019-02-21
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$261.20	\$10.89	\$31.34	\$0.00	\$303.43	2019-02-21
GUAYAS	IVA MENSUAL	2018	\$161.77	\$2.34	\$4.85	\$0.00	\$168.96	2019-02-22
Totales:			\$35,284.74	\$2,035.13	\$572.72	\$0.00	\$37,892.59	



SECRETARÍA
DEL DEPORTE

ACUERDO MINISTERIAL Nro. 0123

DRA. CARLA VERÓNICA JIMÉNEZ GONZÁLEZ
COORDINADORA GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA

CONSIDERANDO:

QUE, el numeral 13 del artículo 66 de la Constitución de la República consagra: *"El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria."*;

QUE, el artículo 96 ibídem señala: *"Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos."*;

QUE, el artículo 154 de la Constitución de la República establece que: *"A las ministras y ministros de Estado, además de las atribuciones establecidas en la ley, les corresponde: 1. Ejercer la rectoría de las políticas públicas del área a su cargo y expedir los acuerdos y resoluciones administrativas que requiera su gestión. (...)"*;

QUE, la Constitución de la República en su artículo 381 señala que: *"El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad. El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades. Los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas y deberán distribuirse de forma equitativa."*;

QUE, la Constitución de la República en el Artículo 382 reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas, de conformidad con la Ley;

QUE, el artículo 13 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, señala que: *"El Ministerio Sectorial es el órgano rector y planificador del deporte, educación física y recreación; le corresponde establecer, ejercer, garantizar y aplicar las políticas, directrices y planes aplicables en las áreas correspondientes para el desarrollo del sector de conformidad con lo dispuesto en la Constitución, las leyes, instrumentos internacionales y reglamentos aplicables. (...)"*;

QUE, de acuerdo con el artículo 14, literal I), del mismo cuerpo normativo, es una función y atribución del Ministerio del Deporte *"Ejercer la competencia exclusiva para la creación de organizaciones deportivas, aprobación de sus Estatutos y el registro de sus directorios, de acuerdo a la naturaleza de cada organización (...)"*;

QUE, mediante oficio Nro. SG-3055-2018, de 26 de diciembre de 2018, la señora María Velásquez Santana, remite a la **LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR**, el informe jurídico presentado por el abogado Guillermo Saltos, Asesor Legal de la FEDERACIÓN ECUATORIANA DE FÚTBOL;

QUE, mediante oficio Nro. SD-DAD-2019-0028, de 10 de enero de 2019, la Dirección de Asuntos Deportivos, realiza observaciones a la documentación ingresada para el trámite de Aprobación de Reforma de Estatuto de **LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR**;

QUE, mediante oficio Nro. LPFE-2018-OFICIO-SO236, de 14 de enero de 2019, ingresado a la Secretaría del Deporte con número de trámite SD-CZ5-2019-0146-INGR, de fecha 15 de enero de 2019, suscrito por el señor Mauricio Arosemena Romero, en calidad de abogado autorizado de la **LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR**, remite la documentación faltante para el trámite de aprobación de Reforma de Estatuto del organismo deportivo antes mencionado;

QUE, mediante Memorando Nro. SD-DAD-2019-0095, de fecha 22 de enero de 2019, la señorita Ginna Margarita Bermeo Acurio, Abogada de la Dirección de Asuntos Deportivos de esta Cartera de Estado, emite el Informe Jurídico favorable para aprobar la Reforma de Estatuto de la **LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR**;

En el ejercicio de las facultades establecidas en el numeral 1 del artículo 154 de la Constitución de la República del Ecuador, el artículo 17 del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva y el Acuerdo Ministerial 0080 de 08 de marzo de 2018;

ACUERDA:

Aprobar la Reforma de Estatuto y ratificar la personería jurídica de la **LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR**, con domicilio en la ciudad de Guayaquil, provincia de Guayas, como organización deportiva sujeta a las disposiciones establecidas en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, su Reglamento General, las leyes de la República y a su estatuto que será de observancia y cumplimiento obligatorio para todos los socios del Club; bajo el siguiente texto:

ESTATUTO DE LA LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR

Preámbulo:

Que, mediante Acuerdo Ministerial Nro. 0181, con fecha 20 de abril del 2018, suscrito por la Coordinadora General de Asesoría Jurídica del Ministerio de Deporte, se aprobó el "Estatuto de la Liga Profesional de Fútbol del Ecuador".

Que, mediante Convenio de Cesión de Atribuciones y Competencias entre la Federación Ecuatoriana de Fútbol y la Liga Profesional de Fútbol del Ecuador, con fecha 3 de julio

vez, las que mancomunadamente deben efectuarse, con el fin de que sea la Liga Profesional de Fútbol del Ecuador la que en adelante lleve a cabo la administración de los derechos de televisión, dirija y organice los campeonatos de primera categoría serie A y serie B, en sus distintas series incluyendo las divisiones o categorías formativas, siempre en coordinación con la Federación Ecuatoriana de Fútbol en lo que queda establecido en dicho Convenio o en otros, reglamentos o manuales.

Que, mediante Sesión Extraordinaria del Comité Directivo de la Liga Profesional de Fútbol del Ecuador, celebrada el 13 de noviembre de 2018, se conoció la reforma del "Estatuto de la Liga Profesional de Fútbol del Ecuador".

Que, mediante Sesión Ordinaria del Consejo de Presidentes de la Liga Profesional de Fútbol del Ecuador, celebrada el 26 de noviembre de 2018, se aprobó reformar el Estatuto antes referido.

Que, en virtud de la reforma aprobada, en la misma preindicada Sesión se aprobó también, la Codificación del Estatuto de la Liga Profesional de Fútbol del Ecuador.

Que, por consiguiente, se expide la presente Codificación del Estatuto de Liga Profesional de Fútbol del Ecuador, al tenor de los siguientes artículos:

ESTATUTO DE LA LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR

TÍTULO I

NORMAS GENERALES

Art. 1. Denominación y naturaleza.- La LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR, también denominada LPFE o LIGAPRO, es una Liga Profesional de Fútbol, de naturaleza civil, sin fines de lucro, autónoma, de derecho privado, con personería jurídica propia y con plena capacidad de obrar; capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones; y, compuesta exclusiva y obligatoriamente por clubes que compiten en el campeonato ecuatoriano de fútbol profesional de la primera categoría Serie "A" y Serie "B".

La LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR está regulada y creada conforme a las leyes ecuatorianas; sujeta a las normas y a los principios de las Leyes de la República, a su propio Estatuto y a sus Reglamentos, al Estatuto y a los Reglamentos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol en las competencias exclusivas que los organismos internacionales le confieran, así como a los estatutos, reglamentos y resoluciones de los organismos internacionales que regulan esta actividad deportiva a nivel internacional (FIFA y CONMEBOL).

La LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR goza también de autonomía para su organización interna y funcionamiento respecto de la Federación Ecuatoriana de Fútbol; y, es asimismo capaz de disponer libremente de su patrimonio, debiendo destinar sus recursos al desarrollo de su objeto social.

Art. 2. Domicilio. - El domicilio de la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR se encuentra en la ciudad de Guayaquil, pero podrá establecer otras sedes en cualquier lugar del territorio nacional.

Art. 3. Duración. - La LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR se constituye por tiempo indefinido.

Art. 4. Objetivos y Atribuciones. - La LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR tiene los siguientes objetivos y atribuciones:

- a) Planificar, fomentar, reglamentar, promover, organizar y controlar, los campeonatos ecuatorianos de fútbol de la primera categoría, sus competencias, torneos oficiales y amistosos, así como sus divisiones formativas.
- b) Organizar, controlar y administrar económica-financieramente los campeonatos ecuatorianos de fútbol profesional de la primera categoría, así como de las categorías y series o cualquiera otra denominación que en su reglamentación se llegare a establecer y que la Federación Ecuatoriana de Fútbol por convenio expreso le concediere en competencia.
- c) Subrogar a la Federación Ecuatoriana de Fútbol en todas las competencias y atribuciones relacionadas con el control y manejo de los campeonatos ecuatorianos de fútbol profesional, en las categorías que establece este Estatuto y sus Reglamentos, previo a la celebración de los respectivos convenios o acuerdos para cada campeonato, competición o torneo.
- d) Funcionar bajo los más altos estándares deportivos, sociales, éticos, económicos y financieros, así como competitivos, a nivel nacional e internacional, que promulguen y exalten sus valores institucionales al tenor de una sana competencia tanto futbolística como competitiva.
- e) Contribuir al desarrollo del fútbol profesional del Ecuador y propender un camino hacia la excelencia.
- f) Tutelar, controlar y supervisar a sus clubes afiliados para que gocen de estabilidad financiera e institucional de manera sólida y sostenible; y, para que desarrollen la actividad deportiva en escenarios que se adapten a estándares y normas internacionales, generando un ambiente seguro y constructivo para quienes participen y asistan a los eventos deportivos.
- g) Ser ente regulador de las instituciones deportivas afiliadas y con la afición en general, para una relación clara, sincera y directa entre todos los asociados, para el mejoramiento del fútbol ecuatoriano.
- h) Participar, previa adjudicación y acreditación de la FEF, en los torneos internacionales de fútbol profesional de clubes organizados por la CONMEBOL, la FIFA y otros organismos deportivos internacionales, velando por su adecuado, eficaz y transparente funcionamiento
- i) Autorizar y/u organizar partidos amistosos de sus miembros dentro y fuera del país, y en este último caso por intermedio de la FEF.
- j) Maximizar la obtención de los recursos generados alrededor del desarrollo del fútbol profesional ecuatoriano, para el crecimiento y fortalecimiento de la actividad futbolística, mediante la distribución equitativa de los mismos, proporcionando mayores beneficios económicos para todos los clubes participantes de la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR.
- k) Comercializar, en su más amplio sentido, las competiciones que organice, dentro de los límites que establece la Ley, su Estatuto y los convenios suscritos por esta organización.
- l) Comercializar, también en su más amplio sentido, los derechos de explotación de contenidos audiovisuales, de radiodifusión, comerciales o económicos, de las competiciones de fútbol que organiza, así como de aquellos otros derechos audiovisuales, radiodifusión, comerciales y económicos, sobre competiciones futbolísticas cuya comercialización se le pueda encomendar o ceder.
- m) Salvaguardar los intereses de sus miembros.
- n) Cumplir y exigir a sus afiliados el cumplimiento de las disposiciones del presente Estatuto, para lo que ejerce la potestad disciplinaria e investigativa respecto de sus afiliados, en los términos previstos en las Leyes, en este Estatuto y en el resto de disposiciones de aplicación, incluyendo la normativa FIFA (Estatuto, Reglamentos y Código de Ética), así como decisiones del TAS, en sus actividades.



- o) Adquirir y administrar los bienes muebles, inmuebles e intangibles, derechos, valores que tenga la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR, y demás recursos que estime necesarios para la adecuada realización de su objeto.
- p) Llevar a cabo todas las operaciones, actos, contratos y convenios que le permitan realizar plenamente su objeto.
- q) Gestionar para la realización de sus objetivos, financiamientos, créditos bancarios, comerciales y de cualquier otra fuente lícita o naturaleza, a nivel nacional o internacional; y, otorgar al efecto las garantías correspondientes.
- r) Autorizar la venta o cesión, fuera del territorio nacional, de cualquiera de los derechos de los que sea titular La LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR relacionados con las competiciones oficiales que organice.
- s) Precautelar las seguridades necesarias para el desarrollo de las diferentes competiciones organizadas por la LIGAPRO.
- t) Impedir que ciertos métodos o prácticas pongan en tela de juicio la integridad de los partidos o las competiciones que organice la LIGAPRO.
- u) Coordinar las relaciones deportivas entre sus miembros y la de éstos con la Federación Ecuatoriana de Fútbol, en relación a los campeonatos que la LPFE organice.
- v) Promocionar, fomentar y desarrollar actividades relacionadas con la cultura física, la formación en el ámbito deportivo y el deporte del fútbol.
- w) Representar y defender los intereses de la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR ante las autoridades y entidades, tanto nacionales como internacionales, en coordinación con la Federación Ecuatoriana de Fútbol.
- x) Presentar sugerencias en todo lo relacionado con la Selección Nacional.
- y) Mantener una política activa de responsabilidad social, participando de iniciativas que permitan a la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR convertirse en un símbolo positivo dentro de la sociedad.
- z) Comprobar y controlar la adecuada gestión económica; y, fomentar el gasto responsable de los clubes afiliados, debiendo establecer límites o requisitos al gasto de los mismos, así como sanciones en caso de incumplimiento, con especial énfasis en propender que los clubes cumplan con sus obligaciones con los jugadores, cuerpo técnico y otros trabajadores, así como con el pago de las multas que la LIGAPRO llegase a imponer, a través de sus diferentes órganos.
- aa) Controlar y coadyuvar que la infraestructura de los clubes deportivos y sus instalaciones sean adecuadas, bien equipadas y seguras para el desarrollo del fútbol profesional, de los espectadores y de los medios de comunicación, acatando los requerimientos nacionales e internacionales.
- bb) Fomentar las buenas relaciones entre los clubes; y, coordinar sus actividades, de manera que las mismas se realicen en forma eficaz y eficiente.
- cc) Velar por la disciplina deportiva de sus miembros, dirigentes, jugadores y cuerpo técnico de los equipos afiliados, comisarios y delegados, así como de todas aquéllas demás participes y las relacionadas a su Estatuto y sus Reglamentos.
- dd) Luchar contra la violencia, racismo, xenofobia, intolerancia y cualquier tipo de discriminación en relación a los partidos o las competiciones que organice la LIGAPRO.
- ee) Realizar cualquier actividad complementaria o relacionada, así como las que le otorgue la Ley y los convenios interinstitucionales, que no se opongan a los objetivos y atribuciones de la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR y que le permitan contribuir al desarrollo de sus actividades.

Art. 5. Competencia. - La LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR tiene competencia en el control y manejo de los campeonatos o torneos ecuatorianos de fútbol profesional, en las categorías que establece este Estatuto y sus Reglamentos, previo a la celebración de los respectivos convenios o acuerdos con la Federación Ecuatoriana de Fútbol, para cada campeonato o torneo.



- 10) Alterar los documentos oficiales presentados ante la LIGAPRO, para proceder a su registro.
- 11) Cualquiera otra causa que establezca o disponga la normativa FIFA o CONMEBOL, así como el Régimen Disciplinario aplicable a los afiliados a la LIGAPRO.

La pérdida de la calidad de miembro no exime al club de sus obligaciones económicas hacia la LIGAPRO u otros miembros de la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR, pero conlleva la anulación de todos los derechos en relación a la LPFE.

Art. 12. Suspensión de la calidad de afiliado. - Los derechos políticos de afiliación podrán ser suspendidos acorde a este Estatuto y a la normativa FIFA o CONMEBOL, así como al Régimen Disciplinario aplicable a los afiliados a la LIGAPRO.

La suspensión conlleva que el club afiliado no pueda participar con voto en las sesiones de Consejo de Presidentes de la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR.

Esta suspensión aplica igualmente al miembro que pudiese representar al club afiliado ante el Comité Directivo de la LIGAPRO, quien no podrá participar ni con voz ni voto, debiendo ser subrogado por su respectivo suplente, de ser el caso.

Del mismo modo, la LIGAPRO podrá asimismo suspender a un representante, dirigente o delegado del club afiliado, quien no podrá participar (ni con voz ni con voto) como representante ante la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR o ante cualquiera de sus organismos.

Art. 13. Ejecutividad de los acuerdos de la LIGAPRO.- Salvo en los casos expresamente regulados en el presente Estatuto, los acuerdos adoptados por los órganos de gobierno y de representación de la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR, son ejecutables de manera obligatoria, sin perjuicio de los recursos pertinentes.

TÍTULO III **ORGANIZACIÓN**

Capítulo I **De la Estructura**

Art. 14. Estructura. - La LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR se encuentra estructurada de la siguiente forma, y sin perjuicio de las demás dependencias que pudiese crear la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR para su correcto funcionamiento:

- I. Organismos o cargos administrativos:
 - a) Consejo de Presidentes.
 - b) Presidente.
 - c) Comité Directivo.
 - d) Director Ejecutivo.
 - e) Secretario General.
- II. Órganos o direcciones funcionales:
 - a) Dirección Legal.
 - b) Dirección Financiera.
 - c) Dirección Comercial.
 - d) Dirección de Comunicación.

- e) Dirección de Competiciones.
- f) Dirección de Control Económico.
- g) Dirección de Escenarios Deportivos y Seguridad.
- h) Dirección de Integridad, Prevención e Investigación.

III. Organismos de control y disciplina:

- a) Órgano de Validación.
- b) Comité de Control Económico.
- c) Comité Disciplinario.
- d) Comité de Apelaciones.

Capítulo II
Del Consejo de Presidentes

Art. 15. Conformación e integración del Consejo de Presidentes. - Es el organismo máximo de la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR, y está conformado por todos los Presidentes o delegados autorizados de los clubes afiliados a la LIGAPRO, que participen en la primera categoría Serie "A" y Serie "B".

Su integración deberá hacerse mediante la concurrencia de sus miembros, a través de sus Presidentes o de sus delegados debidamente acreditados para el efecto.

El Secretario de Consejo de Presidentes es el Secretario General de la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR. El Presidente presidirá las sesiones de Consejo de Presidentes.

Art. 16. Funciones y competencias del Consejo de Presidentes. - Son funciones y competencias del Consejo de Presidentes de la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR:

- a) Elegir al Presidente y Secretario General, así como conocer sus renunciaciones, de ser el caso.
- b) Elegir entre todos sus clubes afiliados, nueve (9) miembros, principales y sus respectivos suplentes, para conformar el Comité Directivo: cinco (5) representantes de la Serie "A" y cuatro (4) representantes de la Serie "B", así como conocer sus renunciaciones, de ser el caso.
- c) Elegir a los miembros del Comité de Control Económico, así como conocer sus renunciaciones, de ser el caso.
- d) Designar al Comité Disciplinario y Comité de Apelaciones, así como removerlos, de ser el caso, acorde a este Estatuto.
- e) Remover al Presidente y Secretario General, según lo previsto en el Estatuto.
- f) Remover a los miembros del Comité Directivo y Comité de Control Económico, conforme a este Estatuto.
- g) Fijar dietas para los miembros del Comité Directivo, dentro de los márgenes o parámetros de una entidad sin fines de lucro.
- h) Aprobar el presupuesto anual de gastos e ingresos.
- i) Aprobar los estados financieros, los balances generales y los informes del Presidente y del Director Ejecutivo de la LIGAPRO, por cada respectivo año.
- j) Aprobar los formatos de la competición sobre los cuales se desarrollarán los torneos que organice la LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR.
- k) Conocer sobre la afiliación de aquellos clubes que hubiesen conseguido el cupo de ascenso respectivo a la primera categoría, conforme a este Estatuto y a sus Reglamentos.
- l) Reformar e interpretar el Estatuto de la LIGAPRO.

- j) Las que expresamente delegare el Presidente o el Director Ejecutivo.
- k) Las demás que se desprendiere de este Estatuto, Reglamentos, circulares o manual de procedimiento.

Art. 46. Dirección de Control Económico.- La Dirección de Control Económico es la encargada de cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Control Económico.

Estará presidida por el Director de Control Económico, quien será designado por el Director Ejecutivo.

Sus atribuciones son las siguientes:

- a) Requerir y procesar la información de los clubes afiliados.
- b) Formular las propuestas a resolver por el Órgano de Validación, en relación con el cumplimiento del Reglamento de Control Económico.
- c) Coordinar con el auditor externo del Control Económico.
- d) Cualquiera otra que a tal efecto le sean expresamente otorgadas por el Presidente o por el Director Ejecutivo.
- e) Las demás que se desprendiere de este Estatuto, Reglamentos, circulares o manual de procedimiento.

Art. 47. Dirección de Escenarios Deportivos y Seguridad.- La Dirección de Escenarios Deportivos y Seguridad será la encargada de lo relativo a la seguridad y a las condiciones de los respectivos estadios o instalaciones deportivas.

Estará presidida por el Director de Escenarios Deportivos y Seguridad, quien será igualmente designado por el Director Ejecutivo.

Sus atribuciones son las siguientes:

- a) Coordinar, aplicar y supervisar parámetros de seguridad con las autoridades pertinentes, para el desarrollo de los diferentes eventos deportivos tanto nacionales como internacionales, en observancia de la normativa internacional y nacional relacionada para el efecto.
- b) Coordinar, controlar y supervisar con los clubes afiliados, el uso, adecuación y acondicionamiento de los escenarios e instalaciones deportivas.
- c) Velar que los clubes afiliados cumplan con las obligaciones que en materia de seguridad y escenarios deportivos imponga la LIGAPRO, así como con la normativa que sobre la materia sea de aplicación.
- d) Las que expresamente delegare el Comité Directivo, el Presidente o el Director Ejecutivo.
- e) Las demás que se desprendiere de este Estatuto, Reglamentos, circulares o manual de procedimiento.

Art. 48. Dirección de Integridad, Prevención e Investigación.- La Dirección de Integridad, Prevención e Investigación se encargará de los procesos investigativos y preventivos relacionados a casos de lavado de activos, sobornos, manipulación y amaño de partidos, así como de actividades económicas ilegales o de aquéllas que pudiesen alterar la integridad de la competición, que involucren directa o indirectamente a los clubes afiliados, dirigentes, jugadores y demás partícipes. Para tales efectos, podrá asimismo proponer la apertura de los correspondientes expedientes relativos a sus procesos investigativos.

Estará presidida por el Director de Integridad, Prevención e Investigación, quien será igualmente designado por el Director Ejecutivo.



quedando prohibido el consumo o la utilización de sustancias no permitidas, acorde con las disposiciones de la Ley.

ARTÍCULO SEXTO. - LA LIGA PROFESIONAL DE FÚTBOL DEL ECUADOR, realizará el proceso de elecciones antes de la terminación del periodo de funciones de la actual Directiva y procederá a registrarlo en esta Secretaría del Deporte de acuerdo a lo estipulado en la Ley del Deporte, Actividad Física y Recreación y su Reglamento.

ARTÍCULO SÉPTIMO. - La veracidad y exactitud de los documentos presentados por la organización deportiva son de su exclusiva responsabilidad, así como el procedimiento legal para la reforma estatutaria.

ARTÍCULO OCTAVO. - El presente Acuerdo deroga y reemplaza a todos los Acuerdos y Estatutos pre-existentes del Organismo Deportivo.

ARTÍCULO NOVENO. - En caso de silencio de las disposiciones estatutarias, se aplicarán las disposiciones de la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación, su Reglamento General, las disposiciones pertinentes del Código Civil y las reglas generales del Derecho. Las disposiciones del estatuto que contengan contradicción a normas legales y reglamentarias se tendrán por no escritas, siendo por tanto inaplicables.

ARTÍCULO DÉCIMO. - Este Acuerdo entrará en vigencia desde su suscripción, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial

Comuníquese y publíquese en el Registro Oficial.

Dado en San Francisco de Quito D.M., 22 ENE 2019

DRA. CARLA VERÓNICA JIMÉNEZ GONZÁLEZ
COORDINADORA GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA

Elaborado por:	Abg. Ginna Bermeo	Abogado de Asuntos Deportivos	
Revisado y aprobado por:	Abg. José Monge.	Director de Asuntos Deportivos	

Anexo 11

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS					
CLUB: _____					Liga Pro
					Documento Protegido
Este modelo deberá entregarse firmado y fechado junto a la Declaración y anexo de responsabilidad del club					
PCE-001-001-00					
NÚM	DENOMINACIÓN	T-3	T-2	T-1	T
	INGRESOS	0	0	0	0
1.	Importe neto de la cifra de negocios	0	0	0	0
1.1.	Ingresos por competiciones	0	0	0	0
1.1.1.	LigaPro				
1.1.2.	Competiciones internacionales	0	0	0	0
1.1.2.1.	Taquilla Copa Libertadores				
1.1.2.2.	Premios Copa Libertadores				
1.1.2.3.	Taquilla Copa Sudamericana				
1.1.2.4.	Premios Copa Sudamericana				
1.2.	Ingresos por abonados y socios				
1.3.	Ingresos por explotación de instalaciones				
1.4.	Ingresos audiovisuales	0	0	0	0
1.4.1.	Ingresos audiovisuales LigaPro				
1.4.2.	Ingresos audiovisuales CONMEBOL				
1.4.3.	Otros ingresos audiovisuales				
1.5.	Ingresos comerciales	0	0	0	0
1.5.1.	Auspicios				
1.5.2.	Publicidad				
1.5.3.	Tienda oficial y distribuidores				
1.5.4.	Otros ingresos comerciales				
1.6.	Otros ingresos	0	0	0	0
1.6.1.	Otros ingresos LigaPro				
1.6.2.	Subvenciones públicas				
1.6.3.	Cesión temporal de derechos federativos				
1.6.4.	Otros ingresos varios				
2.	Ingresos financieros				
	GASTOS	0	0	0	0
3.	Gastos de personal no deportivo	0	0	0	0
3.1.	Sueldos personal no deportivo				
3.2.	Indemnizaciones personal no deportivo				
3.3.	Beneficios sociales				
3.4.	Otros gastos de personal no deportivo				
4.	Coste de plantilla deportiva	0	0	0	0
4.1.	Contrato laboral	0	0	0	0
4.1.1.	Fijo				
4.1.2.	Variable				
4.2.	Contrato sociedad	0	0	0	0
4.2.1.	Fijo				
4.2.2.	Variable				
4.3.	Indemnizaciones				
4.4.	Otras retribuciones				
4.5.	Beneficios sociales				
4.6.	Precio de cesión				
4.7.	Amortización traspasos				
4.8.	Gastos adquisición				
4.9.	Primas colectivas				
5.	Categorías formativas	0	0	0	0
5.1.	Sueldos categorías formativas				
5.2.	Indemnizaciones categorías formativas				
5.3.	Beneficios sociales cat. Formativas				
5.4.	Otros gastos categorías formativas				
5.5.	Desplazamientos categorías formativas				
6.	Otros gastos de explotación	0	0	0	0
6.1.	Servicios exteriores				
6.2.	Tributos				
6.3.	Desplazamientos				
6.4.	Gastos federativos				
7.	Aprovisionamiento	0	0	0	0
7.1.	Material deportivo				
7.2.	Otros aprovisionamientos				
8.	Amortizaciones	0	0	0	0
8.1.	Amort. Activos fijos materiales				
8.2.	Amort. Activos fijos intangibles				
9.	Gastos financieros				
10.	BENEFICIOS NETOS POR TRASPASOS	0	0	0	0
10.1.	Beneficios por traspasos				
10.2.	Otros ingresos por traspasos				
10.3.	Pérdidas por traspasos				
10.4.	Otros gastos por traspasos				
11.	OTROS INGRESOS Y GASTOS EXCEPCIONALES	0	0	0	0
11.1	Otros Ingresos Excepcionales				
11.2	Otros Gastos Excepcionales				
RESULTADO DEL EJERCICIO		0	0	0	0

DENOMINACIÓN	T
(+) Resultado T previo a CPD	0
(-) Resultado negativo T-2	0
(-) Resultado negativo T-1	0
(+) Aportaciones computables	0
(-) Devolución aportaciones	0
(-) Devol. reglament. endeudamiento	0
(-) Ajustes reglamentarios	0
(=) LÍMITE DE COSTE DE PLANTILLA DEPORTIVA	0

Representante legal del club

Fecha: __/__/__

Anexo 12

PRESUPUESTO DE CAJA															
CLUB															
Este modelo deberá entregarse firmado y fechado junto a la Declaración y anexo de responsabilidad del club															
NÚM	DENOMINACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL CAJA	TOTAL IIG
COBROS POR INGRESOS															
1.	Importe neto de la cifra de negocios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.	Ingresos por competiciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.1.	LigaPro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.2.	Competiciones internacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.2.1.	Taquilla Copa Libertadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.2.2.	Premios Copa Libertadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.2.3.	Taquilla Copa Sudamericana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.2.4.	Premios Copa Sudamericana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2.	Ingresos por abonados y socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3.	Ingresos por explotación de instalaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4.	Ingresos audiovisuales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4.1.	Ingresos audiovisuales LigaPro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4.2.	Ingresos audiovisuales CONMEBOL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4.3.	Otros ingresos audiovisuales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.5.	Ingresos comerciales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.5.1.	Auspicios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.5.2.	Publicidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.5.3.	Tienda oficial y distribuidores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.5.4.	Otros ingresos comerciales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.6.	Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.6.1.	Otros ingresos LigaPro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.6.2.	Subvenciones públicas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.6.3.	Cesión temporal de derechos federativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.6.4.	Otros ingresos varios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGOS POR GASTOS															
3.	Gastos de personal no deportivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.1.	Sueldos personal no deportivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2.	Indemnizaciones personal no deportivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.3.	Beneficios sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.4.	Otros gastos de personal no deportivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.	Coste de plantilla deportiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1.	Contrato laboral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1.1.	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1.2.	Variable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.2.	Contrato sociedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.2.1.	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.2.2.	Variable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.3.	Indemnizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.4.	Otras retribuciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5.	Beneficios sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.6.	Precio de cesión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.8.	Gastos adquisición	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.9.	Primas colectivas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.	Categorías formativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1.	Sueldos categorías formativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.2.	Indemnizaciones categorías formativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.3.	Beneficios sociales cat. Formativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.4.	Otros gastos categorías formativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.5.	Desplazamientos categorías formativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.	Otros gastos de explotación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.1.	Servicios exteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.2.	Tributos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.3.	Desplazamientos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.4.	Desplazamientos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.	Aprovisionamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.1.	Material deportivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.2.	Otros aprovisionamientos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9.	Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COBROS Y PAGOS POR TRASPASOS DE T															
10.	Cobros por traspasos de T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10.1.	Otros cobros por traspasos de T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10.3.	Pagos por traspasos de T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10.4.	Otros pagos por traspasos de T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS COBROS Y PAGOS EXCEPCIONALES															
11.	Otros ingresos excepcionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.1.	Otros ingresos excepcionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.2.	Otros gastos excepcionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGOS POR IMPUESTOS															
12.	IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12.1.	RETENCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12.2.	RETENCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COBROS POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS DE T															
13.	COBROS POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS DE T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGOS POR COMPRA DE ACTIVOS FIJOS DE T															
14.	PAGOS POR COMPRA DE ACTIVOS FIJOS DE T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COBROS POR FINANCIACIÓN OBTENIDA EN T															
15.	COBROS POR FINANCIACIÓN OBTENIDA EN T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGOS POR FINANCIACIÓN DEVUELTA															
16.	PAGOS POR FINANCIACIÓN DEVUELTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16.1.	Obténida en la temporada T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16.2.	Obténida en temporadas anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COBROS DE BALANCE DE T-1, T-2, T-3, ETC.															
17.	COBROS DE BALANCE DE T-1, T-2, T-3, ETC.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17.1.	Abonados y socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17.2.	Clubes por traspasos y cesiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17.3.	Venta de activos fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17.4.	Otros cobros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGOS DE BALANCE DE T-1, T-2, T-3, ETC.															
18.	PAGOS DE BALANCE DE T-1, T-2, T-3, ETC.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18.1.	Jugadores y técnicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18.2.	Clubes por traspasos y cesiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18.3.	SII, IESS y otras autoridades públicas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18.4.	Compra de activos fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18.5.	Otros pagos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAJA AL INICIO DEL MES															
CAJA AL FINAL DEL MES															

Representante legal del club
Fecha: __/__/__

Anexo 13

ANEXO DE REGLAS DE VALORACIÓN DEL REGLAMENTO DE CONTROL ECONÓMICO



GCE-001-001-00
Documento Protegido

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
1. Importe neto de la cifra de negocios	Incluye los rubros: 1.1. Ingresos por competiciones 1.2. Ingresos por abonados y socios 1.3. Ingresos por explotación de instalaciones 1.4. Ingresos audiovisuales 1.5. Ingresos comerciales 1.6. Otros ingresos.	Detalla la cifra total de los rubros contenidos en esta cuenta.
1.1. Ingresos por competiciones	Ingresos por venta de entradas por partidos disputados en el estadio donde el club juega como equipo local en LigaPro, competiciones internacionales y otras competiciones. No incluye ingresos por abonos de temporada y cuotas de socios, que se incluyen en el rubro 1.2.	Detalla la cifra total de los rubros contenidos en esta cuenta.
1.1.1. LigaPro	Ingresos por venta de entradas por partidos disputados en el estadio donde el club juega como equipo local en LigaPro.	1.- Valor máximo: el mayor de los importes reales de T-3, T-2 y el importe estimado de T-1 en la misma Serie (A o B) en que se prevea participar en T. 2.- Si el valor de referencia es T-1, se debe justificar el importe estimado para dicha temporada. 3.- Si el club no ha participado en ninguna de las temporadas T-3, T-2 y T-1 en la misma Serie (A o B) que prevé participar en T, el club propondrá una alternativa de valoración.
1.1.2. Competiciones internacionales	Ingresos por taquillas y premios obtenidos en competiciones internacionales: Copa	1.- Valor máximo: media de los importes reales de T-3, T-2 y el importe estimado de T-1, calculada

Página 1 de 15

ANEXO DE REGLAS DE VALORACIÓN DEL REGLAMENTO DE CONTROL ECONÓMICO



GCE-001-001-00
Documento Protegido

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
	Libertadores y Copa Sudamericana, incluyen los sub-rubros: 1.1.2.1. Taquilla Copa Libertadores 1.1.2.2. Premios Copa Libertadores 1.1.2.3. Taquilla Copa Sudamericana 1.1.2.4. Premios Copa Sudamericana	dividiendo entre 2 o 3, según se haya obtenido ingresos 2 o 3 temporadas para la competición internacional de que se trate. 2.- Se debe justificar el importe estimado para la temporada T-1. 3.- Si se ha obtenido ingresos solo 0 o 1 temporadas, se debe justificar la valoración propuesta por el club, principalmente basada en datos históricos.
1.2. Ingresos por abonados y socios	Ingresos por abonos de temporada y cuotas de socios.	1.- Valor máximo: importe estimado para la temporada T-1. 2.- En caso de estimar incremento de ingresos por aumento de capacidad del estadio, el club deberá justificar el cálculo. 3.- En caso de que se prevea participar en la temporada T en una Serie (A o B) distinta que en T-1, el valor máximo será el de la última temporada desde T-3 en que el club participó en la misma Serie (A o B) que prevé participar en T. 4.- En caso de no haber participado desde T-3 en la misma Serie (A o B) que se prevé participar en T, el club deberá aportar alternativa de valoración, que debe corresponderse con clubes similares.

Página 2 de 15

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
		5.- El Órgano de Validación podrá ajustar el valor de T en caso de evidencia razonablemente previsible para T. Por ejemplo, si en T-1 se ofrecía el abono de T-1 con una promoción de descuento del 50% del abono de T, se aplicará dicho porcentaje de reducción respecto de la regla general de valoración de este rubro.
1.3. Ingresos por explotación de instalaciones	Ingresos por venta de entradas para acceder a instalaciones, o por cesión en arrendamiento o similar de instalaciones, todo ello para eventos o actividades distintos de los partidos de fútbol del primer equipo.	Valor máximo: media de los importes reales de T-3, T-2 y el importe estimado de T-1.
1.4. Ingresos audiovisuales	Ingresos por cesión de derechos audiovisuales en relación con la participación en LigaPro y en competiciones internacionales.	Detalla la cifra total de los rubros contenidos en esta cuenta.
1.4.1. Ingresos audiovisuales LigaPro	Ingresos por cesión de derechos audiovisuales en relación con la participación en LigaPro	Se reflejará el importe comunicado oficialmente por LigaPro a los clubes, conforme a la previsión de ingresos totales fijos y variables, criterios de reparto aplicables y demás circunstancias relevantes.
1.4.2. Ingresos audiovisuales CONMEBOL	Importe que corresponde al club según las reglas de reparto de CONMEBOL por su participación en competiciones internacionales, que no corresponde ni a taquilla ni a premios, que se incluyen en el rubro 1.1.2.	1.- Valor máximo: media de los importes reales de T-3, T-2 y el importe estimado de T-1, calculada dividiendo entre 2 o 3, según se haya obtenido ingresos 2 o 3 temporadas para la competición internacional de que se trate.

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
		2.- Se debe justificar el importe estimado para la temporada T-1. 3.- Si se ha obtenido ingresos solo 0 o 1 temporadas, se debe justificar la valoración propuesta por el club, principalmente basada en datos históricos.
1.4.3. Otros ingresos audiovisuales	Cualquier otro ingreso por derechos audiovisuales.	1.- Sólo podrá presupuestarse importes documentados mediante contrato. 2.- En caso de existir importes variables, se aceptará la media de dichos importes variables de las temporadas T-3 a T-1 en que el club haya participado en la misma Serie (A o B) que prevé participar en T.
1.5. Ingresos comerciales	Ingresos por auspicios, publicidad, tienda oficial y distribuidores, y similares.	Detalla la cifra total de los rubros contenidos en esta cuenta.
1.5.1. Auspicios	Corresponde a ingresos por auspicios.	1.- Se admite presupuestar importes que estén justificados mediante contrato en al menos un 90% del importe presupuestado. 2.- En todo caso, el Órgano de Validación ajustará motivadamente los valores reflejados en los contratos en caso de que éstos no se correspondan con valores de mercado. 3.- En caso de importes variables, se admite como máximo la media de los importes variables de las temporadas T-3, T-2 y estimado de T-1 en que el

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
		club haya participado en la misma Serie (A o B) que prevea participar en T.
1.5.2. Publicidad	Ingresos por publicidad gestionada directamente por el club o mediante explotación cedida a terceros a cambio de precio cierto.	1.- En caso de cesión a terceros a cambio de precio, se aplicará la misma regla que para los auspicios. 2.- En caso de gestión directa por el club, el valor máximo a presupuestar será el importe real de la última temporada en que el club haya participado en la misma Serie (A o B) que prevea participar en T. Si no ha participado desde T-3 en la misma Serie (A o B) que prevé para T, el club aportará una alternativa de valoración.
1.5.3. Tienda oficial y distribuidores	Corresponde a ingresos obtenidos por ventas de productos con la marca del club, en tiendas oficiales o distribuidores autorizados.	1.- Valor máximo: el mayor de los importes reales de T-3, T-2 y el importe estimado de T-1 en la misma Serie (A o B) en que se prevea participar en T. 2.- Si el valor de referencia es T-1, se debe justificar el importe estimado para dicha temporada. 3.- Si el club no ha participado en ninguna de las temporadas T-3, T-2 y T-1 en la misma Serie (A o B) que prevé participar en T, el club propondrá una alternativa de valoración.
1.5.4. Otros ingresos comerciales	Cualquier otro ingreso comercial.	1.- Se admite presupuestar importes que estén justificados mediante contrato en al menos un 90% del importe presupuestado.

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
		2.- En todo caso, el Órgano de Validación ajustará motivadamente los valores reflejados en los contratos en caso de que éstos no se correspondan con valores de mercado. 3.- En caso de importes variables, se admite como máximo la media de los importes variables de las temporadas T-3, T-2 y estimado de T-1 en que el club haya participado en la misma Serie (A o B) que prevea participar en T.
1.6. Otros ingresos	Otros ingresos especificados en los sub-rubros: 1.6.1. Otros ingresos LigaPro 1.6.2. Subvenciones públicas 1.6.3. Cesión temporal de derechos federativos 1.6.4. Otros ingresos varios	Detalla la cifra total de los rubros contenidos en esta cuenta.
1.6.1. Otros ingresos LigaPro	Cualquier ingreso que pudiera corresponder recibir al club de LigaPro, a excepción del correspondiente a derechos audiovisuales, en virtud de Estatuto, Reglamentos o resoluciones debidamente autorizadas por los órganos competentes de LigaPro.	En caso de corresponder algún importe al club, éste será comunicado oficialmente por LigaPro al club.
1.6.2. Subvenciones públicas	Corresponde a importes recibidos de organismos públicos.	Se admitirá importes justificados mediante contratos y acuerdos con los organismos públicos correspondientes.

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
1.6.3. Cesión temporal de derechos federativos	Ingresos por cesión de derechos federativos.	Se admitirá los importes justificados mediante contratos.
1.6.4. Otros ingresos varios	Indemnizaciones de seguros, ingresos por sorteos realizados y otros ingresos no contemplados en otros rubros.	1.- Valor máximo: media de los importes reales de T-3, T-2 y el importe estimado de T-1 en la misma Serie (A o B) en que se prevea participar en T. 2.- Si el club no ha participado en ninguna de las temporadas T-3, T-2 y T-1 en la misma Serie (A o B) que prevé participar en T, el club propondrá una alternativa de valoración.
2. Ingresos financieros	Ingresos por intereses bancarios, dividendos y otros ingresos por acciones, diferencias positivas de cambio, etc.	Se deberá justificar este importe mediante extracto bancario, contratos, etc.
3. Gastos de personal no deportivo	Incluye los rubros: 3.1. Sueldos personal no deportivo 3.2. Indemnizaciones personal no deportivo 3.3. Beneficios sociales 3.4. Otros gastos de personal no deportivo	Detalla la cifra total de los rubros contenidos en esta cuenta.
3.1. Sueldos personal no deportivo	En este rubro el club debe incluir todo tipo de retribución al personal no deportivo, ya sea dineraria o en especie.	1.- Valor mínimo: importe estimado T-1, que debe guardar relación razonable con los datos reales de T-3 y T-2. 2.- En caso de participar en Serie (A o B) diferente en T-1 y en T, el club podrá aportar alternativa de valoración, que requerirá aprobación del Órgano de Validación.

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
3.2. Indemnizaciones personal no deportivo	Indemnizaciones personal no deportivo	El club deberá justificar estimación, que requerirá aprobación del Órgano de Validación.
3.3. Beneficios sociales	Corresponde a los beneficios sociales estipulados en las leyes y normativa ecuatoriana.	Debe representar el 27% del importe de sueldos. El club podrá aportar explicación en caso de estimar otro importe, que requerirá aprobación del Órgano de Validación.
3.4. Otros gastos de personal no deportivo	En este rubro el club debe incluir todo tipo de prestaciones al personal no deportivo, que supongan un coste para el club, tales como comedor de empresa, obsequios, descuentos en tienda oficial, etc.	El club deberá justificar estimación, que requerirá aprobación del Órgano de Validación.
4. Coste de plantilla deportiva	En este rubro se debe incluir todos los conceptos que integran el coste de plantilla deportiva, tal como se definen en el artículo 12 del Reglamento de Control Económico.	1.- Se debe aplicar las reglas de valoración establecidas por el artículo 12 del Reglamento de Control Económico. 2.- Valor máximo: de acuerdo con la finalidad del Reglamento, para este rubro se admitirá como valor máximo aquél que, una vez validados los importes del resto de rubros del presupuesto, se cumpla el punto de equilibrio presupuestario, tal como se define en el artículo 13 del Reglamento, y sin perjuicio de las limitaciones que pudieran derivarse de los requisitos que debe cumplir el presupuesto de tesorería.

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
4.1. Contrato laboral	Retribución según contrato laboral. Se compone de los sub-rubros: 4.1.1. Fijo. - Retribución fija según contrato laboral 4.1.2. Variable. - Retribución variable estimada según el artículo 30 del Reglamento.	Detalla la cifra total de los rubros contenidos en esta cuenta.
4.2. Contrato sociedad	Retribución según contrato con sociedades vinculadas al jugador, en concepto de derechos de imagen o cualquier otro. Se compone de los sub-rubros: 4.2.1. Fijo. - Retribución fija según contrato con sociedades vinculadas al jugador. 4.2.2. Variable. - Retribución variable estimada según el artículo 30 del Reglamento.	Detalla la cifra total de los rubros contenidos en esta cuenta.
4.3. Indemnizaciones	Cantidades para resarcir de daños, indemnizaciones por despido o por cualquier tipo de acuerdo mediante el cual finalice la relación laboral. Por ejemplo: indemnizaciones por rescisión unilateral del club, compensaciones por finalización de mutuo acuerdo, cantidades fijadas legal, judicial o convencionalmente como indemnización por despido, etc.	Ver la hipótesis del punto 4.
4.4. Otras retribuciones	En este rubro se debe incluir cualquier otro tipo de retribución, con carácter exhaustivo y con la finalidad de incluir cualquier importe que represente un coste para el club. Incluir retribuciones dinerarias y en especie. Por	Ver la hipótesis del punto 4.

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
	ejemplo: viáticos, incentivos, vivienda, primas individuales, vehículos, seguros, etc.	
4.5. Beneficios Sociales	Cuotas de beneficios sociales	Ver la hipótesis del punto 4.
4.6. Precio de cesión		Ver la hipótesis del punto 4.
4.7. Amortización traspasos		Ver la hipótesis del punto 4.
4.8. Gastos adquisición. -	Incluye todos los gastos de la transacción relacionados con la adquisición de derechos federativos o con la contratación de los servicios de un jugador o técnico, tales como comisiones de agentes, representantes o intermediarios, sean personas naturales o jurídicas, cualquiera que sea la forma y denominación del acuerdo del que deriven dichos gastos.	Ver la hipótesis del punto 4.
4.9. Primas Colectivas	Cantidad comprometida por el Club con todos o algunos de sus Jugadores en caso de cumplimiento de determinada condición, y que no está recogida de forma individual en el contrato laboral suscrito entre las partes.	Ver la hipótesis del punto 4.
5. Categorías formativas	En este rubro se debe incluir todo tipo de conceptos relacionados directamente con las categorías formativas y que supongan un coste para el club. Sueldos, indemnizaciones, beneficios sociales, cualquier otro tipo de retribución, coste de desplazamientos de categorías formativas, etc.	1.- Valor mínimo: el menor de los importes reales de T-3, T-2 y el importe estimado de T-1 en la misma Serie (A o B) en que se prevea participar en T. 2.- Si el valor de referencia es T-1, se debe justificar el importe estimado para dicha temporada. 3.- Si el club no ha participado en ninguna de las temporadas T-3, T-2 y T-1 en la misma Serie (A o B) que prevé participar en T, el club propondrá una alternativa de valoración.

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
5.1 Sueldos categorías formativas	En este rubro el club debe incluir todo tipo de retribución a jugadores y técnicos de categorías formativas, ya sea dineraria o en especie. Se incluye los puntos: 5.2 Indemnizaciones categorías formativas 5.3 Beneficios sociales cat. Formativas	Ver la hipótesis del punto 5.
5.4 Otros gastos categorías formativas	En este rubro el club debe incluir todo tipo de prestaciones al personal no deportivo, que supongan un coste para el club, tales como comedor de empresa, obsequios, descuentos en tienda oficial, etc. Se incluye el punto: 5.5 Desplazamientos categorías formativas	Ver la hipótesis del punto 5.
6. Otros gastos de explotación	En este rubro se debe incluir todo tipo de conceptos relacionados directamente con servicios básicos, arrendamientos, honorarios legales, seguros, impuestos municipales, tasas, renta (excepto retenciones), movilización, gastos federativos. gastos por servicios exteriores, tributos, desplazamientos y gastos federativos.	1.- Valor mínimo: importe estimado T-1, que debe guardar relación razonable con los datos reales de T-3 y T-2. 2.- En caso de participar en Serie (A o B) diferente en T-1 y en T, el club podrá aportar alternativa de valoración, que requerirá aprobación del Órgano de Validación.
6.1 Servicios exteriores	Incluye gastos de comunicaciones (teléfono, internet, etc.), arrendamientos, reparaciones, servicios de profesionales independientes (abogados, notarios, auditores, arquitectos, economistas, etc.), seguros, desplazamientos de personal no deportivo, publicidad, relaciones públicas, etc.	Ver la hipótesis del punto 6.

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
	No incluye ningún gasto relacionado con adquisición de jugadores, que se incluye en el rubro 4.2.8.	
6.2 Tributos	Incluye todos los impuestos, tasas municipales, etc. excepto IVA y retenciones	Ver la hipótesis del punto 6.
6.3 Desplazamientos	Gastos de transporte, estancia en hoteles y demás gastos ocasionados como consecuencia de los desplazamientos del primer equipo para jugar partidos, realizar concentraciones, etc.	Ver la hipótesis del punto 6.
6.4 Gastos federativos	Incluye gastos de arbitraje, coste de licencias de jugadores y técnicos y sanciones deportivas.	Ver la hipótesis del punto 6.
7. Aprovisionamiento	En este rubro se debe incluir todo tipo de conceptos relacionados con materiales para uso del club o para venta.	1.- Valor mínimo: importe estimado T-1, que debe guardar relación razonable con los datos reales de T-3 y T-2. 2.- En caso de participar en Serie (A o B) diferente en T-1 y en T, el club podrá aportar alternativa de valoración, que requerirá aprobación del Órgano de Validación.
7.1 Material deportivo	En este rubro se debe incluir las compras de material deportivo, tanto el destinado a uso del club, como el destinado a la venta.	Ver la hipótesis del punto 7.
7.2 Otros aprovisionamientos	En este rubro se debe incluir las compras de cualquier otro material: medicamentos y equipación médica, merchandising, combustible, material de oficina, etc. Debe incluirse todo tipo de compras no incluidas en otros rubros, con la finalidad de no dejar fuera ningún concepto.	Ver la hipótesis del punto 7.

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
8. Amortizaciones	En este rubro se debe incluir todas las amortizaciones efectuadas por el club.	1.- Valor mínimo: importe estimado T-1, que debe guardar relación razonable con los datos reales de T-3 y T-2.
8.1 Amort. Activos fijos materiales	Gasto calculado dividiendo el precio de adquisición de activos fijos materiales, entre los años de vida útil estimada.	Ver la hipótesis del punto 8.
8.2 Amort. Activos fijos intangibles	Gasto calculado dividiendo el precio de adquisición de activos fijos intangibles, entre los años de vida útil estimada. No incluye amortización de derechos federativos de jugadores, que se incluye en el rubro 4.2.7.	Ver la hipótesis del punto 8.
9. Gastos Financieros	Incluye gastos por intereses por préstamos, créditos y anticipos, y en general el coste financiero de cualquier operación, incluyendo los intereses por acuerdos de aplazamiento o fraccionamiento de deudas con SRI, IESS, entidades deportivas, etc. También incluye diferencias negativas de cambio.	Se deberá justificar este importe mediante extracto bancario, contratos, etc.
10. Beneficio neto por traspasos	Este rubro incluye los beneficios y gastos originados por la venta de derechos federativos de los jugadores. Beneficios por traspasos, Otros ingresos por traspaso, Pérdidas por traspasos, Otros gastos por traspasos.	1.- Forma de cálculo: Ganancia=Precio de venta-valor neto contable de los derechos federativos en la fecha de traspaso-gastos de transacción asociados a la venta. 2.- Valor máximo: (+) la media de las ganancias reales de T-3 y T-2 y el valor estimado de T-1 (-) la media de las pérdidas reales de T-3 y T-2 y el valor estimado de T-1

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
		3.- El valor estimado de T-1 de ganancias y pérdidas deberá justificarse con contratos en firme, adjuntando certificado de representante autorizado por el club donde se expliquen los cálculos de la ganancia o pérdida de cada operación. 4.- Si el cálculo sale negativo, el importe a presupuestar será 0. 5.- No se computarán los beneficios obtenidos en temporadas en que el club haya participado en una Serie superior a la que prevea participar en T. 6.- Si al cierre del mercado de fichajes de enero de T no se ha materializado la previsión de beneficios netos, mediante contratos reales, entonces se ajustará el importe del rubro 10, con el importe real conseguido, modificándose por tanto el límite de coste de plantilla deportiva. 7.- En cualquier caso, la previsión de este rubro no podrá superar el 25% del rubro 1. para clubes de Serie A ni el 10% para clubes de Serie B. Solo a partir de la fecha en que, si así sucede, se materialicen contratos en firme que superen dichos límites, se podría incrementar el límite de coste de plantilla deportiva conforme al importe real de este rubro.
10.1 Beneficios por traspasos	Ganancias por transferencia definitiva de derechos federativos de jugadores.	Ver la hipótesis del punto 10.

RUBRO	DESCRIPCIÓN	HIPÓTESIS
10.2 Otros ingresos por traspasos	Ingresos por indemnización de formación y mecanismo de solidaridad calculados según el Reglamento sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores de FIFA.	Ver la hipótesis del punto 10.
10.3 Perdidas por traspasos	Pérdidas por transferencia definitiva de derechos federativos de jugadores.	Ver la hipótesis del punto 10.
10.4 Otros gastos por traspaso	Gastos por indemnización de formación y mecanismo de solidaridad calculados según el Reglamento sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores de FIFA.	Ver la hipótesis del punto 10.
11. Otros ingresos y gastos excepcionales	<p>Con la finalidad de incluir todo tipo de gastos e ingresos para estimar de la forma más precisa el presupuesto, en este rubro se debe incluir cualquier otro concepto de ingreso o gasto que no se correspondan con ninguno de los rubros anteriores.</p> <p>Este rubro solo debe usarse con carácter excepcional, ya que los conceptos normales de ingresos y gastos tienen cabida en los rubros anteriores. Por lo tanto, será analizado con especial atención.</p> <p>Las cuentas contenidas en este rubro son: 11.1 Otros Ingresos Excepcionales 11.2 Otros Gastos Excepcionales</p>	<p>Dado su carácter excepcional, el importe de este rubro no podrá exceder el 3% del importe total del resto de rubros de gastos o ingresos, según su signo.</p> <p>Deberá justificarse mediante contratos, acuerdos, etc. y aportar explicación, que requerirá aprobación del Órgano de Validación.</p>

Anexo 14



CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES

El IESS CERTIFICA que revisados los archivos del Sistema de Historia Laboral, el señor(a) NEME ANTON NASSIB JOSE, representante legal de la empresa CLUB SPORT EMELEC con RUC Nro. 0990166900001 y dirección SURESTE. GENERAL GOMEZ. 1312. AV. QUITO. A 1 CUADRA C.CIVICO., SI registra obligaciones patronales en mora por un valor de USD 21,119.64.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social aclara que, si existieran obligaciones pendientes no determinadas a la fecha, esta certificación no implica condonación o renuncia del derecho del IESS, al ejercicio de las acciones legales a que hubiere lugar para su cobro.

El contenido de éste certificado puede ser validado ingresando al portal web del IESS en el menú Empleador – Certificado de Obligaciones Patronales, digitando el RUC de la empresa o número de cédula.

Julio Enrique Ortiz Santillán

Director Nacional de Recaudación y Gestión de Cartera, Encargado



Emitido el 13 de abril de 2019

Validez del Certificado 30 días

Anexo 15



CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES

El IESS CERTIFICA que revisados los archivos del Sistema de Historia Laboral, el señor(a) CEVALLOS VILLAVICENCIO JOSE FRA, representante legal de la empresa BARCELONA SPORTING CLUB con RUC Nro. 0990962545001 y dirección NORTE. AV. BARCELONA ESTADIO MONUMENTAL BCO PICHINCHA SUIT BARCELONA. 0. CDLA BELLAVISTA. ESTADIO ISIDRO ROME., SI registra obligaciones patronales en mora por un valor de USD 46,380.34.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social aclara que, si existieran obligaciones pendientes no determinadas a la fecha, esta certificación no implica condonación o renuncia del derecho del IESS, al ejercicio de las acciones legales a que hubiere lugar para su cobro.

El contenido de éste certificado puede ser validado ingresando al portal web del IESS en el menú Empleador – Certificado de Obligaciones Patronales, digitando el RUC de la empresa o número de cédula.

Julio Enrique Ortiz Santillán

Director Nacional de Recaudación y Gestión de Cartera, Encargado



Emitido el 13 de abril de 2019

Validez del Certificado 30 días

Anexo 16



CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES

El IESS CERTIFICA que revisados los archivos del Sistema de Historia Laboral, el señor(a) COLOMA AVILES MENTOR DAVID, representante legal de la empresa CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO GUAYAQUIL CITY FUTBOL CLUB con RUC Nro. 0992655291001 y dirección NORTE. AV. DE LAS AMERICAS. 57. BENJAMIN ROSALES. JUNTO A AEROPUERTO., SI registra obligaciones patronales en mora por un valor de USD 24,710.13.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social aclara que, si existieran obligaciones pendientes no determinadas a la fecha, esta certificación no implica condonación o renuncia del derecho del IESS, al ejercicio de las acciones legales a que hubiere lugar para su cobro.

El contenido de éste certificado puede ser validado ingresando al portal web del IESS en el menú Empleador – Certificado de Obligaciones Patronales, digitando el RUC de la empresa o número de cédula.

Julio Enrique Ortiz Santillán

Director Nacional de Recaudación y Gestión de Cartera, Encargado



Emitido el 13 de abril de 2019

Validez del Certificado 30 días



REGLAMENTO SOBRE DERECHOS AUDIOVISUALES

TÍTULO I NORMAS GENERALES

Artículo 1.- Naturaleza y obligatoriedad del Reglamento

El presente Reglamento forma parte integrante del régimen jurídico de funcionamiento de la Liga Profesional de Fútbol del Ecuador (LigaPro), en desarrollo de su Estatuto. Este Reglamento se aprueba por el Consejo de Presidentes en ejercicio de sus competencias según el Estatuto de la LigaPro y es de obligado cumplimiento para todos los clubes que participen en las competiciones organizadas por la LigaPro.

Artículo 2.- Titularidad de los derechos audiovisuales y su distribución

Por la organización de la competición profesional de Primera Categoría, Series "A" y "B", corresponde en exclusiva a la LigaPro, y desde que inicia dicha competición, la titularidad de los derechos audiovisuales.

En tal sentido, también corresponde de forma exclusiva a la LigaPro establecer las normas para la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de la competición profesional de Primera Categoría, Series "A" y "B", así como los criterios para la distribución de los ingresos obtenidos entre los organizadores y participantes en la misma, lo que incluye todo lo referente a control de gestión de la comercialización, auditoría de resultados económicos, producción, determinación de criterios de reparto, determinación y verificación de parámetros de pagos variables, cálculo de la cantidad a recibir por cada club y obligaciones de éstos respecto a la LigaPro para recibir el cobro. Así se recoge en la estipulación 4.2. del Convenio formalizado con fecha 3 de julio de 2018 entre la FEF y LigaPro.

Dicha estipulación 4.2. establece asimismo que la participación de los clubes en los torneos conllevará necesariamente la comercialización conjunta de todos los derechos audiovisuales.

Artículo 3.- Objeto y ámbito de aplicación

El objeto de este Reglamento es establecer los criterios para la distribución de los ingresos obtenidos por la LigaPro por la comercialización conjunta de derechos audiovisuales, entre los clubes participantes en la competición profesional de Primera Categoría, Series "A" y "B", organizada por la LigaPro, así como las contribuciones de los clubes en relación con estos ingresos.

Dichos ingresos por la comercialización conjunta de derechos audiovisuales comprenden los ingresos fijos obtenidos por la LigaPro como contraprestación por el contrato de cesión de derechos audiovisuales de fecha 11 de mayo de 2018, formalizado con Gol TV, estableciéndose por tanto las reglas de este Reglamento en concordancia con lo estipulado en dicho contrato.



TÍTULO II CRITERIOS DE REPARTO

Artículo 6.- Norma general sobre reparto de los ingresos entre los clubes participantes en la competición profesional

Los ingresos obtenidos por la LigaPro por la comercialización conjunta de los derechos audiovisuales objeto de este Reglamento se distribuirán entre los clubes participantes en la competición profesional de Primera Categoría, Series "A" y "B" conforme a los criterios establecidos en este artículo.

El 82% de los ingresos por derechos audiovisuales se asignará a los clubes participantes en la Serie "A" y el 18% restante a los clubes de la Serie "B".

Artículo 7.- Criterios de reparto en cada Serie

7.1.- Parte igualitaria

Con objeto de mantener la debida cohesión entre los clubes participantes en cada Serie, un porcentaje de los ingresos de cada Serie se repartirá a partes iguales entre sus participantes. En Serie "A" el 50% y en Serie "B" el 100%.

7.2.- Parte técnica

Con objeto de incentivar la competitividad y reconocer el desempeño de cada club, el restante 50% correspondiente a Serie "A" se repartirá en función de los dos criterios técnicos que se describen a continuación, ponderando cada uno de estos criterios al 50% para calcular esta parte técnica de dicha Serie.

7.2.1.- Resultados deportivos

En Serie "A" se tomarán en consideración los resultados deportivos de las cinco últimas temporadas de la competición profesional de Ecuador, ponderándose un 30%, 25%, 20%, 15% y 10% los obtenidos en las temporadas T-1, T-2, T-3, T-4 y T-5, respectivamente.

Para la aplicación de este criterio, la cantidad a distribuir se asignará a cada una de las temporadas consideradas, conforme a la regla de ponderación descrita en el párrafo anterior.

Entre los participantes en Serie "A", la cantidad asignada a cada temporada se distribuirá del siguiente modo:

1° clasificado: 20%	(Campeón)
2° clasificado: 18%	(Vicecampeón)
3° clasificado: 12%	
4° clasificado: 10%	
5° clasificado: 8%	
6° clasificado: 6%	
7° clasificado: 6%	



8° clasificado: 5%
 9° clasificado: 4%
 10° clasificado: 3,25%
 11° clasificado: 2,5%
 12° clasificado: 1,75%
 13° clasificado: 1,25%
 14° clasificado: 1%
 15° clasificado: 0,75%
 16° clasificado: 0,5%

7.2.2.- Implantación social

Para esta Serie "A", la valoración de este criterio vendrá determinado por la recaudación media en abonos, socios y taquilla, que hayan sido objeto de las declaraciones y gravámenes pertinentes, de las últimas cinco temporadas y por su participación en la generación de recursos por la comercialización de las retransmisiones televisivas y por internet, en la medida en que se cuente con las mediciones técnicas, fiables y contrastadas, a nivel nacional.

Para la aplicación del criterio de implantación social se establecerá un sistema de reparto proporcional, sin que ningún club pueda recibir una cantidad superior al 20% del total de esta partida en la Serie, ni inferior al 2% de la misma. En caso de que algún club participante superase el 20%, el exceso se repartirá proporcionalmente entre los restantes clubes de la Serie.

Artículo 8.- Limitación del desequilibrio

Una vez realizado el reparto de las cantidades correspondientes de acuerdo con los criterios señalados en los artículos 6 y 7, la diferencia entre los clubes y entidades que más y menos ingresen no podrá ser superior a 3 veces en Serie "A". Si se diese esa circunstancia, se disminuirá proporcionalmente la cuota de todos los clubes de esa Serie en lo preciso para acrecer la cuota de los que lo necesitaran para llegar a esa diferencia máxima.

Para la verificación del cumplimiento de estos límites se computarán las cantidades que pudieran percibirse del Fondo de Compensación previsto en el artículo 10.

TÍTULO III CONTRIBUCIONES ECONÓMICAS DE LOS CLUBES PARTICIPANTES

Artículo 9.- Norma general sobre contribuciones económicas de los clubes participantes en la competición profesional

Con objeto de mejorar la promoción y el funcionamiento de la competición, el conjunto de clubes participantes en el campeonato profesional Primera Categoría, deberá cumplir con las contribuciones que se establecen en el artículo siguiente, en proporción a los ingresos que les correspondan en virtud de los criterios de reparto de este Reglamento.

La LigaPro detraerá directamente de la cantidad económica global titularidad de LigaPro, y de forma previa al nacimiento del derecho de crédito del club frente a LigaPro, las correspondientes contribuciones económicas.



DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- Garantía del nivel de ingresos

Durante las tres primeras temporadas a contar desde la fecha de entrada en vigor de este Reglamento, se garantiza el nivel de ingresos de los clubes participantes en los términos que se exponen a continuación, todo ello partiendo de la base de que la cantidad disponible para el reparto entre los clubes participantes será superior a la suma de los ingresos obtenidos por todos los participantes por la comercialización de los derechos audiovisuales en la temporada 2018.

Concretamente, la garantía consistirá en lo siguiente:

En Serie "A", en reducir parcialmente las disminuciones de ingresos por club para cada temporada de referencia, respecto a lo que recibieron en 2018, en los siguientes porcentajes:

Temporada	Reducción de la disminución
2019	50%
2020	40%
2021	30%

En Serie "B", en garantizar en 2019, 2020 y 2021 una cantidad por club de 504.000 USD.

Corresponde al Comité Directivo verificar las cantidades que cada club participante recibió en la temporada 2018.

Segunda.- Criterios sobre implantación social

Para la temporada 2019 y hasta que se verifique la disponibilidad de datos de audiencia fiables y contrastados, a nivel nacional, el criterio de implantación social del apartado 7.2.2. vendrá determinado exclusivamente por la recaudación media en abonados, socios y taquilla de las últimas cinco temporadas, tanto local como visitante, y teniendo en cuenta los ingresos por abonados y socios, que hayan sido objeto de las declaraciones y gravámenes pertinentes.

Luego, y en posteriores temporadas, el criterio expresado en el párrafo anterior tendrá una ponderación de un tercio del total del apartado 7.2.2., mientras que la participación en la generación de recursos por la comercialización de las retransmisiones televisivas y por internet, que se medirá por el nivel de audiencia de cada club en la temporada anterior, tendrá una ponderación de dos tercios. Todo ello una vez se verifique la disponibilidad de datos de audiencia fiables y contrastados, a nivel nacional, como se expresa anteriormente, los que serán aprobados por el Comité Directivo.

Tercera.- Ajustes en 2019 por cambio de formato de campeonato

Con la finalidad de ejecutar un reparto en 2019 aunando los principios de suficiencia económica (no es posible repartir más de lo generado) y de mérito deportivo (el club con mayores méritos



deportivos debe recibir más), se acuerdan para 2019 los siguientes montos según la clasificación deportiva de 2018:

- Clubes que clasificaron en posiciones 11 y 12 de Serie A (que en el formato anterior habrían descendido a Serie B): mismo monto que los de la Serie B
- Clubes que clasificaron en posiciones 3 y 4 de Serie B (que en el formato anterior no habrían ascendido a Serie A): mismo monto que los de la Serie B
- Clubes que clasificaron en posiciones 11 y 12 de Serie B (que en el formato anterior habrían descendido a Segunda Categoría): 408.000 USD

Cuarta.- Ingresos variables del contrato referido en el artículo 3

En razón que los ingresos variables del contrato referido en el artículo 3, no son materia de lo dispuesto en este Reglamento, en un plazo no mayor de 90 días, el Consejo de Presidentes aprobará la reglamentación aplicable a dichos ingresos variables.

DISPOSICIÓN FINAL

Única.- Entrada en vigor

El presente Reglamento entrará en vigor y se aplicará por primera vez en relación con los ingresos correspondientes a la temporada 2019.

La duración de este Reglamento se extenderá a las temporadas en que continúe vigente el contrato referido en el artículo 3.