

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ÁNDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**MEMORIA LABORAL
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO - FINANCIERO EN
UN EQUIPO PROFESIONAL DE FUTBOL
«CLUB BOLIVAR»**

**POSTULANTE : MARTIN JAVIER ARTEAGA FERNANDEZ
TUTOR : LIC. OSCAR CALLISAYA**

**LA PAZ – BOLIVIA
2019**

Dedicatoria:

A mi papá Carlos y mi mamá Carmela que guiaron mis pasos desde el cielo y a mis hermanos José Antonio, Juan Carlos, Luis Fernando y Renzo Pedro quienes me apoyaron siempre.

Martín

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por brindarme voluntad y paciencia para desarrollar el trabajo.

Agradecimiento al Lic. Antonio Fernández Céspedes por guiarme e impulsarme para cumplir con las metas propuestas.

A mi familia por el aliento constante recibido durante todo el proceso de elaboración del trabajo.

INDICE

CAPITULO I

1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1,2 SECTOR DE ESTUDIO.....	1
1.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....	1
1.4 RELEVANCIA SOCIAL.....	2

CAPITULO II

2.1 GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.....	2
2.2 OBJETIVO GENERAL.....	4
2.3 OBJETIVO ESPECIFICO.....	5

CAPÍTULO III

3.1 ALCANCES DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN CONTEXTO DE UN MARCO TEÓRICO.....	6
---	---

CAPITULO IV

4,1 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	38
4.2 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	40

CAPITULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

EL Club Bolívar el equipo más representativo del futbol profesional de Bolivia, la Academia es el club con mayor número de títulos y está entre los diez mejores equipos de América del Sur como lo prueba la tabla histórica de la Copa Libertadores de América y la Copa Sudamericana.

El Club Bolívar además de ser un referente del futbol profesional ha sido un digno representante del deporte boliviano, con jugadores que han sido iconos, no solo a nivel nacional sino también internacional.

En el año 2008, se presenta el proyecto BAISA, a la cabeza del Ing. Guido Loayza y Marcelo Claire, con el objetivo de que el Club Bolívar tenga una visión de manejo administrativo eficiente, para mejorar no solo el equipo, y que esa administración pueda reflejarse en los clubes de futbol profesionales y el deporte en Bolivia.

1.2 SECTOR DE ESTUDIO

El deporte boliviano a través del Club Bolívar, ha demostrado que la administración de recursos financieros puede realizarse de mejor manera cuando se la realiza de manera empresarial y no así de manera tradicional, manejada por entrenadores y/o atletas y/o deportistas tomando en cuenta que, es la administradora financiera del Club Bolívar.

1.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Las empresas que desean ser parte del proyecto Club Bolívar – BAISA, cada vez se incrementan, tomando en cuenta la implicancia que el futbol profesional y el deporte brinda para marketing y publicidad, para dichas empresas, además de los servicios adicionales que

el Club Bolívar debe acceder para tener la capacidad de ser el Club que los estándares internacionales lo requieran.

1.4 RELEVANCIA SOCIAL

Es importante brindar una buena imagen a nivel nacional e internacional, debido a que las exigencias de entidades como la FIFA y la Conmebol, quienes regulan el fútbol mundial por un lado y sudamericano por el otro, siempre se están actualizando y determinado aspectos estructurales y técnicos que nuestras entidades locales no alcanzan a cubrir (Federación Boliviana de Fútbol, Clubes de profesionales, Servicios Departamentales de Deporte, Policía Nacional).

El Club Bolívar – BAISA S.R.L., tiene la obligación de adquirir servicios adicionales para encarar todos los aspectos logísticos que el tema deportivo implique.

CAPÍTULO II

2.1 GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

La actividad desarrollada en el Club Bolívar, se enfoca en la administración del Estadio Libertador Simón Bolívar, además de coordinar las actividades en temas de administración de personal, financiera y logística de los eventos deportivos.

A fines de 2008 El Club Bolívar, en medio de una crisis económica extremadamente grave, producto de una administración anterior plagada de irregularidades, decidió tras la elección de Marcelo Claure y Guido Loayza como sus copresidentes (una figura que se repitió por segunda vez en la historia del club), transformarse en sociedad de responsabilidad limitada, un paso vanguardista y polémico en el fútbol boliviano. Para ello contó con el aporte económico del empresario y presidente Marcelo Claure, quien inyectó al club un importante capital. Ese aporte se estructuró en la conformación de una sociedad de

responsabilidad limitada, que es la que administra el club. A fines de 2008, Claire dejó la presidencia, que quedó bajo responsabilidad de Guido Loayza.

Loayza se fogueó como dirigente celeste en la década de los años 80 en el equipo dirigencial que acompañó a Mario Mercado, y muy rápidamente se destacó por su dinámica y en particular sus propuestas siempre creativas. En 1992 llegó su mayor desafío personal.

Elegido Presidente de la Federación Boliviana de Fútbol encaró inmediatamente la responsabilidad de organizar la Selección que disputaría las eliminatorias de la Copa del Mundo 1994. El primer acierto fue la contratación del técnico español Xabier Azkargorta.

Reunió a una pléyade de jugadores que demostraron ser la mejor selección de la historia del fútbol boliviano. Más de la mitad de ellos estaban inscritos en las filas de Bolívar. Con un trabajo sin precedentes, el equipo verde comenzó a jugar en enero de 1993. En septiembre de ese año se clasificó al Mundial tras cuatro triunfos espectaculares en La Paz, el más importante el 2 a 0 frente a Brasil, y uno contra Venezuela en Venezuela, la mayor goleada que cualquier selección sudamericana haya propinado como visitante en eliminatorias (7 a 1), y un empate 1 a 1 en Guayaquil con Ecuador. Loayza emprendió inmediatamente la tarea de preparar al equipo para el Mundial. Lo hizo trabajar en un Centro de Alto Rendimiento en España y organizó partidos en varios continentes como preparación, hasta que llegó su debut el 17 de junio de 1994 en Chicago frente al último campeón mundial, Alemania. En un partido muy equilibrado los teutones lograron un apretado triunfo 1 a 0 con gol de Klinsmann ante un resbalón de Trucco en un campo mojado por el intenso riego que se había hecho en el medio tiempo. Frente a Corea del Sur obtuvo el primer punto boliviano en un Mundial y frente a España, el primer gol nacional en esta competencia en los pies de Erwin Sánchez.

Bajo el mando de Loayza, Bolivia jugó 40 partidos clase A y 13 partidos "menores". Enfrentó a 25 selecciones, jugó en América del Sur, América Central, América del Norte, Europa y Asia. La FBF logró entonces una Copa Paz del Chaco, un campeonato juvenil en

los Juegos Bolivarianos, la clasificación al Mundial y la disputa del Mundial 94. Disputó además la Copa América 93, la Copa Nehru y la Copa Joe Robbie.

Se da el caso curioso que en 1994 en la gestión de Loayza, Marcelo Claire, entonces apenas un joven prometedor, fue el gerente de la FBF en Estados Unidos, responsable del operativo de la Selección en la sede de la Copa. En pocos años, Claire se convirtió en el empresario boliviano más exitoso de la última década y uno de los mayores de nuestra historia, desarrollando una muy importante empresa internacional de telecomunicaciones.

Años después, ambos volvieron a compartir, por la vía de la pasión futbolera, un trabajo vinculado al fútbol, esta vez con el mejor equipo boliviano, Bolívar.

2.2 OBJETIVO GENERAL

El proyecto salvador se denominó "Operación Centenario". Fue el actual presidente de la entidad, Guido Loayza, quien se puso al frente de todo el proceso de transformación, presentó el nuevo proyecto de cambio de estructuras en la institución y prometió a todo el bolivarianismo que no iba a permitir "que el Bolívar se nos muera", para ello era menester cambiar el directorio y modificar las estructuras. Loayza señaló que el proyecto apuntaba al nacimiento de una Sociedad Anónima acorde a la evolución mundial del fútbol, recibiendo al unísono el visto bueno de los asistentes a la Asamblea General. Al mismo tiempo Loayza explicó que el proyecto era un programa de gran transformación, de largo alcance y no algo momentáneo. "La propuesta tiende a conjugar lo deportivo con lo empresarial a través de una cultura nueva, con alta tecnología, gente preparada para utilizar ésta, que el club ingrese en una nueva fase para propiciar su crecimiento y con el transcurrir de los años se haga auto sostenible"

El Club Bolívar requería de una nueva visión, de unidad para un nuevo liderazgo y efectuar no solo un cambio coyuntural sino "un cambio de era" para volver a ser el número uno del país y uno de los más prestigiosos en el continente, consolidándose como una institución de economía saneada y un manejo transparente.

El proyecto para la creación de la S.R.L. establecía que Bolívar tendría que aportar con su patrimonio, pero también con sus deudas, y los inversionistas, convertidos en los socios mayoritarios, tendrían que poner un fuerte capital y recibir acciones a cambio de sus aportes.

La S.R.L. se hará cargo de honrar las deudas de acuerdo con lo que determine una auditoría de acreencias. La S.R.L., además, administraría los activos del Club y proveería al primer plantel de buenas condiciones para su labor, también de obtener recursos de los trabajos financieros, de auspicio, venta de derechos televisivos, recaudaciones, etc.

BAISA S.R.L. sacará del vestuario los problemas económicos y a los jugadores se les pagará cada fin de mes. El plantel se dedicará a jugar al fútbol y la empresa a administrar el club.

La mejor gestión que realizó Guido Loayza fue la de reunirse con un gran bolivarista y amigo: Marcelo Claude Bedoya y convencerlo de ser parte central de este gran proyecto de largo plazo de hacer un nuevo Bolívar. Marcelo se entusiasmó inmediatamente y prometió que si Cuéllar dejaba el Bolívar él se adscribía al proyecto.

2.3 OBJETIVO ESPECIFICO

En 2008 Club Bolívar atravesaba una crisis deportiva e institucional, con varias deudas y riesgos de perder patrimonios que serían embargados. Ante ello, el dirigente Guido Loayza invitó al empresario boliviano Marcelo Claude para reestructurar la institución bajo un moderno enfoque de administración que permita canalizar los siguientes puntos:

1. Salvar al club de una posible desaparición.
2. Rescatar y recuperar los bienes de la institución.
3. Resolver temas judiciales.
4. Generar un modelo diferente de administración.

5. Retomar el sitio del “mejor equipo de Bolivia” Una de las primeras medidas realizadas fue el renovar y revitalizar la Identidad Visual.

CAPITULO III

1.1 ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEÓRICO

Una de las primeras medidas realizadas fue el crear, renovar y revitalizar la identidad institucional del Club Bolívar a través de mecanismos administrativos.

✓ DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

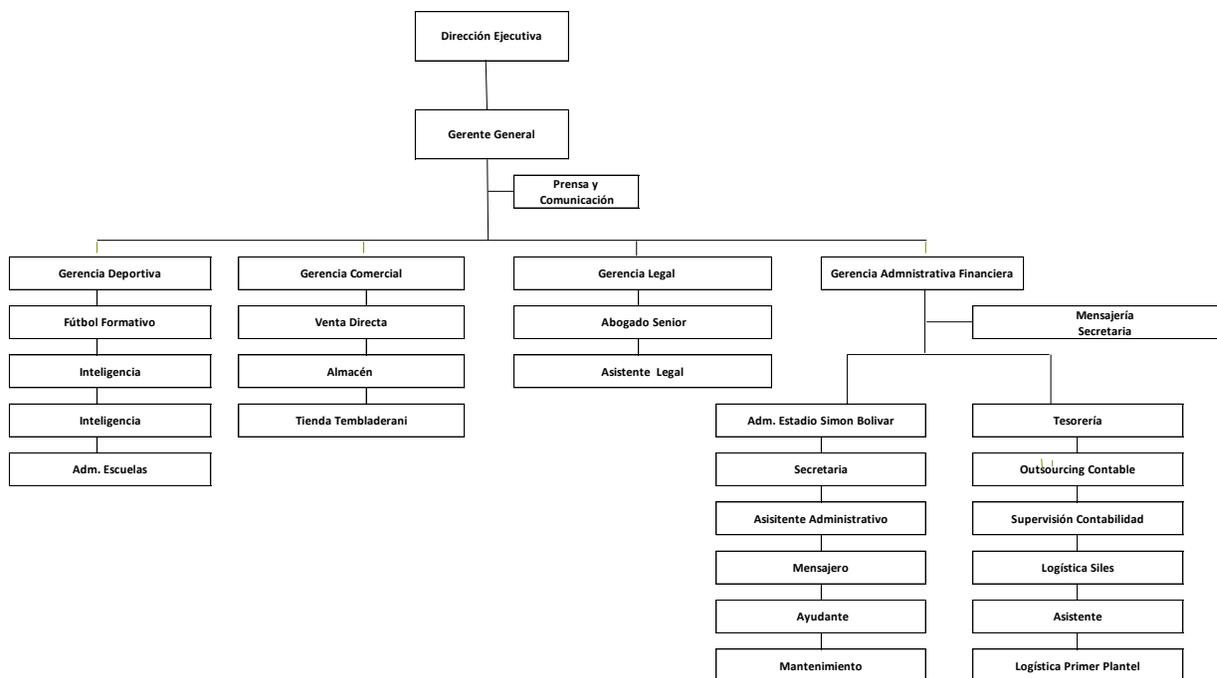
Misión

Somos el equipo de fútbol boliviano más competitivo y exitoso, formando jóvenes talentos con valores, integridad y disciplina mediante la práctica del balompié, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad y el orgullo nacional a través del deporte, con una gestión clara y eficiente.

Visión

Ser el mejor y más grande equipo de fútbol de Bolivia y uno de los 10 mejores de América, líder en la formación de jugadores profesionales y logros deportivos, con solvencia financiera, auto-sostenibilidad económica, transparencia institucional y responsabilidad social.

Organigrama BAISA – BOLIVAR



✓ CAMBIO DE IMAGEN INSTITUCIONAL

En esos últimos tiempos no existía una verdadera identidad visual en el equipo más grande de Bolivia.



✓ **El Gran Centro Mario Mercado**

El GCMM tenía una superficie de 4,316.00 metros cuadrados distribuidos en 4 niveles y alrededor de 50 locales comerciales, de los cuales más de la mitad estaban vacíos y de manera general el mantenimiento de este inmueble era insuficiente para tenerlo en un estado aceptable.

La mayor parte de las instalaciones sanitarias y eléctricas estaban destruidas, encontramos cables sueltos, conexiones mal hechas y goteras en la mayor parte de los ambientes.

Los locales alquilados se encontraban con mora en los pagos mensuales de los alquileres, se encontraron también algunos locales que eran entregados con alquileres muy bajos como una concesión generosa a amigos de gente allegada al anterior directorio.

✓ **Terrenos de Cotahuma**

Ubicados en la zona de Sopocachi, detrás de la Plaza Adela Zamudio, al final de las calles Prolongación Armaza y Muñoz Cornejo.

La Superficie otorgada al Club Bolívar por Ley de la República N° 1756 de fecha 23 de enero de 1997, era de 91,200 metros cuadrados, de los cuales 40,000 metros cuadrados eran superficie útil y el resto ubicado en farallones para trabajos de movimientos de tierras y ampliaciones.

El GMLP no tenía ninguna planimetría aprobada en el lugar, por lo que la ubicación exacta de estos terrenos era incierta, razón por la cual hubo muchos asentamientos lo cual diezmó nuestra propiedad, ofreciéndonos actualmente el GMLP 25,000 metros cuadrados.

Se tiene previsto construir dos canchas de fútbol reglamentarias y un centro de concentración deportivo, lo cual ayudará a expandir nuestra Escuela de Fútbol y las instalaciones del club.

✓ **Terrenos de Santa Rosa (El Alto)**

Ubicados en cercanías del Aeropuerto Internacional de El Alto, con una superficie de 29,169 metros cuadrados, destinada a desarrollar proyectos deportivos en la ciudad de El Alto.

La antigua dirigencia ofreció al jugador Carlos Borja como parte de pago de obligaciones contraídas, el terreno de Santa Rosa, tratando de solucionar problemas sociales con el mencionado jugador, disponiendo arbitrariamente de los bienes del Club Bolívar.

Lamentablemente esta propiedad se perdió por el tema impositivo, ya que el Club Bolívar tenía deudas con el Gobierno Municipal de El Alto por varias gestiones.

Finalmente en vista de los diferentes problemas, el jugador Carlos Borja no aceptó la propuesta hecha por la anterior dirigencia.

✓ **Estadio Libertador Simón Bolívar (Tembladerani)**

La infraestructura del estadio de Tembladerani, construida en una superficie de 15,894 metros cuadrados, tenía una capacidad de 22,000 espectadores, además de locales comerciales, oficinas administrativas, técnicas, Gimnasio y otras facilidades.

Estas instalaciones como muestran las fotografías adjuntas, fueron abandonadas por la anterior administración, sin hacer ningún trabajo de mantenimiento, por lo que a la fecha de recepción del inmueble todas las graderías e instalaciones estaban totalmente maltrechas.

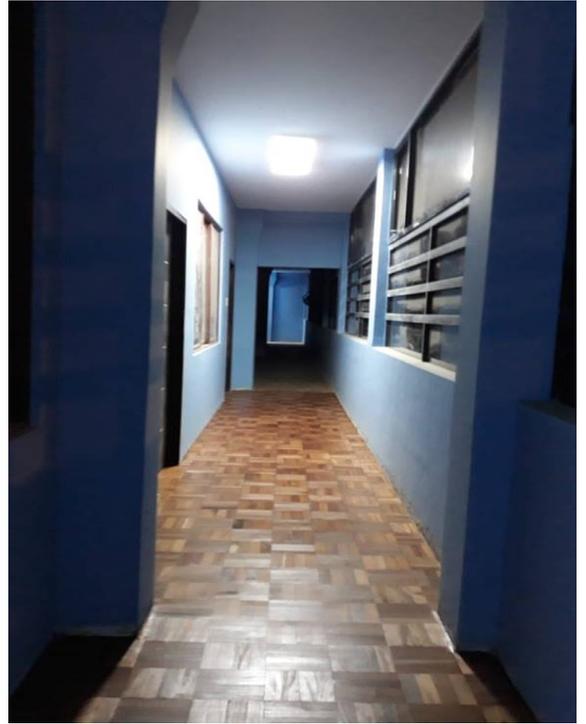
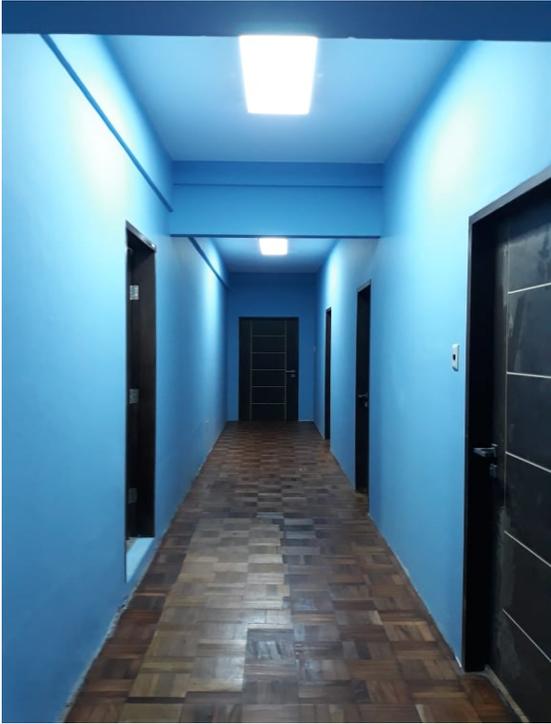
Las áreas de concentración para el equipo pre – profesional se encontraban en pésimas condiciones de habitabilidad y fue uno de los aspectos importantes que se tomó para remodelar y encarar el nuevo proyecto.

Con relación al campo de juego, este se encontraba en malas condiciones y con varios sectores deteriorados y con huecos, producto de la falta de mantenimiento, de igual forma y en vista de los permanentes cortes de suministro de agua por falta de pago, el césped se encontraba seco y amarillento, los encargados del mantenimiento de la cancha nos indicaron que no le daban recursos para mejorar el campo de juego.

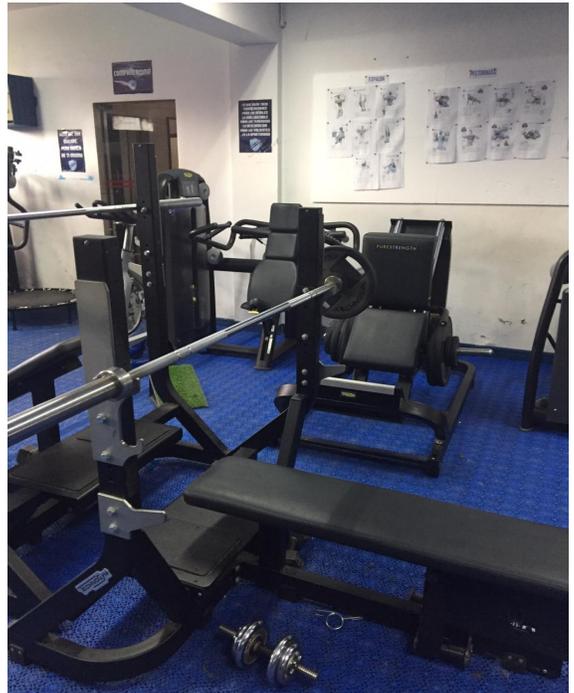
El lugar destinado a locales comerciales se encontraba abandonado y solamente uno o dos inquilinos ocupaban parte de las instalaciones sin pagar alquileres.

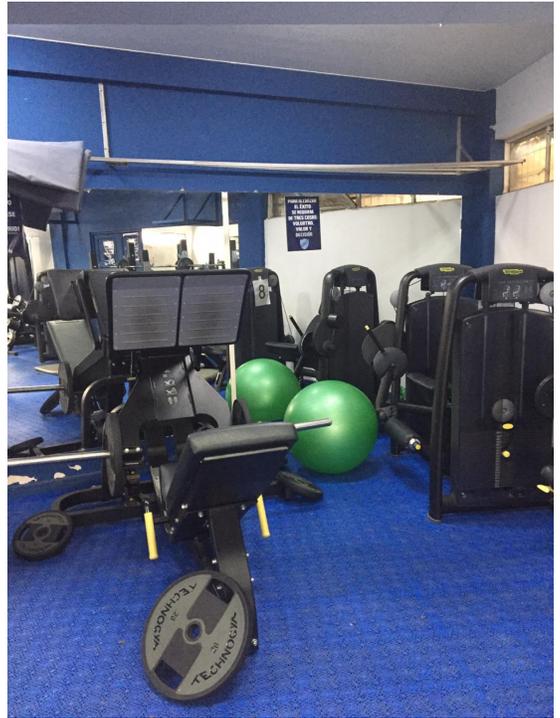
✓ **El albergue para la pre - profesional**





✓ EL GIMNASIO





✓ EL BUS

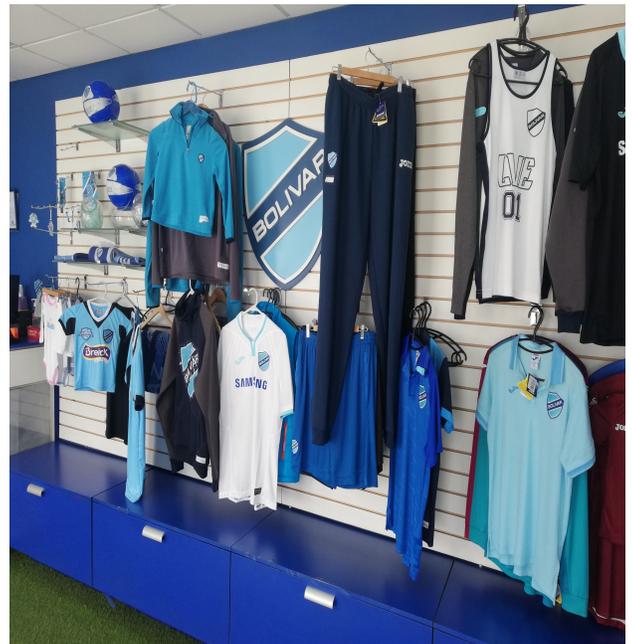


NUEVO MODELOS DE NEGOCIO

✓ BOLIVARMANÍA



Bolivarmanía es un producto perteneciente al club Bolívar que fue creada en el año 2011. Su principal objetivo es de poder ofertar a los hinchas una serie de productos oficiales del Club generando de una manera alterna recursos económicos para la institución.





✓ AKDEMIAS



Las Akdemias del Club Bolívar son un espacio de formación integral para nuestros niños y jóvenes, tanto en lo deportivo como en lo personal, priorizando la práctica de este deporte dentro de conductas éticas y bajo los valores del club. Las Akdemias están conformadas por

distintas escuelas ubicadas en la ciudad de La Paz y El Alto. Las mismas se encuentran en Tembladerani, Alto Irpavi, Irpavi, Cancha Zapata (en La Paz) y en Regimiento Ingavi (en El Alto). Contamos con distintos horarios para comodidad de los niños, en turnos de la mañana, tarde y noche.

Además de fomentar el deporte en nuestro departamento, contamos con Akdemias del Club en las ciudades de Sucre, Montero y también en el exterior, en Sao Paulo, Brasil.

También contamos con un grupo de entrenadores profesionales e identificados con la formación que desea brindar nuestras Akdemias.

Las Akademias del Club Bolívar se caracterizan por jornadas de entrenamientos y competencias en distintos torneos, las distintas escuelas cuentan con diferentes espacios de recreación y formación, como ser actividades internas entre escuelas, jornadas familiares, asistencia libre a los partidos del club, reconocimientos ante la hinchada, invitaciones a espacios recreativos para niños y jóvenes, viajes al interior y exterior representando al club en torneos de fútbol, entre otras.

Se ha demostrado que la Akademia de futbol del Club Bolivar es la escuela más competitiva a nivel región en los torneos de Asociación de Futbol La Paz, por la cantidad de campeonatos conseguidos, buscamos convertirnos en una institución de formación diferenciada para el crecimiento integral de nuestra sociedad.

✓ **BOLIVAR TV**



Con el propósito de tener una mejor llegada a nuestra afición, otorgar un valor a los derechos digitales y ampliar el alcance de sus transmisiones de manera internacional, el Club Bolívar creó Bolívar TV. Un modelo de negocio diferente que pretende generar los réditos económicos que merece el club más importante del país.

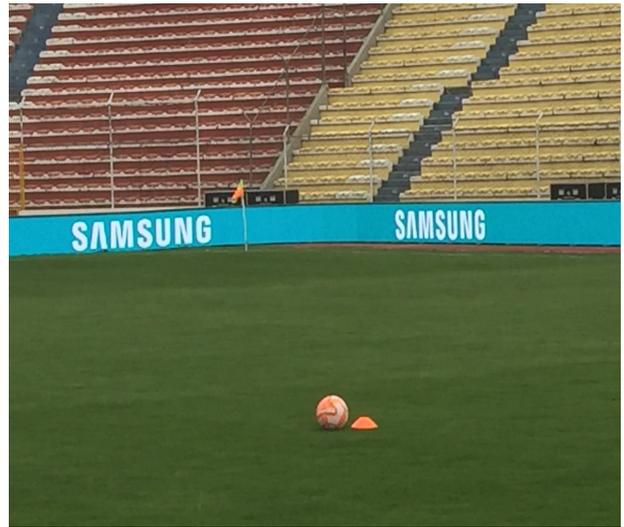


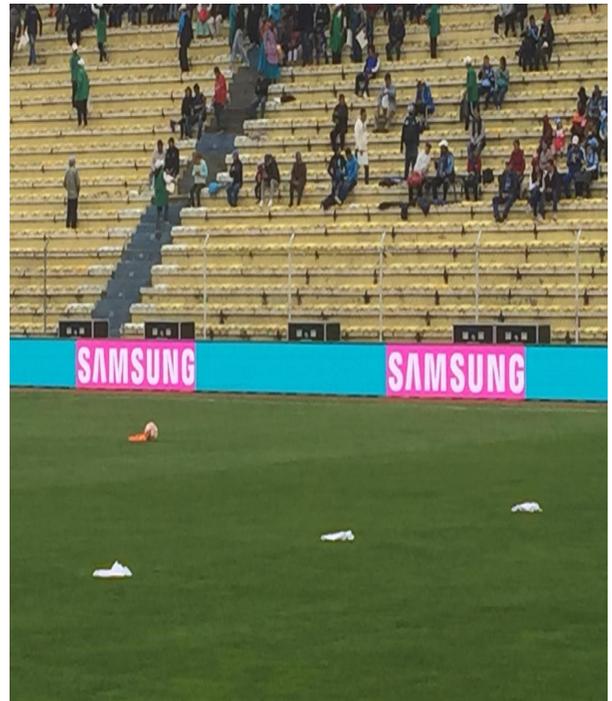
EMPRESAS MULTINACIONALES Y NACIONALES SE SUMARON AL NUEVO PROYECTO

En los últimos 10 años de gestión, reconocidas empresas se sumaron al nuevo proyecto del Club Bolívar otorgando credibilidad a un proyecto innovador, serio y transparente.



✓ PANTALLAS DE PUBLICIDAD ELECTRÓNICA





Lazos de comunicación

Periodismo

- a. **Notas en entrenamiento y días de partido.-** La primera política asumida fue la implementación de banners con la presencia de todos nuestros patrocinadores, único espacio disponible para dar notas; el Club Bolívar fue el pionero en realizar este tipo de trato diferencial con sus patrocinadores en Bolivia, luego la medida fue seguida por el resto de los clubes ligeros.
- b. **Conferencias de Prensa.-** Para este efecto se realizó una linda y funcional sala de conferencia de prensa con las comodidades necesarias, parlantes, micrófonos, luces, etc. que permiten a los periodistas realizar su trabajo. Esta medida fue muy criticada y rechazada en un principio por los periodistas y reporteros, pero una vez que se experimentaron las ventajas de la misma, fue recibida de mejor modo por ellos mismos.

Página Web y Redes Sociales

PÁGINA WEB

La Página Web del Club Bolívar experimentó en los últimos dos años un crecimiento exponencial, después de la larga batalla legal para la recuperación de nuestro dominio clubbolivar.com.

Durante la gestión 2011 se emprendió la tarea de modernizar la Página Web, se buscó otorgarle una nueva imagen, más y mejores noticias; se optó por realizar una página que cubra las demandas de información del público, no sólo bolivarista, sino de cualquiera que opte por visitar la página del club más grande del país.

La página principal de la página web expone la realidad actual del club, muestra las tres últimas noticias, además de la tabla de posiciones resumida, la síntesis del último partido jugado por el primer plantel y el partido que le toca disputar la siguiente fecha; además de toda la información y datos del primer plantel, la pre-profesional y la actualidad institucional del club.

Se implementaron secciones con información del club, su Directorio, el Tribunal de Honor, de su infraestructura y lo más importante de todo de su historia y palmarés, el pasado que hizo y hace a Bolívar el club más grande de Bolivia.

Una sección se encuentra dedicada a BAISA y su Presidente Marcelo Claire Bedoya, en ella se expresa los objetivos, metas, misión y visión de la empresa que administra los aspectos financieros del club, pero sobretodo se plasma el mensaje del Sr. Claire para toda la afición bolivarista.

El fútbol, actividad principal del club, da a conocer los jugadores del plantel profesional y pre-profesional, además del cuerpo técnico de ambos. Para mostrar cómo se desempeñan en sus respectivos torneos se implementó la sección de competencias.

Por último se adicionaron secciones dedicadas a la hinchada y a la escuela de fútbol, en ellas se abre la información para los socios e hinchas que desean saber acerca de las campañas de socios, abonos, las filiales de la barra, canciones y galerías fotográficas del equipo, adicionalmente se da a conocer a los padres de familia la información de las

escuelas de fútbol, de donde deben salir los futuros cracks que defiendan los colores académicos.

Para mostrar cómo fueron creciendo las visitas a la página, dejamos a continuación un gráfico que describe el comportamiento de los usuarios por mes.

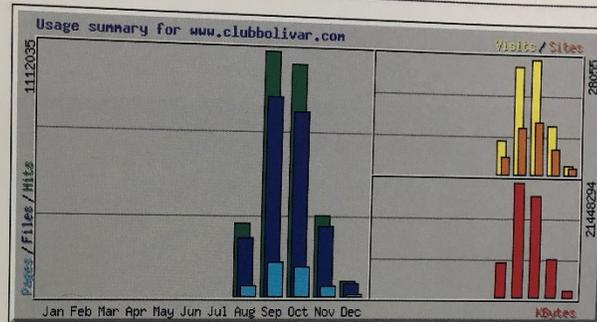
Como se puede ver en el gráfico, desde que se relanzó la página web, en agosto 2011, las visitas fueron creciendo de manera notoria mes a mes; los períodos de inactividad del equipo, marcados principalmente por la Selección Boliviana, generan menos actividad en la página web, esto debido a que el club no genera la cantidad de información que usualmente registra en periodos de competencia.

Entre los datos más destacados se puede señalar que se tienen en promedio 900 visitas diarias, haciendo un total de 27.000 visitas mensuales, que generan alrededor de 1.100.000 hits (clics en alguna sección de interés) en el mismo periodo de tiempo. Esto significa un incremento del 450% en el flujo de visita a la actual página de lo que se tenía en la anterior versión, y de un 1000% de aumento en el flujo de acceso a la página de lo que se registró en gestiones pasadas.

Los usuarios que residen en el extranjero también visitan constantemente nuestra página. Se destacan, entre los países que más visitan la página web aparte de Bolivia, los siguientes: Estados Unidos, Argentina, Colombia, Paraguay, Uruguay, Chile, Perú, Brasil, Venezuela, Ecuador, México, Canadá, Alemania, España, Italia, Francia, Rusia, Polonia, Suiza, Grecia, Ucrania, Portugal, Lituania, Holanda y Suecia.

Usage Statistics for www.clubbolivar.com

Summary Period: Last 12 Months
Generated 02-Dec-2011 15:33 GMT



Month	Daily Avg					Monthly Totals				
	Hits	Files	Pages	Visits	Sites	KBytes	Visits	Pages	Files	Hits
Dec 2011	34452	29670	3745	1006	1565	1280698	2012	7490	59340	68905
Nov 2011	12405	10623	1637	400	6060	7091609	12003	49138	318715	372163
Oct 2011	33998	27199	4313	905	12875	18870350	28055	133705	843183	1053957
Sep 2011	37067	30171	5171	870	11428	21448294	26121	155145	905137	1112035
Aug 2011	30348	24120	4331	742	4280	6435165	8163	47650	265322	333835
Totals						55126116	76354	393128	2391697	2940895

Generated by [Webalizer Version 2.01](#)

Redes sociales

Es de dominio común el saber del crecimiento en el uso de las redes sociales en los últimos años; ninguna persona se siente ajena a este fenómeno en el mundo, ya que si bien hay personas que no usan estos instrumentos, por lo menos saben de la existencia de los mismos.

Bolívar se anticipó a las circunstancias y emprendió la tarea de crear una página en Facebook y de una cuenta en Twitter, ambas son las redes sociales de mayor crecimiento en el mundo.

Marcelo Claire es usuario de ambas plataformas y se comunica personalmente con los hinchas todos los días por esta vía, su principal preocupación al respecto es llegar cada vez a más personas de manera directa, por lo que gracias a la tecnología actual se vinculó su cuenta de Twitter con la Página Web del Club para que sus mensajes lleguen a todo quien ingresa a la página, aunque no sea un usuario registrado de esta red social. Cabe resaltar que Marcelo Claire tiene cerca a 2500 seguidores en dicha red social.

FACEBOOK

La página oficial en Facebook se la creó en 2009, la misma rápidamente captó fans en todo el mundo, y de ese año a marzo de 2011 se congregaron más de 12.000 seguidores de marzo 2011 a noviembre 2011, es decir los 9 meses siguientes, se captaron 14000 nuevos aficionados, haciendo a la página oficial del club una de las que más fans tiene a nivel nacional con un total de 26.000 personas que siguen cotidianamente el quehacer del club por esta vía. Este número incrementa paulatinamente día a día con la expectativa de llegar a 100000 seguidores en los próximos 4 años.

Vía Facebook los socios, hinchas y usuarios interactúan con el club, se enteran de la información de los partidos (horarios, venta de entradas y otros), participan de promociones, concursos y trivias, conocen las noticias del club; opinan acerca de la información, interactúan entre usuarios, dan su voto de aliento, critican y son criticados, es decir que no sólo es una fuente fiable de información, sino también un espacio de permanente participación en promociones y eventos además de ser un espacio abierto al debate y la opinión.

Por ello significa mucho para el club tener una página en Facebook, ya que hace conocer de sus actividades y se entera de la opinión del aficionado de manera directa.

TWITTER

Twitter es una red social que en su manejo difiere a Facebook, los seguidores se enteran de lo expuesto por el club pero interactúan menos. Por su diseño, los usuarios de Twitter

siguen a una persona o institución y a través de la cuenta seguida se informan de las actividades y noticias, pero no pueden emitir opinión abierta sobre las mismas.

Es una plataforma que todavía no ha alcanzado mucho crecimiento en Bolivia, pero de igual manera Bolívar no quiso quedar al margen de tener una cuenta a través de la cual los usuarios registrados en Twitter puedan saber del club.

Actualmente se cuentan con 500 seguidores aproximadamente (noviembre 2011), mucho menos que en Facebook, pero se debe tomar en cuenta que la página de Twitter se la creó recién en marzo 2011.

BAISA ASUME DEUDAS PASIVOS Y OBLIGACIONES DEL CLUB BOLÍVAR

Los pasivos del Club Bolívar, a través de la gestión de BAISA, se han reducido de US\$ 9,7 millones cuando se asumió la gestión a menos de US\$ 500 mil a finales de 2016. Este saldo será asumido por BAISA hasta la finalización del contrato de administración

BAISA ASUME LAS PÉRDIDAS

DE CADA GESTIÓN SIN AFECTAR EL PATRIMONIO DEL CLUB BOLÍVAR

En las gestiones anteriores a BAISA, el Club Bolívar operaba deficitariamente, consecuentemente afectando de forma negativa su patrimonio. En 2008 su patrimonio llegó a ser de US\$ 2.5 millones negativo.

Cuando recibimos el Club Bolívar el 26 de noviembre de 2007, con presencia de la Notario de Fe Pública Tatiana Terán de Velasco, quien realizó el Acta de Recepción y Retención de documentos, nos encontramos con que la mayor parte de la información no estaba en el Club, por lo que nuestro deseo de revisar balances y estados de resultados de las gestiones anteriores fue una tarea difícil, ya que para conseguir nuestro objetivo tuvimos que recurrir a las instituciones o personas que trabajaron para la entidad en la elaboración y la reconstrucción de los estados financieros de las diferentes gestiones.

Fue así que obtuvimos la información financiera del auditor independiente que realizó el trabajo durante las gestiones 2000-2006, ya que la gestión 2007 estaba incompleta y estaba en proceso de elaboración.

Revisados los documentos que presentó la Empresa Auditora Cadena & Estrada Auditores Asociados SRL, (auditor independiente contratado durante la gestión de anterior dirigencia) grande fue nuestra sorpresa al encontrar una institución totalmente quebrada, con deudas millonarias y un déficit acumulado de **54.200.000 Bs. (Cincuenta y Cuatro Millones Doscientos Mil Bolivianos)**, tal como se muestra a continuación:

Déficit por Gestiones

Gestión	Déficit
▶ 2001	-6,65
▶ 2002	-4,26
▶ 2003	-3,58
▶ 2004	-15,85
▶ 2005	-5,30
▶ 2006	-5,68
▶ 2007	-12,87
Total Déficit Acumulado	-54,20

Nota: Montos en millones de bolivianos

Paralelamente, se encontró reclamos de diferentes acreedores, jugadores, empleados administrativos de la Institución con montos pendientes de pago, cuyos detalles no se encontraban en los registros contables.

En el aspecto jurídico, existían juicios de distinta índole con relación a deudas pendientes de pago, de los cuales no se tenía información completa, que afectaban los intereses financieros del Club.

En relación a los préstamos por pagar, los acreedores reclamaban sus pagos de los cuales no se tenían los antecedentes y/o contratos, ni los conceptos por los cuales se realizaron estos préstamos, razón por la cual se tuvo que solicitar esta información a los acreedores para un estudio y análisis de estas deudas y establecer si correspondían ser pagadas.

Todas estas deudas alcanzaban a 29.770.000 Bolivianos (Veintinueve Millones Setecientos Setenta Mil Bolivianos), de acuerdo al siguiente detalle.

DESCRIPCION	SALDO AL 31/12/2007
Honorarios primer plantel	2,38
Acreedores varios	10,83
Documentos por pagar	0,54
Servicios por pagar	0,05
Préstamos por pagar	12,06
Otras cuentas por pagar	0,25
Juicios coactivos laborales	1,46
Total Pasivo Corriente	27,58
Exigible Largo Plazo	0,15
Previsiones y provisiones	2,04
Total Pasivo No Corriente	2,19
Total Pasivo	29,77

Nota: Montos en millones de bolivianos

Los resultados de la auditoría forense fueron los siguientes:

Algunos hallazgos de la investigación forense apuntaban a la malversación, malos manejos y al desorden absoluto de los registros contables.

Los recursos financieros se manejaron en cuentas particulares, ya que todas las cuentas de la Institución estaban intervenidas como consecuencia de los distintos juicios que se afrontaba.

Toda la información importante de la institución desapareció, fue sustraída por quienes detentaban el manejo de la entidad.

No existía el mínimo nivel de respaldo para acreencias millonarias de algunos directores, administradores e inclusive de empleados de baja jerarquía.

Existió evidencia de malos manejos administrativos que afectaron los resultados financieros al convertirse en contingencias importantes, lo cual afectó el patrimonio de la Institución. Los bienes del Club no pudieron convertirse en garantías o instrumentos que faciliten la obtención de financiamientos para resolver la crisis económica ya que todos ellos se encontraban hipotecados.

La Institución perdió credibilidad como sujeto de crédito o como un socio de negocios.

Las deudas superaron ampliamente la capacidad de pago que generaría una administración eficiente.

El auditor independiente en su dictamen correspondiente a la Gestión 2006, expresa textualmente "el Club ha incurrido en pérdidas consecutivas durante gestiones anteriores que consumieron sustancialmente su Fondo Social, no permitiendo considerarla como institución en marcha".

En conclusión, al recibir el Club su patrimonio era negativo, tal como muestran las siguientes cifras:

DESCRIPCION	SALDO AJUSTADO
Fondo Social Club Bolívar	21,14
Resultados acumulados	-41,33
Resultado de la gestión	-12,87
Total Patrimonio	-33,06

Nota: Montos en millones de bolivianos

A partir de 2009 los estados financieros del Club Bolívar no reflejan pérdida alguna, traspasándose todos los resultados operativos negativos a BAISA al cierre de cada gestión.

PRESUPUESTO DE LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS

El Club Bolívar en los últimos 10 años tuvo un presupuesto mínimo de US\$ 1 millón destinado al Primer Plantel.

En el 2008 los ingresos generados no cubrían los gastos operativos de la institución, por lo que no existían recursos para pagar el costo de la plantilla del primer plantel.

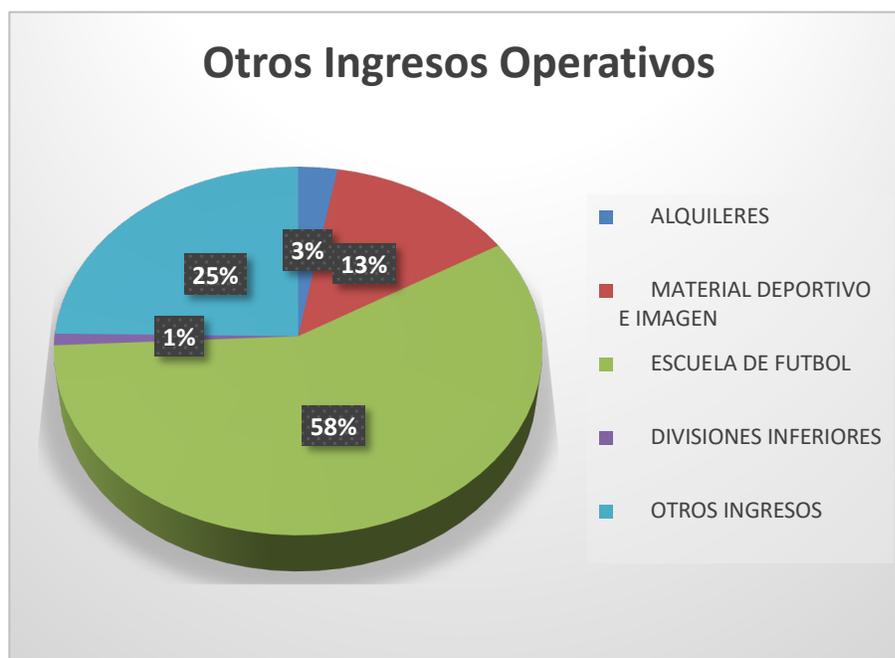
Durante los 10 años de la gestión de BAISA, el presupuesto promedio anual destinado al primer plantel fue de US\$ 3.1 millones, superando la obligación establecida en el contrato de administración por más de US\$ 2 millones por año.

Los ingresos a partir del año 2010 por otro tipo de ingresos que recibe el Club se determinaron por ingresos operativos (futbol) fueron variando por año.

DETALLE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Bs								
INGRESOS									
INGRESOS OPERATIVOS									
INGRESOS FUTBOL									
PARTIDOS OFICIALES LFPB	3.679	5.848	3.446	7.946	5.668	8.826	8.710	7.649	6.004
PARTIDOS AMISTOSOS	142	35	175	17	0	15	36	342	0
COPA AEROSUR-CINE CENTER	1.897	140	824	1.340	539	299	319	0	0
LIBERTADORES - SUDAMERICANA	3.356	2.096	3.506	510	12.245	309	5.088	1.489	1.467
ABONOS ANUALES	1.698	239	2.895	2.503	2.670	3.528	5.016	3.406	4.560
PARTICIPACION SELECCION BOLIVIANA	0	183	404	155	0	1.033	870	346	0
PASES Y PRESTAMOS JUGADORES	460	363	0	2.954	418	18	36	6.545	2.305
DERECHOS TV LFPB - CONMEBOL	837	773	5.042	1.972	21.333	2.365	17.524	5.092	17.730
INGRESOS POR PUBLICIDAD	1.091	1.555	3.726	3.936	5.158	6.848	4.427	4.505	6.346
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	13.159	11.232	20.019	21.333	48.031	23.241	42.026	29.375	38.412



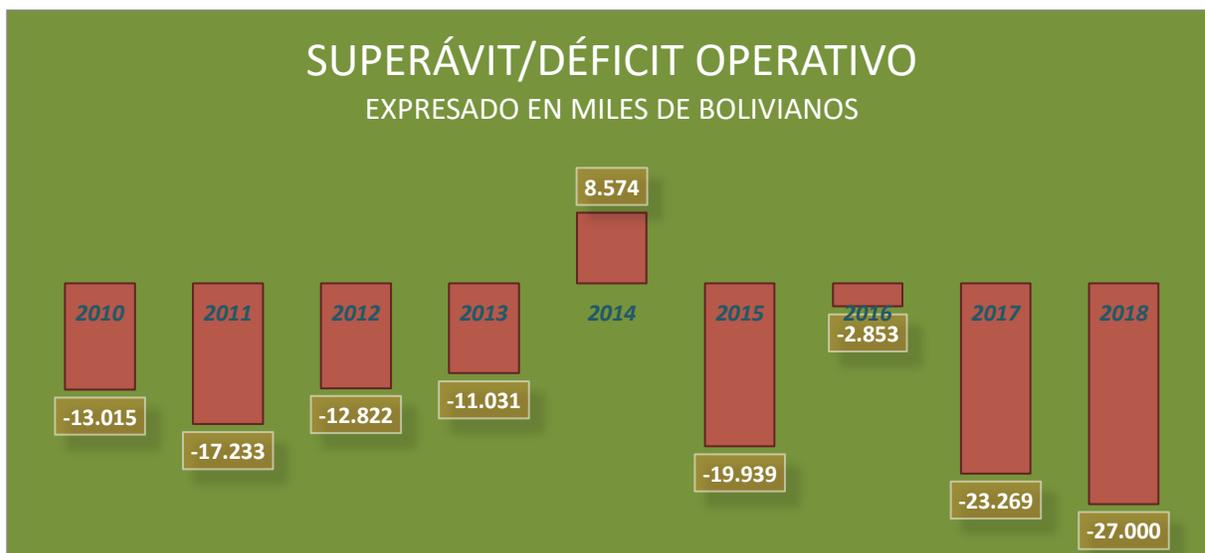
OTROS INGRESOS OPERATIVOS									
ALQUILERES	894	361	128	112	50	50	58	78	73
MATERIAL DEPORTIVO E IMAGEN	100	200	201	315	1.709	1.875	801	220	352
ESCUELA DE FUTBOL	885	743	894	1.389	1.396	1.584	1.311	1.519	1.501
DIVISIONES INFERIORES	12	51	33	18	10	0	0	4	26
OTROS INGRESOS	697	1.928	1.040	279	12.872	88	85	327	643
TOTAL OTROS INGRESOS OP.	2.588	3.283	2.296	2.113	16.038	3.597	2.256	2.148	2.595



TOTAL OTROS INGRESOS OP.	2.588	3.283	2.296	2.113	16.038	3.597	2.256	2.148	2.595
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	15.747	14.514	22.315	23.447	64.069	26.838	44.282	31.522	41.007
REVERSIÓN PROVISIONES	0	0	0	0	12.436	0	0	0	0
TOTAL ING. OPER. + AJUSTE CONT.	15.747	14.514	22.315	23.447	76.505	26.838	44.282	31.522	41.007

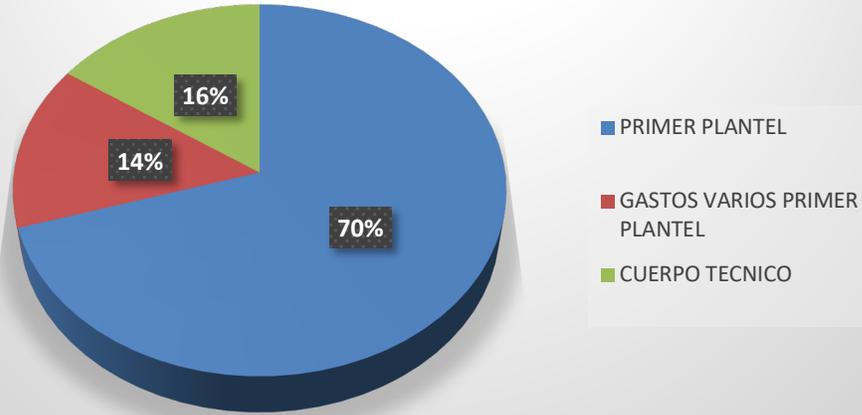
SUPERÁVIT/DÉFICIT OPERATIVO

EXPRESADO EN MILES DE BOLIVIANOS

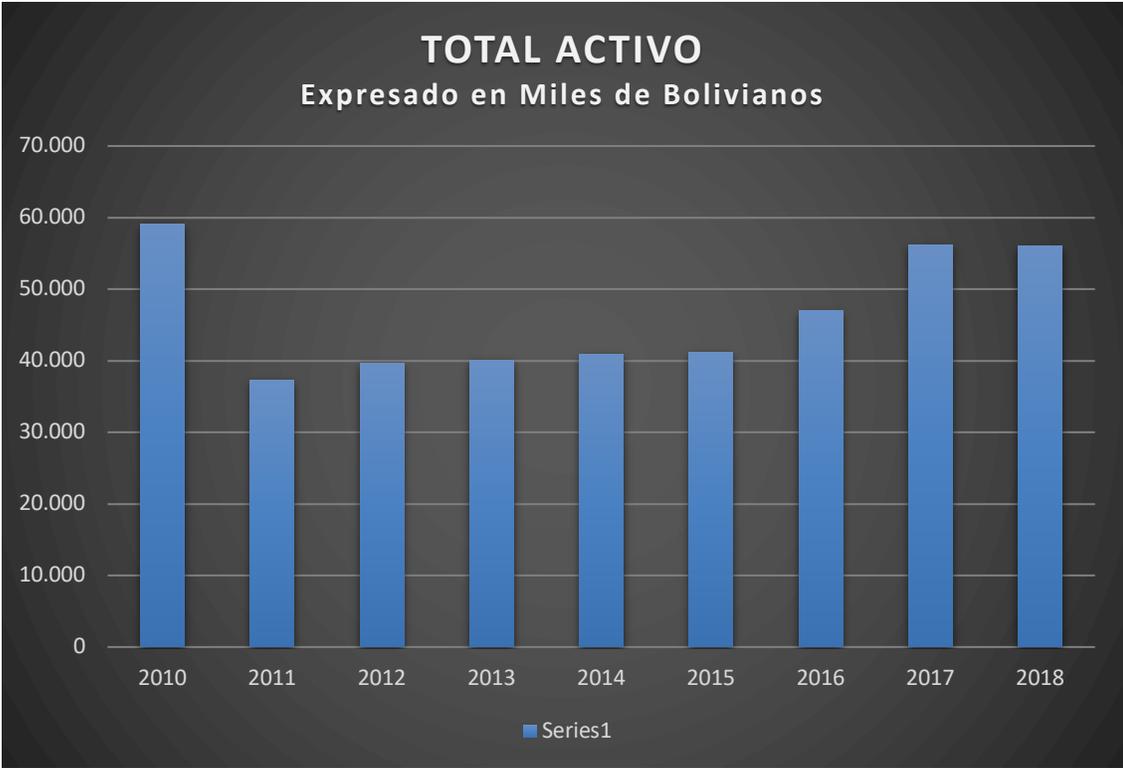
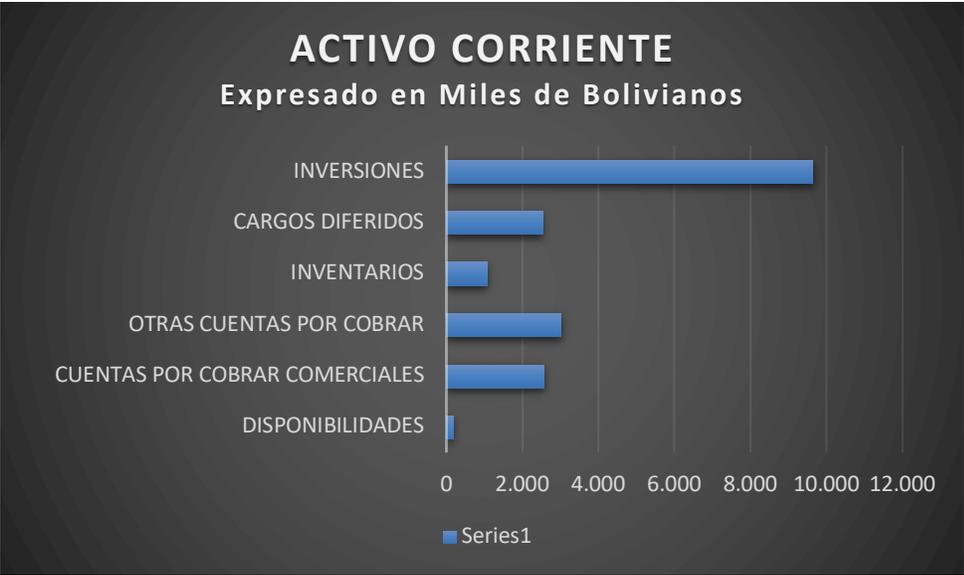


DETALLE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Bs	Bs	Bs	Bs	Bs	Bs	Bs	Bs	Bs
GASTOS PRIMER PLANTEL	16.247	21.953	23.736	22.604	37.525	33.468	33.024	37.572	41.206
GASTOS BORDERUOX	2.539	1.651	2.393	2.373	6.709	3.467	5.310	3.194	3.616
GASTOS ESCUELA DE FUTBOL	394	464	493	733	796	758	672	971	1.273
GASTOS DIVISIONES INFERIORES	1.140	1.786	1.905	1.391	1.697	1.739	1.067	1.394	1.670
GASTOS ADMINISTRATIVOS	8.443	5.894	6.610	7.377	8.768	7.344	7.061	11.660	20.241
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	28.763	31.747	35.136	34.478	55.495	46.777	47.134	54.791	68.006
SUPERAVIT O (DEFICIT) OPERATIVO	-13.015	-17.233	-12.822	-11.031	8.574	-19.939	-2.853	-23.269	-27.000
RESULTADO TRASPASADO A BAISA									
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	13.015	17.233	12.822	11.031	-8.574	19.939	2.853	23.269	27.000
SUPERAVIT O (DEFICIT) DE LA GESTION	0	0	0	0	0	0	0	0	0

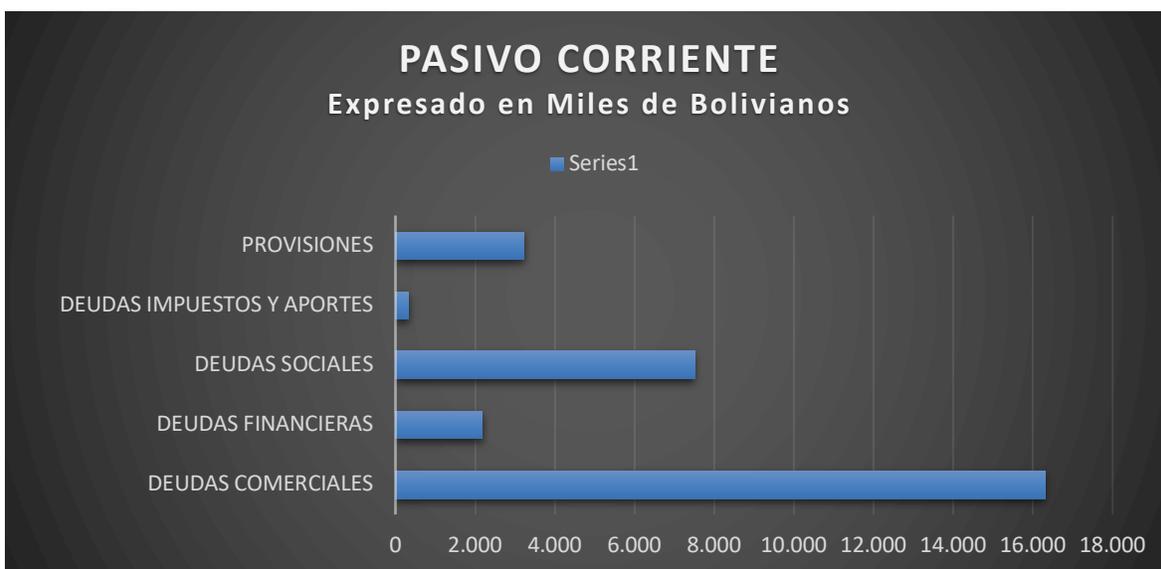
GASTOS PRIMER PLANTEL

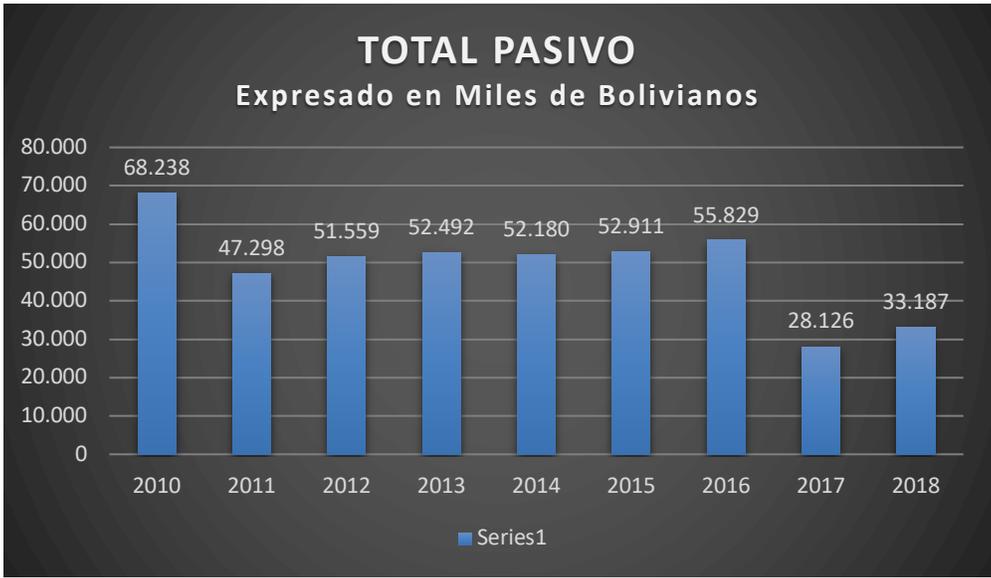


DETALLE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Bs								
ACTIVOS									
ACTIVO CORRIENTE									
DISPONIBILIDADES	0	193	585	639	558	1.028	1.334	566	174
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	658	721	776	487	684	1.388	2.173	2.435	2.572
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1.013	807	779	559	266	275	264	2.053	3.017
INVENTARIOS	78	173	963	102	1.192	1.296	1.173	980	1.067
CARGOS DIFERIDOS	716	1.010	1.867	2.436	2.430	2.422	2.430	2.469	2.531
INVERSIONES	1.501	3.815	4.104	4.475	6.012	4.491	4.222	11.866	9.639
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	3.967	6.719	9.074	8.697	11.143	10.900	11.596	20.369	19.000
ACTIVO NO CORRIENTE									
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	430	0	0	0	0	0	0	0	0
BIENES DE USO	54.758	30.603	30.639	31.402	29.721	30.335	35.351	35.863	36.997
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE	55.187	30.603	30.639	31.402	29.721	30.335	35.351	35.863	36.997
TOTAL DEL ACTIVO	59.154	37.321	39.713	40.099	40.864	41.235	46.947	56.232	55.997



DETALLE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Bs								
PASIVO									
PASIVO CORRIENTE									
DEUDAS COMERCIALES	1.953	5.385	9.999	11.207	10.486	12.453	12.471	14.092	16.300
DEUDAS FINANCIERAS	26.893	11.127	11.742	13.536	17.567	17.555	17.691	3.639	2.176
DEUDAS SOCIALES	1.397	2.895	4.613	2.816	4.144	5.102	3.779	2.877	7.506
DEUDAS IMPUESTOS Y APORTES	10.218	7.052	898	999	808	1.151	1.371	1.185	333
SUB TOTAL DEUDAS COMERCIALES	40.461	26.459	27.251	28.558	33.005	36.260	35.312	21.793	26.315
INGRESOS DIFERIDOS	468	860	169	0	0	0	0	0	0
PROVISIONES	12.415	12.917	17.103	17.069	12.784	12.624	15.719	3.236	3.223
TOTAL PASIVO CORRIENTE	53.343	40.236	44.523	45.626	45.789	48.884	51.031	25.029	29.538
PASIVO NO CORRIENTE									
DEUDAS COMERCIALES	5.817	84	84	84	84	84	84	90	91
DEUDAS SOCIALES	8.284	6.165	5.506	5.506	4.879	2.696	2.984	2.254	2.238
SUB TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	14.101	6.249	5.590	5.590	4.964	2.780	3.068	2.344	2.330
PREVISIONES	793	813	1.445	1.275	1.428	1.246	1.730	753	1.319
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	14.894	7.062	7.035	6.865	6.391	4.026	4.798	3.097	3.649
TOTAL PASIVO	68.238	47.298	51.559	52.492	52.180	52.911	55.829	28.126	33.187





SEDE PARA EL CLUB BOLIVAR

Durante los 10 años de gestión de BAISA, el Club Bolívar siempre ha contado con una sede para el desarrollo de las actividades de su directorio. A pesar de que claramente no está estipulado como una obligación en el contrato, BAISA ha dispuesto la entrega al Club Bolívar de dos oficinas en el Edificio Mario Mercado que serán entregadas y cuya transferencia legal está pendiente de encontrar mecanismos legales que las protejan de futuros gravámenes/hipotecas o posibles transferencias futuras en desmedro de los intereses del club.



Lo legal

Iniciada la gestión de administración y gerenciamiento del Club Bolívar, se inició la tarea de organización y control de todas las contingencias legales que aquejaban a la entidad deportiva, constatando que la situación presentaba una realidad dramática, mucho más álgida y comprometida de la que había sido inicialmente prevista.

Así mismo y en vista de que no existía documentación de la Institución, tuvimos que realizar procesos civiles ordinarios para reposición de escrituras públicas y documentos legales, lo cual tomó su tiempo ya que esa documentación era necesaria para empezar los juicios contra la anterior dirigencia y las personas responsables de los malos manejos en la Institución.

A tal efecto el Tribunal de Honor constituyó una Comisión Sumariante para la toma de declaraciones informativas a las anteriores dirigencias

Las recomendaciones de la Comisión Sumariante al Tribunal de Honor fueron las siguientes:

- Iniciar demandas civiles o penales a anteriores presidentes y dirigentes
- Expulsar en forma ignominiosa y definitiva de la Institución a anterior presidente, por existir contravenciones de disposiciones estatutarias en especial lo dispuesto por el Artículo 43° de los Estatutos del Club Bolívar, además de responsabilidad administrativa.
- Por delitos de omisión y complicidad se evidenciaron indicios de culpabilidad a los señores Carlos David Vargas Gonzáles y Víctor Raúl Coca Gutiérrez.
- Por falsedad material a las empresas Tauro y Cades, por la responsabilidad en la elaboración de informes de auditoría externa, por haber actuado con total negligencia, sometiéndose a las arbitrariedades del ex presidente del Club Bolívar,

Por disposición arbitraria de recursos financieros destinados a la Institución (Instrucción a Confederación Sudamericana de Fútbol para que deposite dinero de la participación del Club Bolívar en torneos internacionales en cuentas particulares de abogados ajenos a la Institución en la ciudad de Cochabamba), se determinó seguir un juicio penal contra el ex presidente

Por sustracción indebida de documentos correspondientes al Club Bolívar, se inició otra querrela, la misma que concluyó también con sentencia declarando probada la demanda, la misma que fue apelada sin llegar a un resultado final por el fallecimiento del ex presidente del Club.

En la recopilación de información de respaldo referente a los inmuebles de propiedad del Club Bolívar, se pudo encontrar que los inmuebles de la entidad se encontraban con los gravámenes mostrados en cuadro.

Inmueble de Tembladerani	
1	Gravámen por \$us. 529635,00 del Banco del Estado
2	Gravámen por Pesos Bolivianos 7.000.000

Inmueble Gran Centro		
1	Hipoteca	Perez Medina Rosa (prestamista)
2	1 Hipoteca y 4 Anotaciones Preventivas	Fernandez Inza Ernesto
3	Anotación Preventiva	Club Mariscal Braun
4	Anotación Preventiva	Servicio de Impuestos Nacionales
5	Anotación Preventiva	Tufiño Schwenk Rubén Darío
6	Hipoteca	Aranibar Talavera René Daniel
7	Hipoteca	Valdivia Camacho José David
8	Aclaración	Valdivia Camacho José David
9	Anotación Preventiva	Paredes Moreira Juan Marcelo

CAPITULO IV

4.1 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

El capital económico inyectado por BAISA S.R.L. hace referencia a los resultados económicos del club, de manera que en la medida que consiga ser solvente (patrimonio del club) y rentable (cuenta de resultados anual) podrá reproducir y asegurar lo que la entidad necesita para su estabilidad.

Desde esta perspectiva, un club de fútbol profesional de elite deja de ser una entidad exclusivamente orientada a lo deportivo, aunque siga siendo la esencia de su actividad. Las

condiciones actuales obligan a conseguir un enfoque empresarial sobre las actividades del club, agregando objetivos comerciales, de marketing y comunicaciones, antes sólo presentes en organizaciones del sector productivo o de servicios. Por esta razón, la tradicional mirada sobre los resultados deportivos pone a las entidades deportivas, aún en transición, en la encrucijada entre una orientación deportiva y una empresarial

Las características del deporte en la actualidad, el tipo de producto que se ofrece, la relación con los actores que se encuentran en el espectáculo deportivo, las expectativas de cada uno de éstos y las soluciones que un club de fútbol profesional de elite encuentra a estos dilemas, determinarán la estructura organizativa de la entidad. La estructura de un club deberá ajustarse a todas estas características, en la medida en que se va haciendo consciente de la nueva realidad en la que se encuentra el fútbol profesional hoy.

Los clubes de fútbol se clasifican en las organizaciones deportivas, cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte. Son, esencialmente, entidades proveedoras de actividad deportiva y su labor principal es la de ofrecer programas de actividad física de tipo recreativo o competitivo, de deportes individuales o por equipos, y de un solo deporte o de varios.

Sin embargo, el objetivo de un club de fútbol profesional de elite no es sólo proveer de programas de actividad deportiva a la comunidad, sino también formar un equipo de primer nivel que represente al club en competiciones nacionales e internacionales. Este hecho tiene importantes consecuencias a la hora de definir las principales áreas de trabajo que debe desarrollar una entidad, en tanto que dicho objetivo le supondrá, al menos, tener que considerar tareas como: -Conseguir y administrar los fondos necesarios para el fichaje de un buen cuerpo técnico y de buenos jugadores para formar un equipo competitivo a corto y a medio plazo. -Cuidar la cantera para conseguir potenciales jugadores para el primer equipo. De estas consideraciones se desprende que en un club de fútbol profesional de elite deben existir dos áreas fundamentales: el área deportiva, es decir, en términos empresariales, el área de producción, y un área encargada de la venta de los productos y adquisición de recursos. Si se tienen en cuenta los efectos de la comercialización sobre el

deporte, la adquisición de recursos se asocia al desarrollo de actividad comercial por parte de estas entidades, de manera que un área deportiva y un área comercial –ligada al producto espectáculo deportivo o “experiencia total”–, serán las áreas principales.

4.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El fútbol constituye un deporte de alto rendimiento y a la vez un espectáculo de masa que atrae a miles de aficionados. La incorporación de un modelo de administración en el Club Bolívar es importante debido a que se está entrando a los modelos que la FIFA y la Conmebol exigen en toda la organización de fútbol mundial. La práctica masiva del deporte por parte de niños, jóvenes y profesionales, exigen que los Clubes estén en constante evolución y desarrollo. El fútbol es el deporte del presente y crecerá a través en el futuro, también es un agente de integración social.

