

# Fútbol, marca registrada

Del equipo de barrio a la propiedad deportiva



Autor:

**MSc. Andrés Zaldumbide**

Período académico  
abril - agosto 2024

**Crea**

**Vive**

**Emprende**



# TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



## **Fútbol, marca registrada**

Del equipo de barrio a la propiedad deportiva

Guía general de estudios de la asignatura

© MSc. Andrés Zaldumbide

ISBN: 978-9942-672-63-6

Edición: Agosto 2024

Texto digital proporcionado por el autor.

Esta obra no puede ser reproducida, total o  
parcialmente, sin autorización escrita del autor.

**TALLPA** Publicidad Impresa - 2540 662 - 09 9561 4887  
Quito - Ecuador



## PRÓLOGO

Es innegable el crecimiento sostenido de la industria deportiva en los últimos años. El aumento en la cantidad de actividades y eventos, la especialización de los bienes, los servicios profesionales, el incremento de los medios especializados, el cambio en las actitudes e intereses de los consumidores, la comercialización del deporte, son algunos de los factores que han promovido que la industria siga creciendo exponencialmente. Como consecuencia de ello se ha ampliado significativamente el mercado, un mercado al cual se debe adaptar constantemente para lograr captar la atención de los consumidores.

Esta adaptación constante es un desafío para las organizaciones deportivas, principalmente en el fútbol, ya que persiguen dos objetivos, los de tipo deportivos según sus resultados y los económicos según su salud financiera. Entendiendo a la salud financiera como la capacidad de la organización para generar más ingresos que egresos, es que los gestores deportivos deben establecer una planificación estratégica que les permita monetizar la pasión de sus fans, la generación de ingresos por patrocinios, la comercialización de productos y marcas o merchandaising y licencias, las retransmisiones en vivo o la venta de tickets, entre otros.

Una organización deportiva con un estilo de gobernanza profesional, una misión bien clara y definida, sumado a un apropiado posicionamiento de marca podrá encontrar innumerables posibilidades que le aporten valor mediante el patrocinio.

En este texto que desarrolla Andrés se pretende establecer unos lineamientos que permitan a las organizaciones deportivas encontrar la motivación y las herramientas necesarias para modernizar sus estilos y lograr sus objetivos.

**Lic. Leonardo Giuliani**  
MBA Sport Management  
Certificado Marketing y Patrocinio Deportivo  
por Barça Innovation Hub

# Índice

<b>Prólogo</b> .....	03
<b>Introducción</b> .....	07
<b>Capítulo 1</b> Profesionalización del deporte .....	09
<b>Capítulo 2</b> El sistema deportivo en Ecuador .....	23
<b>Capítulo 3</b> Ecosistema del fútbol .....	36
<b>Capítulo 4</b> ¿Qué busca una marca para patrocinar a una persona o equipo? .....	39
<b>Capítulo 5</b> El negocio deportivo y el emprendimiento .....	43
<b>Capítulo 6</b> Estructura de una propiedad deportiva .....	50
El plan del club .....	51
Talento humano .....	52
Manejo estratégico de procesos .....	56
<b>Capítulo 7</b> Hoja de ruta – tu equipo de primera .....	60
<b>Capítulo 8</b> Un modelo a seguir en Ecuador, el caso IDV .....	69

## Índice de Figuras

Figura 1	10
Figura 2	14
Figura 3	16
Figura 4	17
Figura 5	19
Figura 6	20
Figura 7	25
Figura 8	27
Figura 9	28
Figura 10	31
Figura 11	39
Figura 12	55
Figura 13	57
Figura 14	64
Figura 15	66
Figura 16	67
Figura 17	68
Figura 18	72
Figura 19	73
Figura 20	76

## Índice de Tablas

Tabla 1 .....	12
Tabla 2 .....	13
Tabla 3 .....	29
Tabla 4 .....	32
Tabla 5 .....	34
Tabla 6 .....	41
Tabla 7 .....	42
Tabla 8 .....	46
Tabla 9 .....	48
Tabla 10 .....	54
Tabla 11 .....	62
Tabla 12 .....	74
Tabla 13 .....	79
Tabla 14 .....	80

## INTRODUCCIÓN

Si los competidores no son el centro de atención del pensamiento estratégico a nivel empresarial, entonces ¿quiénes lo son? Aunque parezca paradójico, el foco atencional recaerá en los espectadores, a quienes optaremos por llamarlos *consumidores*. Muchas personas pueden generar una crítica hacia el deporte del fútbol, donde se puede identificar exorbitantes cifras económicas. De hecho, pese al declive procedente por la COVID-19, los 20 equipos que integran la *Football Money League* generaron ingresos de \$8,200 millones de euros en 2019/20, lo que significa un 12% menos que la temporada anterior, donde hubo ingresos de \$9,300 millones de euros (Deloitte, 2021). No obstante, a nivel mundial se perdió cerca de \$2,000 millones de euros en la temporada 2019/2020, por postergación de partidos a nivel de derechos de transmisión y también por la decisión de continuar las diversas ligas y campeonatos a puerta cerrada.

Saliéndonos del fenómeno futbolístico, en España, donde existe un auge concerniente a la profesionalización de la industria del deporte a nivel mundial, se estima un aporte aproximado al 3,3% del PIB<sup>1</sup> del país europeo. Acorde a PwC (2020) una de las firmas consultoras más grandes a nivel mundial, por cada millón de euros facturados en la industria del deporte a nivel de España se genera 12,4 empleos, adicional de otros impactos indirectos. Sólo en 2018 se facturó 39.117 millones de euros, lo que permitió una ocupación de 414.000 plazas de trabajo.

El fútbol, catalogado como el “Rey de los Deportes”, tiene una alta influencia no sólo en el ámbito de la pasión deportiva, sino en las fluctuaciones de mercado, empleabilidad, sostenibilidad, entretenimiento y por supuesto, el mercado económico.

Las organizaciones deportivas deben empezar por establecer su misión de manera clara y precisa, definiendo lo que aspiran ser. Existen varios pasos y ejes importantes, como la filosofía, los valores, visión, estructura deportiva, entre otros factores claves, los cual propiciarán el camino para poder desarrollar una marca exitosa. La marca deportiva es

---

1 PIB – Producto Interno Bruto



el sentimiento que le produce al consumidor, y el fútbol genera pasión, tiene unos seguidores que estarán allí cuando se gane, pero también cuando se pierda. Otras marcas querrán estar allí, en los momentos más importantes del club, para así asociar los sentimientos a la valoración de la marca, lo que permitirá conseguir patrocinios.

Existe un largo camino por recorrer, pero debemos entender que todo empieza con la creación del club. En este libro abordaremos aspectos relacionados a la profesionalización del deporte, en contexto en Ecuador, el negocio y el fútbol, la estructura sugerida, así como una hoja de ruta que nos permita entender nuestro estado actual, en la parte final tendremos un modelo de ejemplo de un club exitoso.

Lo importante es buscar lo pragmático y empezar a caminar por el sendero que nos llevará a nuestro sueño deportivo.

*Del equipo de barrio a la propiedad deportiva*

# Capítulo 1

## Profesionalización del deporte

El término de *industria deportiva* es relativamente nuevo en América Latina, aunque su explotación lleva varias décadas en Estados Unidos y Europa. Hoy por hoy, encontramos cursos, certificaciones, diplomados, licenciaturas e incluso especializaciones y maestrías en este ámbito; no obstante, el modelo empírico estuvo acompañando al fútbol desde sus inicios.

Un gran detonante de modernización en el siglo pasado fue la organización de la Copa del Mundo en Uruguay en 1930, siendo el primer certamen mundial, donde los anfitriones se coronaron campeones en esa primera edición (FIFA, 2020). Ese gran hito marcó un antes y un después en el fútbol sudamericano y también mundial, donde los países entendieron que debían buscar alternativas para proponer representantes que permitan la consigna de conquistar muchas más copas.

Este ímpetu logró que el fútbol en diferentes países tome un rol protagónico, donde las federaciones deportivas nacionales buscaban la creación de ligas nacionales más fuertes, mismo que traería consigo el hecho de que algunos clubes generen una fuerte lucha para considerarse el mejor equipo nacional.

## Figura 1:

Afiche de la Copa Mundial Celebrada en Uruguay



Fuente: (Marca, 2010)

El fútbol en nuestro continente se lo vive con una verdadera pasión. Cuando existen partidos por las eliminatorias, las ciudades parecen detenerse en el tiempo, brindando un aspecto abandonado a las calles, la gente opta por ponerse la camiseta de la selección de su país y queda expectante a los encuentros. La naturaleza sociológica de nuestros pueblos aúna el fenómeno deportivo con el lazo familiar, amistad y pareja.

Panfichidi (2021) analiza en fútbol como un enfrentamiento entre actores que dominan el capital, basado en poder y autoridad; una aspiración de ejercer un control sobre el otro, generando una apropiación del capital, sea este económico, social o cultural.

Si bien, el fútbol puede ser analizado desde diversas aristas, para los fines de este libro, se lo considerará como ese fenómeno que atrae masas y despierta pasiones. En palabras de César Torres “el fútbol es lo más importante de las cosas menos importantes” y también de Eduardo Galeano<sup>2</sup> “En su vida, un hombre puede cambiar de mujer, de partido político o de religión, pero no puede cambiar de equipo de fútbol”.

Uno de los continentes que más ha entregado *joyas deportivas* a nivel mundial es América, con personajes icónicos como Pelé, Maradona, Di Stéfano, Spencer, Valderrama, Zamorano, Rocha, Ronaldo, Ronaldinho, Aguinaga, entre otras estrellas importantes las cuales quedarán omitidas ya que la lista sería interminable. Toda esta pasión es preconizada a un modo de vida acérrimo a una identidad colectiva, donde el fútbol ha sido un motor de cambio y dinamizador de economías. En líneas generales podemos indicar que Latinoamérica tiene uno de las mejores ratios en relación a cantidad de países y campeones mundiales.

---

2 Eduardo Galeano fue uno de los escritores más influyentes en Latinoamérica. Dentro de sus 196 publicaciones, dedicó algunos al deporte rey. El fútbol a sol y sombra, Su majestad el fútbol y Cerrado por fútbol.

# Tabla 1

## Ganadores de Copas Mundiales

País	Año/Título	Cantidad
	1958 contra Suecia 1962 contra Checoslovaquia 1970 contra Italia 1994 contra Italia 2002 contra Alemania	5
	1978 contra Holanda 1986 contra Alemania	2
	1930 contra Argentina 1950 contra Brasil	2

Elaboración propia. Fuente: (Fox Sports, 2018)

Esta pasión deportiva es importante dimensionarla, ya que, será el foco principal para el contexto y abordaje de este libro, donde se busca brindar una mirada nueva del aspecto deportivo, con un enfoque comercial. Tomando estrategias y ejemplos que permitirán a su lector, considerar lo importante de la comunicación desde la marca, tanto a nivel de club, así como a nivel de los deportistas.

El mercado del fútbol mueve millones de dólares por la cantidad de espectadores que buscan visualizar los partidos, así como, las marcas que quieren aprovechar el espacio para publicitar sus productos y servicios. En julio de 2024 se cerró la final de la Copa América disputada en Estados Unidos con una tónica especial, ya que, disputaron los encuentros 16 equipos, de los 10 que juegan normalmente. Este torneo generó un aproximado de 319 millones de dólares, considerando derechos televisivos, sponsors, entradas y hospitality (Tissembaum, 2024); superando el ingreso de 76 millones de la Copa América 2021 disputada en Brasil.

## Tabla 2

### Valor de mercado de equipos de la Copa América

País	Edad promedio	Valor de mercado <sup>3</sup>
Brasil	25,9	1270,00
Argentina	29	812,00
Uruguay	26,3	488,10
Estados Unidos	25,3	345,60
Colombia	28,3	297,40
Ecuador	25,7	229,05
México	25,8	204,50
Canadá	25,4	186,20
Paraguay	28,3	134,35
Jamaica	26,4	94,60
Chile	28,9	83,05
Venezuela	27,4	75,50
Perú	29,1	33,48
Panamá	27,1	28,35
Costa Rica	24,9	25,33
Bolivia	26,6	14,58

Elaboración propia. Fuente: (Transfermarkt, 2021)

Estos montos han despertado un interés en el ámbito educativo y también comercial, por consiguiente, ha existido una formación oficial y titulación propia en el ámbito de la gestión y marketing deportivo, lo que ha llevado a una nueva denominación laboral en los equipos deportivos, el *sports marketing manager* o *sport marketer*, quién se encargará de explotar las propiedades deportivas.

En Ecuador se ha fortalecido la profesionalización de la industria del deporte y la gestión de los clubes a nivel local ha permitido la revalorización de jugadores, como referente, en la Copa América del 2021, Ecuador tenía una plantilla con edad promedio de 26,8 años y un valor de 82 millones de dólares, actualmente la edad promedio bajó, permitiendo crear proyección

<sup>3</sup> Valor de mercado – Es un valor comercial percibido de las selecciones, clubes, entrenadores y jugadores, donde se considera el valor de transferencia o la cotización de la propiedad deportiva. El valor reflejado es en millones de dólares.

con nuevos jugadores y el valor de merca es de 229 millones (incremento del 279 %).

Es de suma importancia que las federaciones de cada país ratifiquen el poder de la industria, al ofrecer alianzas estratégicas con universidades y centro de profesionalización, que permitan unificar la teoría y la práctica, logrando una gestión más prolífica que genera empleo, retorno económico y plataforma publicitaria para captación de más marcar comerciales.

Existe mucha literatura sobre las propiedades deportivas, pero bajo la experiencia del autor y en contexto del fútbol podríamos analizar cuatro elementos claves.

## Figura 2

### Tipos de propiedades deportivas



Adaptado de (Calzada, 2012)

La *infraestructura* es todo el espacio donde se desarrolla un encuentro deportivo, así como los otros espacios relacionados a un club, como museo, gimnasio, hoteles, entre otros. A nivel europeo es común que un equipo de fútbol, adicional de su estadio, tenga un hotel, un museo con los trofeos, medallas y anécdotas para sus hinchas; de igual manera, se brindan servicios para los socios, como centros de spa, guarderías, plazas comerciales. En el contexto latino, algunos equipos como River Plate y Boca

Juniors llevan una explotación muy cercana a un modelo europeo. En Ecuador, se está empezando a manejar una cercanía, a través de los complejos deportivos.

Los eventos que se pueden explotar son las presentaciones de la nueva camiseta, así como plantilla, cuerpo técnico y otras noticias relevantes del club. Buscando una generación de expectativa e impulsar el pago de abonos, cuota de socios y venta camisetas. Por otro lado, existen eventos deportivos relacionados a torneos, como la Copa Mitad del Mundo, que realizó Independiente del Valle, para posicionar su complejo deportivo, así como en Ecuador, se trabaja una copa anexa al campeonato nacional, denominada Supercopa de Ecuador, gestionada por la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF).

Los clubes son los equipos que participan en el fútbol amateur y no amateur de Ecuador, en un capítulo posterior se dedicará un acápite especial a esta clasificación. Los clubes más populares en el país con Barcelona Sporting Club y Liga Deportiva Universitaria, así como los mejores cotizados comercialmente acorde a Transfermarkt (2021), siendo 18,38 y 18,02 millones de dólares, respectivamente. Los clubes ganarán valor por la cantidad de seguidores del equipo, trofeos conseguidos, trayectoria, reconocimiento internacional, jugadores y cuerpo técnico; también, cabe mencionar que hoy se considera mucho sobre su posicionamiento digital y gestión de activación de marcas por concepto de patrocinios.

El rol de profesionales en el contexto deportivo es de suma importancia, ya que los clubes pueden mejorar su captación de fondos a través de la cantidad de socios y fanáticos que dispongan. El trabajo de los mercadólogos y gerentes de una marca es la de crear demanda, si el consumidor aspira por una marca en específico, la tarea estará completa. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2019).

En el contexto deportivo el equipo administrativo deberá centrar sus esfuerzos en entender ¿qué quiere el fan?, ¿qué acciones le gusta a la hinchada?, ¿cómo conseguir más hinchas?. Acorde a (Hoye, Smith, Nicholson, y Stewart, 2018) el marketing deportivo se concentrará en cuatro aspectos importantes.

## Figura 3

### Focos de atención del marketing deportivo



Fuente: (Hoye, Smith, Nicholson, & Stewart, 2018)

En el caso de los **productos**, se hace referencia a todo el merchandising que oferta el club y los fans adquieren, desde camisetas oficiales, conmemorativas, gorras, bufandas, balones, pulseras, entre otros.

## Figura 4

### Presentación de Messi en el PSG



Fuente: (Sierra, 2021)

En el caso del fichaje de Lionel Messi para el PSG, en las primeras 48 horas después del anuncio formal, se vendieron 832.000 camisetas con el número 30 en la espalda, haciendo referencia al número con el que debutó en el Barcelona de España. El costo de las camisetas era de 188 dólares, lo que permitió una recaudación de 156.416.000 millones de dólares (Sierra, 2021), monto que cada día sigue incrementándose y acorde al equipo del club parisino, la expectativa es acercarse a la venta de 1 millón de camisetas.

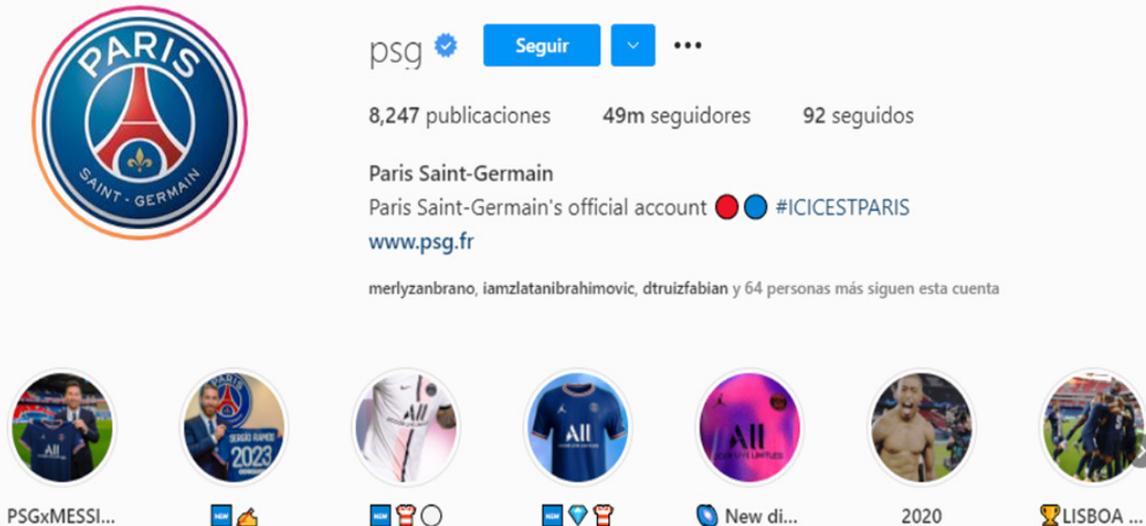
Por otro lado, se disponen los **servicios y experiencias**, donde existirán actos relacionados a la asistencia de estadios, eventos como el de presentaciones de indumentarias o refuerzos, la posibilidad de visitar el museo del equipo, bares, restaurantes o poder jugar en el estadio, entre otras actividades.

En el caso de las **entidades**, se considerarán los torneos, ligas, clubes, así como deportistas, entendiendo que muchas personas siguen un club por el fanatismo hacia un deportista.

La incorporación de Messi al PSG generó muchos impactos, desde lo económico, cotización de marca y también posicionamiento en redes sociales. Acorde a Télam (2021) el club francés disponía de 38,5 millones de seguidores hasta los primeros días de agosto, sin embargo, al momento de oficializar la contratación del astro argentino, la cuenta tuvo un tremendo auge, a finales de agosto de 2021, suma 49 millones de seguidores.

## Figura 5

### Instagram del Paris Saint-Germain



Fuente: (PSG, 2021)

Es importante mencionar que la influencia de jugadores que han trabajado arduamente en su aspecto deportivo, así como su imagen, puede generar impactos muy positivos en los clubes que los pretenden, por eso es importante hablar de Cristiano Ronaldo en el Al Nassr y Lionel Messi en el Inter de Miami.

La llegada de Cristiano Ronaldo al club saudí Al Nassr ha tenido un impacto significativo tanto en el plano comercial como en el de imagen y branding. A continuación, se detallan algunos de los efectos más destacados:

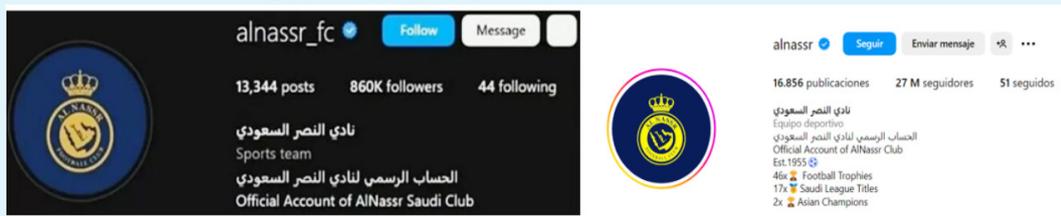
1. **Venta de Camisetas:** La firma de Ronaldo provocó un aumento considerable en la venta de camisetas del club. Las visitas al sitio web de mercancía del club se incrementaron en un 300% en enero en comparación con el mes anterior (Al Nassr Store, 2024).
2. **Valoración de Mercado:** La llegada de Ronaldo ha sido vista como un movimiento estratégico que va más allá de los beneficios económicos inmediatos, apuntando a mejorar la imagen, la reputación y el poder blando de la región. Aunque los beneficios económicos son difíciles de cuantificar en términos de retorno de la inversión tradicional, se espera que la firma de Ronaldo

abra nuevas avenidas comerciales para Al Nassr y posiblemente para otros clubes de la liga (Arabian Gulf Business Insight, 2023)

3. **Salario de Ronaldo:** Ronaldo firmó un contrato con Al Nassr valorado en alrededor de \$200 millones, lo que incluye su salario y otros incentivos, convirtiéndolo en uno de los atletas mejor pagados del mundo (The Times of Israel, 2022).
4. **Aumento de Seguidores:** El equipo Al Nassr pasó de 860.000 seguidores en diciembre del 2022 a 27.000.000 de seguidores en septiembre del 2024, convirtiéndose en uno de los impulsos más fuertes de crecimiento a nivel de redes sociales.

## Figura 6

### Transición de seguidores de Al Nassr Diciembre 2022 a Septiembre 2024



5. **Beneficios Mutuos:** Para Al Nassr, la llegada de Ronaldo no solo significa ganancias en términos de ventas de mercancías y patrocinios, sino también un fortalecimiento de la marca a nivel global. Para Ronaldo, esta movida representa no solo un beneficio económico sino también la oportunidad de influir en un nuevo mercado y extender su legado en el fútbol a nivel mundial.

Por otro lado, La llegada de Lionel Messi al Inter Miami ha generado impactos significativos tanto en las finanzas del club como en su alcance global y reputación. Aquí se detallan algunos de los efectos más notables:

1. **Venta de Camisetas:** Messi ha tenido un efecto impresionante en las ventas de camisetas, con una proyección de ventas que podría generar alrededor de \$100 millones solo este año, basado en la venta de 500,000 camisetas a un precio de \$200 cada una. (Business Day, 2023).
2. **Valoración de Mercado:** Desde la llegada de Messi, el valor de Inter Miami ha superado el billón de dólares (1.000.000.000 millones), marcando una transformación notable tanto en el campo como fuera de él. El club ahora se posiciona como el tercer club más valioso de la MLS (Hamid, 2024)

3. **Salario de Messi:** Messi tiene un contrato con Inter Miami que incluye un salario que varía entre \$50 y \$70 millones anuales, combinando compensaciones en el campo y fuera de él, con adiciones especiales como participaciones en el capital del club y asociaciones con patrocinadores como Adidas (Boardroom, 2023).
4. **Aumento de Seguidores en Redes Sociales:** Inter Miami ha experimentado un aumento significativo en sus seguidores en redes sociales, sumando 11 millones de seguidores en los últimos 30 días, posicionándose por encima de otros equipos de la MLS y de la mayoría de los equipos deportivos en los EE.UU.
5. **Beneficios Financieros:** Se proyecta que los ingresos de Inter Miami alcancen los \$224 millones en 2024, gracias en parte a la presencia de Messi, lo cual representa un aumento considerable respecto a los \$56 millones en 2022 (Alcheva, 2023).

Y por último tenemos el reclutamiento y retención, donde al promover el marketing relacional, se podrá adquirir voluntarios que se aproximan a la marca deportiva, por ejemplo voluntarios en torneos, en activaciones o promociones.

Un profesional del área de la gestión deportiva deberá tener distintas habilidades que permitan destacar su trabajo en el medio. El aprendizaje de habilidades blandas, así como herramientas tecnológicas y entendimiento de las dinámicas del contexto actual son cruciales (Taylor, Doherty, & McGraw, 2015).

**Comunicación oral:** Facilidad de palabra, comunicación asertiva tanto con pequeños, así como grandes grupos de trabajo. Habilidad para presentar proyectos y persuasión para relacionarse con marcas y propiedades deportivas.

**Comunicación escrita:** Habilidad para preparar presentaciones, reportes amigables para los grupos de trabajo, así como patrocinadores, accionistas e inversores. Análisis de toda la información pertinente y poder estructurarla en material escrito y visual para el beneficio del club.

**Habilidades ofimáticas:** Más allá de un manejo prolijo del difundido Word, un gestor del deporte deberá manejar otras herramientas importantes como Power BI, PowerPoint, Excel, considerando paquetería de Office, o acorde a los programas ocupados por el club. El manejo prolijo de las herramientas tecnológicas, recursos en la nube, así como entendimiento de las redes sociales y arquitectura web, permitirán incorporar planes de acción que propendan un mejor rendimiento del equipo.

**Ventas:** Habilidad para reconocer oportunidades en el ecosistema deportivo. Poder de convencimiento a potenciales consumidores de la marca. Identificación de oportunidades acorde a la demanda de usuarios, así como marcas.

**Educación:** Aunque el fútbol se ha caracterizado por un primer impulso empírico, la educación juega un rol importante, tanto a nivel de educación superior (tecnologías, licenciaturas, ingenierías, especializaciones y maestrías), así como capacitación continua y pertinente al rol.

La principal diferencia entre el marketing deportivo vs el marketing convencional acorde a Calzada (2012) es la labor del *sport marketer*<sup>4</sup> quién tomará relevancia en 10 factores clave:

1. Los resultados deportivos y el azar.
2. La influencia de las emociones en el proceso de toma de decisiones.
3. La diversidad de objetivos de los propietarios de sport properties.
4. La presión de la opinión pública.
5. La dificultad de conseguir mantener confidencialidad sobre los proyectos.
6. Las decisiones de tipo colectivo o tomadas por terceros.
7. La menor relevancia del precio como recurso determinante para impulsar las ventas.
8. La exposición de la demanda a grandes fluctuaciones, a menudo de difícil dimensionamiento previo.
9. La necesidad de luchar constantemente contra la competencia desleal procedente de multitud de frentes.
10. La ventaja de que el esfuerzo por conseguir captar un seguidor se compensa con la seguridad de mantenerlo de por vida.

Se puede resumir que la función de los profesionales del deporte está coludida con el hecho de generar experiencias agradables para los fans del club, propiciar una correcta gestión en las actividades comerciales y atraer, así como proteger a los patrocinadores, promoviendo relaciones a largo plazo.

Ratten (2018) pone un énfasis profundo en la importancia de generar equipos de trabajo competentes, con un alto sentido de compromiso, innovación y creatividad, lo que permitirá destacarse administrativamente más que otros clubes.

---

<sup>4</sup> Sport Marketer – Estará encargado de varias gestiones en los clubes, relacionadas a tareas de promoción, difusión, manejo del marketing deportivo, captación y protección de patrocinios, entre otras actividades.

## Capítulo 2

# El sistema deportivo en Ecuador

En Ecuador, el fútbol tiene dos enfoques: amateur y no amateur. En el caso del fútbol amateur se considera al fútbol barrial y cantonal, así como torneos abiertos, para esa gestión las ligas barriales reciben un presupuesto de parte del Ministerio del Deporte<sup>5</sup>, con el sentido de garantizar la masificación de la comunidad. Para lograr ese incentivo económico, las ligas deben obtener una personería jurídica, así como cada club, deberá tener su personería jurídica para poder jugar. Adicional a todo esto, las ligas barriales deben promover otras disciplinas y categorías. Es muy común encontrar adicional al fútbol, disciplinas como el ecuavoley, baloncesto, categorías formativas y liguillas femeninas.

Existen diversos campeonatos regulados por diferentes zonas, mismos que son jurídicos, dependiendo el tipo de liga, un jugador podría no poder participar, ya que su pase deportivo, pertenece a otra liga jurídica. Dadas estas pautas, también existen ligas independientes, es decir, no jurídicas que permiten la libre participación de cualquier jugador que no sea profesional. Todo esto en el ámbito amateur.

5 Ministerio del Deporte – es el órgano rector y planificador del deporte, educación física y recreación.

Considerando que las ligas barriales (amateur) disponen de fases: ejemplo, tercera, segunda, primera división, categoría máxima, entre otros modelos; se podría considerar un buen apalancamiento para gestionar sponsors que apoyen el proyecto deportivo, a través de los equipos barriales.

Acorde a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, (2015) el deporte tiene artículos importantes a analizar frente a la gestión de la industria deportiva.

Art. 23.- De la autogestión y destino de las rentas.- Las organizaciones deportivas reguladas en esta Ley, podrán implementar mecanismos para la obtención de recursos propios los mismos que deberán ser obligatoriamente reinvertidos en el deporte, educación física y/o recreación, así como también, en la construcción y mantenimiento de infraestructura.

La ley posibilita que los equipos, incluso amateur, pueda conseguir fondos para seguir aportando al cumplimiento de sus estatutos. De igual manera, es prudente comentar que no se ha terminado de explotar la idea de un manejo de club. Por lo general un equipo barrial genera fondos a través de cuota de socios para pago de vocalías, garantías, entre otros.

De igual manera, acorde a las ligas deportivas, se puede participar por premios deportivos y en pleno uso de su facultad, los equipos a nivel amateur, pueden generar patrocinios para portar una marca en su uniforme.

## Figura 7

Club Deportivo Barrial Zaldumbide,  
campeón Liga Deportiva de Inchalillo 2018



Medios digitales personales

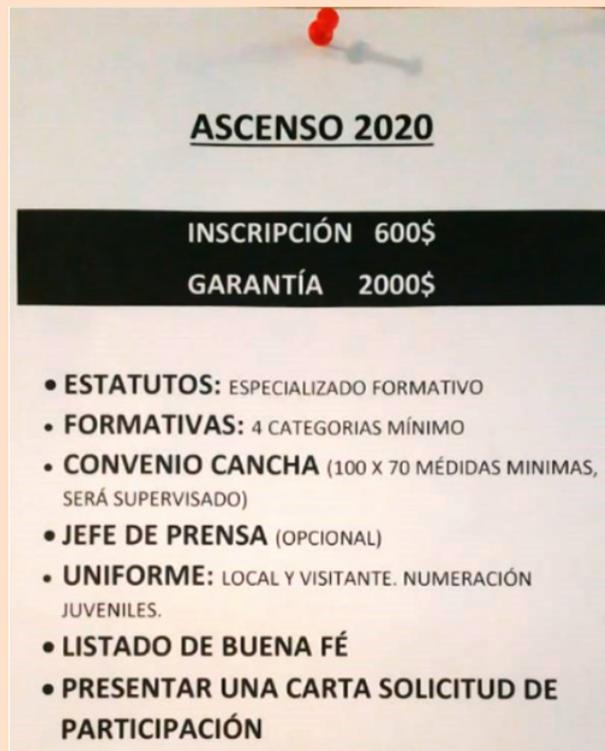
Cabe mencionar que muchos equipos han iniciado en ligas jurídicas e independientes, con el sentido de instaurar un modelo de juego y filosofía deportiva, para posteriormente analizar la opción de escalar al fútbol profesional, como el caso de Independiente José Terán que posteriormente se le conocería como Independiente del Valle. Algunos campeonatos toman una relevancia importante que llenan estadios, como la copa "Campeón de Campeones".

Añadiendo a lo antes comentado, muchos equipos profesionales empezaron su trayecto deportivo desde el deporte universitario, casos reconocidos como Liga Deportiva Universitaria, Universidad Católica o Universidad San Francisco de Quito. Otros equipos relevantes en el país, por su naturaleza de creación, es el Club Social Cultural y Deportivo Espoli, iniciativa de la Policía Nacional del Ecuador; o el Club Deportivo El Nacional patrocinado por las Fuerzas Armadas del Ecuador.

Es importante mencionar que el fútbol ecuatoriano no es una transición de fútbol barrial a profesional, cualquier equipo puede inscribirse a los torneos de ascenso definidos por cada provincia.

## Figura 8

### Requisitos para Copa de Ascenso presentada por AFNA 2020



Fuente (Qfradioec, 2020)

Cada provincia busca sus procesos internos para regular un campeonato de Segunda Categoría en su sector, lo que permitirá generar cupos para la copa de Segunda Categoría a nivel nacional. Cabe la mención que el sistema de campeonato de Segunda Categoría 2021 que es regulado por la Federación Ecuatoriana de Fútbol, se procedió a eliminar los zonales que se mantenían en ediciones anteriores y ahora se posibilitó la inclusión de varios equipos de las 22 asociaciones provinciales.

El torneo por primera vez, manejará un total de 162 equipos, mismos que fase a fase se irán eliminando y darán paso al campeón y subcampeón que obtendrán cupos para la Serie B del fútbol ecuatoriano.

# Figura 9

## Equipos de Segunda Categoría 2021




### SEGUNDA CATEGORÍA 2021

GUAYAS	LOS RÍOS	PICHINCHA	AZUAY
ROCAFUERTE FC FILANBANCO TOREROS FC CD PALADIN'S ESTUDIANTES DEL GUAYAS REAL FORTALEZA FC CALVI FC LDE CD EVEREST PANAMÁ SC LA FAMILIA FC ATLÉTICO SAMBORONDÓN CS PATRIA CA GIANCARLO RAMOS	DEPORTIVO QUEVEDO VENECIA FC INSUTEC RÍO BABAHoyo SAN CAMILO VENDAVAL FLUMINENSE RIVER FC SANTA RITA CD PATRIA FIORENTINA FC CORINTHIAN'S FC CD MONTRY NAPOLI	ESPOLI DEPORTIVO MERIDIANO AAMPETRA SD RAYO DEPORTIVO QUITO DA ENCARNACAO MIGUEL ITURRALDE USFQ AUSSIE FC JIT JUVENTUD FC SANDINO FC	AVICED FC CUENCA FC BALDOR BERMEJO C ESTRELA ROJA PAUTE FC SAN PEDRO DEL PONGO EL CUARTEL CRUZ DEL VADO TECNI CLUB CD GLORIA CD ESTUDIANTES
SANTA ELENA	COTOPAXI	CHIMBORAZO	MANABÍ
CARLOS BORBOR REYES SANTA ELENA SC CLUB SPORT BILBAO CS ECUADOR COBRAS FC PENINSULARES FC DREAMERS FC CA ESPARTANOS DEPORTIVO SANTA ELENA LOBOS MÁSTER FC HUANCABILCA SC	ATLÉTICO SAQUISILÍ NORTE AMÉRICA LA UNIÓN ÍDOLOS FOOTBALL CLUB LATACUNGA CITY PANAMERICANA SD FLAMENGO FC UTC ALIANZA SAN FELIPE	DEPORTIVO GUANO CLUB LOS ASEES CLUB ALIANZA CLUB PEÑAROL ESTUDIANTES DE LA PLATA CHAMBO FC STAR CLUB CLUB DARWIN	PORTOVIEJO FÚTBOL CLUB LOS CANARIOS UNIVERSITARIO DEL CARMEN MALECÓN DE SANTA ANA MAO SPORT CALCETA FC STAR CLUB CIUDAD DE PEDERNALES DEPORTIVO COLÓN
SANTO DOMINGO	BOLÍVAR	IMBABURA	CAÑAR
ÁGUILAS STD DEP. SANTO DOMINGO CS 3 DE JULIO TALLERES LA CONCORDIA FC SAN RAFAEL FÉNIX FC SCORPION FC	SAN LUIS JUVENTUD MINERA UNIBOLÍVAR CD ECHEANDÍA PRIMERO DE MAYO MINEROS SC ÑUCANCHIK PURA SC	IMBABURA SC OTAVALO FC DEPORTIVO IBARRA INDEPENDIENTE IBARRA LA CANTERA SANTA FE SC LEONES DEL NORTE	AZOGUES SC LA TRONCAL UNIDA INDEPENDIENTE AZOGUES TRIUNFO CITY D'LEÓN FC CANTEROS UNIDOS
ESMERALDAS	LOJA	TUNGURAHUA	EL ORO
ATACAMES SC SAGRADO CORAZÓN FC VARGAS TORRES CIMARRÓN FURIA VERDE EMANUEL SC ESMERALDAS PETROLERO	LIBERTAD FC CLUB ITALIA VALLE DE CATAMAYO SPORTIVO LOJA LOJA FEDERAL CLUB SPORT VILLARREAL	K'CHIS FC CLUB UNIVERSITARIO BAÑOS CIUDAD DE FUEGO SANTIAGO DE PÍLLARO AMÉRICA DE SANTA ROSA PELLEJO SC	BONITA BANANA SC SANTOS FC DEPORTIVO BOLÍVAR HUAQUILLAS FC GOLDEN BOYS FC
ZAMORA CHINCHIPE	CARCHI	ORELLANA	PASTAZA
CIUDAD DE YANTAZA CD CIUDAD DE ZAMORA CD PRIMERO DE MAYO CHARAPANOS FC LOS ÁNGELES SVC	ATLÉTICO CASH ATLÉTICO MONTÚFAR CARCHI FC DUNAMIS 04	ANACONDA FC ESTRELLAS DE ORELLANA SACHA PETROLERO FC ORELLANENSE FC	PASTAZA SC CLUB DANUBIO SRP MERA LA CANTERA
SUCUMBÍOS	MORONA SANTIAGO		
CARIBE JUNIOR CHICOS MALOS UNIÓN MANABITA DEPORTIVO ORIENTAL	LDJ MACAS SÚPER DEPORT SUQUÍA FC YUKIAS		

Arte JLQ



#AscensoEcuador

Fuente: (Ascenso Ecuador, 2021)

## Tabla 3

### Equipos inscritos para Segunda Categoría 2021

No.	Asociación	Participantes	Clasificados
1	Guayas	15	4
2	Los Ríos	13	4
3	Pichincha	12	4
4	Azuay	11	4
5	Santa Elena	11	4
6	Cotopaxi	9	3
7	Chimborazo	8	3
8	Manabí	8	3
9	Santo Domingo	8	3
10	Bolívar	7	3
11	Imbabura	7	3
12	Esmeraldas	7	3
13	Cañar	6	3
14	Loja	6	3
15	Tungurahua	5	3
16	El Oro	5	3
17	Zamora Chinchipe	4	2
18	Pastaza	4	2
19	Carchi	4	2
20	Orellana	4	2
21	Sucumbíos	4	2
22	Morona Santiago	3	1

Elaboración propia. Fuente: (FEF, 2021)

Del total de 162 equipos quedarán 64 para la segunda fase del torneo, considerando los equipos clasificados por cada provincia acorde a la tabla previamente indicada.

Las siguientes fases generarán sistemas de eliminación a través de play-offs<sup>6</sup> en partidos de ida y vuelta, es decir, localía y visitante. El torneo llegará hasta una sexta etapa, donde quedarán cuatro equipos, jugando seminales y se jugará una final única. Tanto campeón como vicecampeón obtendrán cupos de ascenso para la Serie B del 2022.

Después de los escándalos de FIFA Gate e implicaciones de algunos delegados de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, 26 equipos que pertenecían a la Serie A y B, decidieron optar por la creación de una liga independiente, la "Liga Profesional de Fútbol" (LigaPro, 2018). La misma que administra y organiza los torneos correspondientes al fútbol Serie A y B.

---

6 Play-offs – Sistema de torneo basada en eliminación simple. El equipo ganador avanza y el equipo perdedor queda eliminado del torneo.

## Figura 10

### Auspiciante oficial de la LigaPro



Fuente: (LigaPro, 2021)

Betcris, una casa de apuestas en línea firmó un contrato de auspicio con la LigaPro por 3 años, hasta el 2023 (Primicias, 2021). Este tipo de acuerdos promete brindar una mejor experiencia para los clubes que conforman la Serie A y B, así como a los hinchas que siguen a sus respectivos equipos.

En el caso de la Serie B, para el campeonato actual, se encuentran 10 equipos, los cuales jugarán una primera etapa de todos contra todos, que totaliza 18 encuentros.

## Tabla 4

### Equipos de la Serie B, campeonato 2021

Provincia	Equipo
Pichincha	América de Quito
Pichincha	Cumbayá
Pichincha	El Nacional
Pichincha	Independiente Juniors
Azuay	Gualaceo
Guayas	Guayaquil Sport
Manabí	Liga de Portoviejo
Santa Elena	Atlético Porteño
Santo Domingo de los Tsáchilas	Atlético Santo Domingo
Tungurahua	Chacaritas

Elaboración propia. Fuente: (FEF, 2021)

Disputados los 18 encuentros, se jugará una nueva etapa, bajo el mismo modelo de la primera etapa, lo que permitirá conseguir 36 fechas y una tabla acumulada de puntos. El campeón y vicecampeón obtendrán sus cupos directos a la Serie A, por otro lado, los dos equipos con menor puntaje en la tabla acumulada descenderán.

En el caso de la Serie A, el campeonato se lo disputa entre 16 equipos, los cuales buscan obtener la mayor cantidad de puntos en una distribución de 3 etapas, la primera etapa consiste en 15 fechas, donde brindará un campeón de la etapa, quién se clasificará directo a la tercera etapa para disputar el campeonato nacional. Por otro lado, la segunda etapa dispondrá de 15 fechas de igual modo y también obtendrá un campeón de la etapa, por acumulación de puntos. Ambos ganadores jugarán la tercera etapa, por el campeonato nacional, en el caso de que el club hubiese quedado primero en ambas etapas, será el campeón directo.

La Serie A brinda los cupos para competencias internacionales, en el caso de la Copa Libertadores 2022, se considerará al campeón y vicecampeón del campeonato 2021, por otro lado, se consideran 2 cupos adicionales a los mejores puntajes acumulados, totalizando 4 cupos para el certamen internacional. Adicional, también se disputan 3 cupos, desde el tercer al quinto equipo con mejor acumulación de puntos de la liga nacional.

## Tabla 5

### Equipos de la Serie A, campeonato 2021

Provincia	Equipo
Pichincha	Aucas
Pichincha	Liga de Quito
Pichincha	Universidad Católica
Pichincha	Independiente del Valle
Guayas	9 de Octubre
Guayas	Barcelona
Guayas	Emelec
Guayas	Guayaquil City
Tungurahua	Macará
Tungurahua	Mushuc Runa
Tungurahua	Técnico Universitario
Manabí	Delfín
Manabí	Manta
Azuay	Deportivo Cuenca
El Oro	Orense
Chimborazo	Olmedo

Elaboración propia

Considerando nuevamente a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, (2015) la gestión del deporte profesional brinda una oportunidad para accionistas e inversores a tomar acciones administrativas.

Art. 16.- De la gestión del deporte profesional.- Las organizaciones que participen directamente en el deporte profesional podrán intervenir como socios o accionistas en la constitución de sociedades mercantiles u otras formas societarias, con la finalidad de autogestionar recursos que ingresen a la organización deportiva para su mejor dirección y administración. Al efecto, dichas sociedades se regirán por la Ley de Compañías, su Reglamento y demás normas aplicables.

El fútbol es un deporte que mueve masas y por la pasión que despierta en el hincha, también puede atraer fondos económicos. Los inversionistas buscarán una rentabilidad, tanto como accionistas del proyecto, así como patrocinadores y auspiciantes que deciden invertir para que sus marcas puedan vincularse con los valores, misión y visión institucional. Por lo tanto, un club no solo es un equipo que juega fútbol, sino una institución de apalancamiento para proyectar una imagen y generar una toma de decisiones y posicionamiento de las marcas vinculadas. <<<<

# Capítulo 3

## Ecosistema del fútbol

Un ecosistema hace referencia a que un fenómeno no es una variable aislada, sino una parte del todo, donde existirán múltiples engranes que influyen directa e indirectamente en su función. El fútbol es ese elemento multifactorial que debe estudiar todas sus variables, con el sentido ulterior de permitir un modelo sostenible y exitoso en el aspecto de rendimiento, tanto deportivo como financiero.

En una manera breve de entender el ecosistema, podríamos identificar que los principales actores en el fútbol y motor del este fenómeno son los clubes deportivos, tal como lo vimos en un anterior capítulo. Pero los clubes requieren de apoyo de sus fanáticos, así como sponsors para poder capitalizar fondos, por ende, los clubes ficharán a jugadores, con el objetivo de atraer más fanáticos y por supuesto, buscar resultados deportivos, los cuales permitirán a los clubes encontrarse entre los primeros puestos de las diversas ligas locales, así como su potencial participación en campeonatos internacionales. Un equipo, al momento de convertirse en un referente nacional, podrá obtener mejores acuerdos comerciales con las marcas que lo patrocinan, así como recaudación por cuatro principales aspectos: Pago de cuotas de los fans en calidad de socios o espectadores, pago de parte de televisoras o medios masivos que tengan los derechos de transmisión de los partidos, explotación del merchandising,

al momento de vender camisetas, gorras, jarros, chompas, entre otros; y el pago de los patrocinadores, al momento de salir en el estadio del club, así como en su vestimenta oficial. Existen otras formas de explotación del club, como la venta de jugadores, academias, servicios anexos del club, como spa, tienda del club, comestibles, entre otros.

La incertidumbre de los resultados juega un rol primordial a la hora de ver un partido, dicha naturaleza es el gran atractivo que envuelve a los fanáticos (Chadwick & Hamil, 2009). La incertidumbre involucra un nivel emocional, de estrés, tensión, euforia, felicidades, es decir, un coctel de hormonas que genera la atracción de la hinchada, esperando que llegue el próximo encuentro.

Los fanáticos y los medios de comunicación, a través del periodismo deportivo y programas de opinión generan la experiencia y vivencia del fútbol antes, durante y después del partido; dicha atmósfera genera un involucramiento importante, desde fanáticos que defienden su equipo a capa y espada en redes sociales, gente que se tatúa el logo del equipo de sus amores, pegatinas en autos, oficinas, mobiliario con colores y alusiones a su equipo.

El fútbol es un producto socio cultural, que pase de generación en generación, que se lo vive entre pares e impulsan un sentido de bienestar y pertenencia. Los equipos tienen un control limitado de los resultados deportivos, sin embargo, temporada a temporada tratarán de tener los jugadores y cuerpo técnico para conseguir los mejores resultados, rompiendo las estadísticas, pero dicha incertidumbre, es el gran atractivo de masas.



Acorde a Pinilla (2017) tomando en cuenta la gestión de Monchi como director deportivo del Sevilla, donde se logró 5 títulos de alta competencia sin precedente, el fútbol es en resumen una lotería, pero entre más preparado se encuentre un club, mayor posibilidad de ganar, tendrá.

Si no existe un rendimiento deportivo adecuado, existirán repercusiones en la consistencia de los fanáticos, pero si el aspecto administrativo tiene falencias, tendrá tanto a hinchas, jugadores y prensa detrás. La administración y gestión en el deporte se nota, cuando los jugadores y la hinchada se sienten bien y pese a una eventual pérdida, se conoce que existen otras oportunidades cercanas.

# Capítulo 4

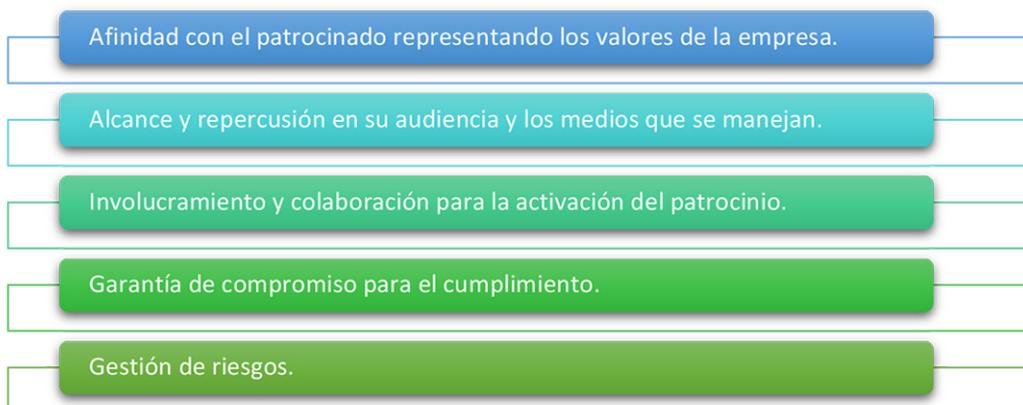
## ¿Qué busca una marca para patrocinar a una persona o equipo?

Una Marca querrá asociarse a una propiedad deportiva, ya sea un deportista o una organización deportiva, siempre que ésta se alinee con los valores institucionales, que le permita construir lazos con sus fans y también genere un retorno a su inversión.

Algunos puntos clave que permiten cerrar un acuerdo de patrocinio, entre una marca y una propiedad deportiva, son:

### Figura 11

#### Puntos claves para acuerdos de patrocinio



Fuente: (Giuliani, 2021)

Aún existe en gran cantidad de organizaciones deportivas con una deuda pendiente en común para mejorar sus estilos de gobernanza, pasando de una gestión pasional a una gestión profesional que incluya una visión empresarial. Esto permitirá a los clubes el incremento en las oportunidades comerciales lo cual demandará una mayor necesidad de transparencia y responsabilidad.

La organización deportiva junto con un equipo profesional de marketing especializado en el área, debe desarrollar el posicionamiento de su marca a través de todos los medios que la organización disponga. En estos tiempos donde la tecnología ha irrumpido de manera urgente, es que ninguna organización puede darse el lujo de estar exenta de su presencia digital ya que es un activo fundamental que le permitirá generar recursos por la comercialización de los patrocinios.

Como caso puntual, la aerolínea Emirates generaron un acuerdo comercial con el Real Madrid, acorde al portal AS.com (2018) el contrato de 5 años estipula un monto anual de 70 millones de euros por ser patrocinador oficial, por otro lado, el Real Madrid le ofrece cerca de 2.000.000 de visualizaciones únicas aproximadamente por mes en su web, así como aparecer en su vestimenta oficial, estadio, museo, ruedas de prensa, eventos y sus redes sociales, las cuales tienen el siguiente impacto en 2021:

## Tabla 6

### Seguidores en redes sociales del Real Madrid

Red social	Seguidores
Facebook	111.733.027
Instagram	103.000.000
Twitter	38.200.000
YouTube	6.710.000

Actualizado en agosto de 2021. Elaboración propia

Estos factores permiten al Real Madrid poder negociar por contratos de patrocinio cada vez más lucrativos, al momento de manejar una plantilla que genera mucha emoción y asegura siempre encontrarse en los favoritos de las múltiples competencias.

Acorde a Collett & Fenton (2011) será de suma importancia la creación de una presentación rápida, un brief<sup>7</sup> institucional, detallando lo que el club puede ofrecer y lo que esperaría de sus potenciales patrocinadores.

Es muy importante considerar que el mecenazgo quedó en el siglo pasado. Ahora se debe promover contratos sinalagmáticos que beneficien a ambas partes, probablemente el patrocinador con un efecto económico y el equipo con una difusión de la marca en partidos, indumentaria, torneos y redes de comunicación que maneje.

<sup>7</sup> Brief - Documento donde el anunciante plasma su producto o servicio conjuntamente con sus objetivos y lo que busca de la otra parte interesada.

Las propuestas para buscar un patrocinio, no deben basarse exclusivamente en el ¿Quiénes somos?, nuestra propuesta debe incentivar el compromiso de audiencias sociales, para poder generar un co branding de desarrollo mutuo. Cornwell (2020) reflexiona sobre la importancia de crear productos digitales que se apliquen a los contextos de consumo, como lo son las redes sociales, proponiendo una matriz que recopila sus características esenciales:

## Tabla 7

### Tipo de contenido de redes sociales requerido por patrocinadores

Actividad	Ejemplos
Informativo	Promociones de la compañía, lanzamiento de algún producto o servicio, promoción de eventos
Entretenimiento	Consumir contenido divertido, interactuar con los jugadores y la marca patrocinadora
Recompensas	Concursos, descuentos, anuncio de productos, ganadores de algún evento
Interacciones	Seguir recomendaciones de los jugadores, del club. Acompañar agradecimientos personales y "call to action"

Adaptado de (Cornwell, 2020)

## Capítulo 5

# El negocio deportivo y el emprendimiento

El fútbol tiene una gran ventaja, la *atmósfera deportiva*; donde se experimenta múltiples factores para aumentar la experiencia de un fanático. En efecto, muchos podrían considerar al fenómeno de la COVID como el fin del espectáculo presencial, sin embargo, de manera paulatina los estadios empiezan a reabrir sus puertas a sus hinchas más cercanos, considerando que en Londres – Inglaterra se permitió 10.000 espectadores a mediados de mayo y se proyectará a un ingreso del doble o incluso aforo completo después del 21 de junio (BBC, 2021).

En términos mercantiles, se podría aprovechar la escasez para permitir el ingreso a los “hinchas más fieles” y fortalecer ese sentido de pertenencia que aflora en los simpatizantes de todos los clubes deportivos. Menor oferta, mayor demanda.



Como vimos en un capítulo previo, el fútbol en Ecuador tiene una división de amateur y no amateur, siendo la primera un enfoque más recreativo y en el segundo caso, competitivo. Años atrás la liga ecuatoriana de fútbol se transformó en LigaPro, con el sentido ulterior de profesionalizar el deporte con mayor eficacia, incorporando más competencias, sponsors, fútbol femenino y formativo, entre otros elementos claves para dinamizar la inversión en la liga.

El fútbol persigue ese sentido de pertenencia, de ser parte de una institución con la que los simpatizantes coinciden con otras personas con similares características, que comparten la misión, visión, valores e historia del club, sin embargo, al momento que un equipo nuevo aparece, debe empezar esa travesía, redactar su historia con los socios que depositan su confianza en el nuevo proyecto. El fútbol como deporte es mágico e irracional, pero a la hora de hablar de negocios, también debe ser rentable.

Acorde a Wakefield (2016) existen cuatro elementos que constituyen la pasión deportiva: corazón, cuerpo, mente y alma. En el caso del corazón, encontraremos ese amor independientemente los resultados deportivos, ese afán incondicional de alentar al club deportivo, sin importar su rendimiento. La mente tiene que ver con la implicación psicológica y el nivel de recordación que tengamos sobre el club, es decir, cuánto tiempo una persona pasa pensando en su equipo. El cuerpo tiene que ver con la implicación física de la persona para con el club. En este caso podemos relacionarlo con la cantidad de tiempo que el fan acude al estadio, mira partidos de su equipo o participa en otras actividades relacionadas al club. Y, por último, encontramos el alma, haciendo referencia al grado de sentimientos con el cual el fan no podría vivir, es decir, realizar preguntas sobre la importancia del club en la vida de persona.

La unión de las palabras *emprendimiento* y *deporte* han llevado un amplio camino juntas, sin embargo, en este nuevo siglo ha surgido la relevancia de llevar las ideas de negocio sobre el deporte o mejor llamada, la industria deportiva. Existe una tendencia muy relevante sobre el uso de la innovación en el proceso del emprendimiento deportivo, donde el desarrollo de un pensamiento estratégico, creatividad, objetivos, metas, planificaciones a largo plazo, son parte de la organización.

Muchos académicos han considerado este nuevo fenómeno como un rol muy importante en la profesionalización deportiva, ya que vincula las herramientas de la administración, gerencia, marketing, entre otras disciplinas relevantes, en un contexto que permite una mayor cercanía con los hinchas, quienes serán los usuarios de un producto o servicio.

De la base de la influencia de la marca deportiva, se puede analizar un término denominado marketing por influencia, el cual genera una mejor cercanía con el usuario final, una marca no pide que compres un tipo de zapatos nuevos, la marca paga a una estrella, un influencer del medio que promocioe los nuevos zapatos deportivos y sus seguidores optarán por comprarlos, produciendo una estrategia de venta indirecta.

Acorde a Badenhausen (2018) se realizó un estudio de la influencia proyectada por dos grandes estrellas del fútbol en 2016, para entender la importancia del patrocinio deportivo.

## Tabla 8

### Retorno por influencia deportiva, Messi vs Ronaldo

Jugador	Patrocinador	Valor de patrocinio anual	Retorno económico
Messi	Adidas	\$27 millones	\$53.5 millones
Ronaldo	Nike	\$47 millones	\$500 millones

Elaboración propia. Fuente: (Badenhausen, 2018)

La influencia que se proyecta a través de redes sociales permite que los deportistas, así como los clubes, puedan devolver a sus marcas patrocinadoras su retorno de inversión. Considerando los datos del 2016 y la fórmula del retorno de inversión ( $ROI = ((\text{ganancia-inversión})/\text{inversión})$ ), el retorno producido por Messi es de 0.98 o se podría considerar el 98%. Por otro lado, Ronaldo brinda un valor de 9.63 o 963,8%.

En capítulos previos hemos visto al fútbol como una industria que capta la atención de medios de comunicación, marcas y por supuesto, los seguidores de los equipos. Es muy importante recalcar que el deporte rey no es un tópico aislado, de hecho, tiene un gran impacto sociológico, económico, cultural, científico, administrativo, etc. Para motivos de este libro, se realiza un especial énfasis en la gestión y administración deportiva con el sentido de propender una nueva valoración de mercado de los equipos de fútbol a nivel nacional.

Es importante considerar que en el fútbol ecuatoriano existe un apoyo de las marcas para equipos de la serie A, prácticamente dejando de lado a las otras instancias. Pero, es importante una reflexión; ¿no existe apoyo por qué no es de interés de un patrocinador vincularse con equipos que no pertenezcan a la serie A? o tal vez no existe apoyo, porque en las otras instancias no existe una manera adecuada de poder proponer un acuerdo comercial con beneficio de todas las partes implicadas.

Debemos tener muy claro que en otros países han existido compras millonarias de clubes con reconocimiento mundial, en el caso de la liga inglesa (catalogada como la mejor liga de fútbol), conocida comercialmente como *Premier League* ha tenido importantes inversiones para la adquisición de paquetes accionarios, con el sentido de mejorar los procesos administrativos y perseguir retornos financieros de parte de sus propietarios.

En la temporada 2018/19 los propietarios mayoritarios de los principales clubes de Inglaterra acorde a Geey (2019) se distribuyen de la siguiente manera:

## Tabla 9

### Propietarios mayoritarios de equipos ingleses

Clubes	Propietario	Nacionalidad
Arsenal	Stan Kroenke	USA
Bournemouth	Maxim Demin	Rusia
Chelsea	Roman Abramovich	Rusia
Everton	Farhad Moshiri	Irán
Fulham	Shahid Khan	USA
Leicester	Familia Srivaddhanaprabha	Tailandia
Liverpool	John W. Henry y Tom Werner	USA
Manchester City	Sheikh Mansour	Emiratos Árabes Unidos
Manchester United	The Glazer family	USA
Newcastle	Mike Ashley	Inglaterra
Southampton	Gao Jisheng	China
Tottenham	Joe Lewis	Inglaterra
West Ham	David Gold and David Sullivan	Inglaterra

Elaboración propia. Fuente: (Geey, 2019)

Dichas inversiones no tienen un fin altruista, en la mayoría de las operaciones a significado valores positivos en términos financieros para sus accionistas.

En Ecuador, hoy por hoy existe una ventaja importante, y es que en 2020 se aprobó un acuerdo sobre la calificación de deportistas, programas y proyectos para brindar un beneficio tributario. Es decir, que, al momento de calificarse,

un club podría generar una doble deducibilidad a sus patrocinadores, considerando un monto por patrocinio deportivo y otro por publicidad.

Como un ejemplo de lo antes mencionado, un equipo profesional recibe 30.000 dólares del Patrocinador X, el Patrocinador podrá deducir de su base imponible del impuesto a la renta 60.000 dólares.

Esta gestión permitirá que existan más empresas privadas interesadas en invertir en deporte y en este caso concreto en el fútbol, sea este amateur o no amateur.

Acorde al Acuerdo Nro. 0450 expedido por la Secretaría del Deporte (2020) sobre los patricionios.

**Art. 7.- Del deporte profesional:** Para que un proyecto o programa que beneficie al nivel profesional sea calificado, deberá también beneficiar al deporte de alto rendimiento o formativo, en una relación del 80% para el deporte profesional y el 20% para los niveles deportivos de alto rendimiento o formativos, observando los componentes respectivos y los demás requisitos de este instructivo.

Cabe mencionar que el acuerdo tiene injerencia en todas las fases del deporte, aunque primero deberán ser calificadas en el Ministerio del Deporte, obteniendo el beneficio por 180 días tras su aprobación, mismo que tiene concordancia con la Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria.

Lo importante con este hecho histórico es formular cartas de patrocinio que permitan a las entidades privadas, considerar el beneficio comercial que podría traer nuestra propuesta de club.

En el siguiente capítulo se abordará la estructura de un propiedad deportiva, con el sentido de poder plasmar nuestra idea de club en un proyecto.

## Capítulo 6

# Estructura de una propiedad deportiva

En el último siglo, el fútbol ecuatoriano ha sido partícipe de importantes cambios, lo que ha propiciado su profesionalización. Desde su primera clasificación al mundial de Corea y Japón 2002, el auge de deportistas exportados a otros países como Antonio Valencia, Chucho Benítez +, Jefferson Montero, entre otros deportistas destacados, en el aspecto de país y lo posteriormente conseguido por Liga Deportiva Universitaria a nivel de copas internacionales, siendo el equipo más condecorado en Ecuador referente a copas continentales. Independiente del Valle también ha ganado una copa internacional, convirtiéndolo en el segundo club con un trofeo oficial y lo curioso en mencionado equipo es que no ha podido consagrarse campeón en la liga ecuatoriana de fútbol.

Un equipo sin una visión estratégica y una prolija administración, muy difícilmente podrá lograr resultados deportivos y, sobre todo, financieros. Los planes que se debe proponer un club deben responder a intereses sostenibles y sustentables, mismos que dispondrán de fases y mecanismos de control que busquen ratificar que los procesos se suscitan de la mejor manera, siendo eficaces y eficientes.

## El plan del club

La planificación institucional estipula el propósito y la estructura, comunicando su filosofía, valores, misión, visión, objetivos estratégicos, entre otros aspectos fundamentales. El plan se considerará como un mapa, donde se busca identificar qué procesos agregadores de valor se irán incorporando, así como los pasos a tomar una vez alcanzado los primeros objetivos (ejm. después de conseguir el estadio se buscará el hotel del club).

El documento generado como plan podrá ser modificado, acorde a las nuevas instancias requeridas, como clasificación a una copa internacional, ascensos, descensos, captación de un capital importante; sin embargo, la filosofía, así como misión y visión, por lo general se mantienen perennes.

Una planificación del club debería contener los siguientes aspectos:

- Filosofía
- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos (corto, mediano y largo plazo)

- Estructura del club (donde se identifique los productos y servicios disponibles)
- Organigrama
- Proyecciones financieras
- Hojas de ruta

Los propietarios del club, presidentes, organizaciones sin fines de lucro, compañías administradoras, entre otras figuras naturales o jurídicas; deberán identificar qué filosofía comunicarán a través de su club, cómo obtendrán los resultados esperados y cómo se verá el equipo una vez conseguido sus objetivos marcados. Con este énfasis en mente se podrá generar una correcta explotación del talento humano, donde cada persona responderá a las funciones determinadas por el plan general, sin generar duplicación de actividades, así como potenciales conflictos en el rol administrativo.

## Talento humano

No es una sorpresa que algunos clubes tengan más éxito que otros, esto responde a gestiones planificadas y procesos establecidos acorde a una estructura y no gestiones al azar. La gestión del talento humano juega un rol fundamental a la hora de encontrar los perfiles idóneos que sumen a la organización deportiva.

Como hemos visto previamente, muchos empresarios han hecho la compra de paquetes accionarios o en su defecto, adquisición total de clubes trascendentales en diversas ligas de fútbol, con el sentido de administrarlas correctamente. Gestionando la estructuración y reingeniería de los clubes a modelos similares a los de sus compañías, sean estas de productos, servicios o mixtas.

Los administradores de los clubes de fútbol decidirán a quién contratar, así como garantizar que el personal aporte significativamente al equipo. En algunos equipos se ha optado por contratar a familiares o gente sin la experiencia necesaria, lo que ha generado estancamiento en algún proceso en específico; de ahí que se busca generar procesos, roles y funciones para propender a una óptima gestión del talento humano.

Acorde a los requerimientos institucionales, así como el organigrama institucional se ejecutará un plan para captación de talentos que apoyen a la gestión administrativa y también deportiva. Dentro de la descripción del puesto se brindarán las funciones, tareas, supervisores a quien responder. Los protocolos para la entrevista, así como su evaluación, corresponderán a la visión del administrador/ propietario/ accionistas/ líder de departamento. Se ha generado un ejemplo que puede beneficiar al lector en la siguiente tabla:

## Tabla 10

### Propuesta de una matriz para reclutamiento de personal

Descripción	Puntaje
Experiencia profesional	10 pts
Educación	10 pts
Pertinencia a la descripción del puesto	10 pts
Años de experiencia	10 pts
Liderazgo en procesos similares	10 pts
Reputación en el ámbito	10 pts
Habilidades técnicas	10 pts
Habilidades sociales	10 pts
<b>SUB TOTAL</b>	<b>80 pts</b>
Referencial personales	20 pts
<b>TOTAL</b>	<b>100 pts</b>

Elaboración propia

Los procesos para reclutamiento de personal corresponderán a la filosofía de cada club, así como su visión. En muchos casos es preferible capacitar al personal que ya se desempeña en un rol específico, ya que la persona estará alineada a los valores, misión y visión institucional. Por otro lado, si el club está en crecimiento, siempre será necesario ver maneras más adecuadas de fortalecer el equipo, desde consultorías externas, así como contratación de nuevo personal.

La propuesta del modelo de gestión y el requerimiento de talento humano dependerá de la dimensión del club deportivo, así como el presupuesto, servicios ofertados, diversificación de negocios entre otros. Una propuesta de organigrama aplicable a cualquier club sería lo siguiente:

## Figura 12

### Propuesta de un organigrama para club deportivo



Elaboración propia

Las funciones, así como denominaciones de los cargos corresponderán a la identidad y filosofía de los clubes. Aunque la propuesta identifica cargos específicos, existirán equipos que generen otros cargos específicos, así como otro tipo de departamentos relacionados a su modelo de gestión.

Los comités ejecutivos, por lo general están conformados por los accionistas principales que han invertido capital para el club, tanto personas naturales, así como representantes de una personería jurídica.

El administrador general o también denominado gerente, cumplirá con el establecimiento de metas, así como ser un enlace directo entre el staff del club y el comité ejecutivo.

Cabe recalcar que, en muchos casos, el administrador general funge como director de negocios, pero todo responderá a la naturaleza y presupuesto institucional, en este caso existen varias funciones: desde comunicación interna y externa, así como la generación de contenido multimedia, desarrollo de lazos para nuevos sponsors, marketing, entre otras actividades.

La dirección metodológica es la guía para el quehacer deportivo, donde se buscará la generación de un modelo de juego, así como parametrizar y sistematizar actividades, entrenamientos, prácticas, entre otras, donde se busca que las formativas se encuentren en sintonía con el equipo principal.

Por último, la dirección de operaciones es concerniente al manejo de las instalaciones deportivas, mantenimiento de canchas, organización interna del club, como residencia, alimentación, entre otros; y también la logística externa, como la contratación de un bus, así como obtener todos los permisos y actividades para poder viajar fuera del país, entre otros.

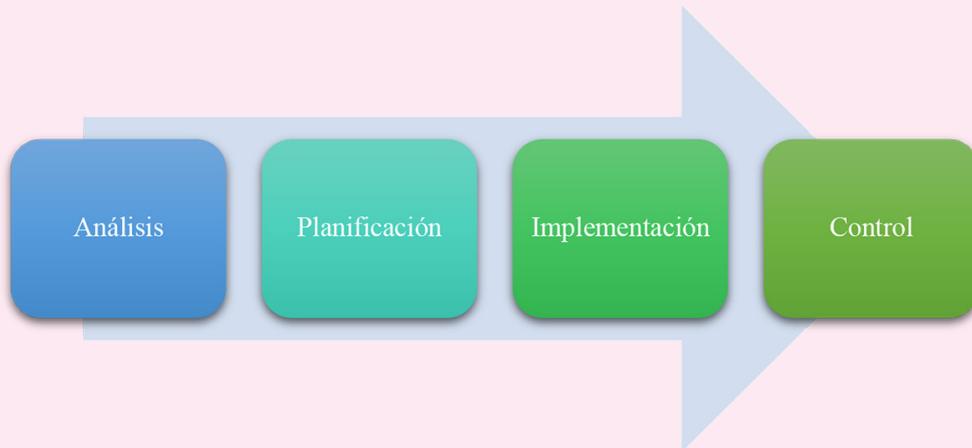
No obstante, fuera del organigrama, existe otras actividades que no fueron citadas, como el departamento legal, médico, nutricionista, gimnasio, fisioterapia, entre otros factores claves, que responderán exclusivamente a la naturaleza de cada club.

## Manejo estratégico de procesos

El manejo estratégico debe ser focalizado a nivel individual y posteriormente a nivel colectivo, generando una conexión entre las partes, buscando armonización y entendimiento de un proceso en cuestión. Acorde a Walzel y Römisch (2021) la estrategia se basa en entender la dirección y naturaleza de las organizaciones deportivas y su entorno, mientras que la planificación se basa en documentación específica que se tomará acorde a los recursos disponibles. El manejo estratégico de procesos se dividirá en cuatro fases.

## Figura 13

### Fases del manejo estratégico de procesos



Fuente: (Walzel & Römisch, 2021)

En la fase de **análisis** se busca obtener una valoración actual del club y cuál es su futuro, donde es importante recalcar que existirá un análisis interno, mismo que está constituido por las capacidades, fortalezas, potencialidades, así como las debilidades, considerando todas las características de la organización; por otro lado el análisis externo tendrá una injerencia directa del entorno de la organización, es decir, factores políticas, acuerdos de equipos, traspasos, organismos superiores a nivel de deportivo, entre otros. Para el análisis se ocuparán herramientas como el PESTEL, FODA, análisis competitivo, 5 fuerzas de Porter, entre otras que respondan a la naturaleza del club.

En la fase de **planificación** se busca desarrollar estrategias para generar una sostenibilidad y sustentabilidad del club, desde el aspecto deportivo, así como el administrativo. La planificación puede ser general, así como también por cada área, por ejemplo, a nivel de comunicación se podría considerar una propuesta de llegar a los 20.000 seguidores en Instagram en una cuenta recién creada al cierre del 2021, esa meta se considerará un Indicador Clave de Gestión (KPI), mismo que nos permitirá generar una valoración al cierre de un determinado tiempo o proyecto.

La planificación podría basarse en conseguir 2 nuevos patrocinadores por año, así como alcanzar un número determinado de venta de camisetas. Con dicha planificación se trazarán actividades específicas que permitan a los equipos de la organización, cumplir con KPIs.

La fase de **implementación** tomará las estrategias desarrolladas en la fase de planificación, con la finalidad de poder ejecutarlas. En esta fase se genera un mapeo con los potenciales recursos que dispondrá cada estrategia, logrando generar una idea del presupuesto, así como personal para llevarlo a cabo.

Considerando lo expuesto por Breuer, Hoekman, Nagel y Van Der Werf (2015) se debe considerar algunos aspectos en la cristalización de planes:

- Articulación a los procesos con el organigrama institucional.
- Asignación de presupuestos para el correcto desarrollo de planes.
- Creación de contingencias para todos los planes puestos en acción.
- Establecer procesos y protocolos en los grupos de trabajo.
- Establecer líderes de procesos que se puedan responsabilizar por cada operación.

La última fase es la de **control** y esta busca generar un manejo de procesos durante y al culminar una operación (Ratten, 2018b). Al momento de ser una etapa de control y evaluación, se deben crear estándares que permitan cuantificar el desarrollo de cada estrategia, en el caso de la búsqueda de los 20.000 seguidores en Instagram, se analizará el reporte de todas las actividades que se han considerado para cumplir con la meta, si tal vez la gestión quedó en 18.000, el análisis indicaría un 90% de conclusión. Dichas reflexiones permitirán al grupo pertinente considerar varios aspectos para conseguir el 100% o de ser el caso, un mejor resultado al esperado.

Los procesos deben ser auditados constantemente por personal con experiencia y que tenga muy claro la filosofía del club, lo que permitirá tomar las contingencias planificadas para continuar con los procesos, sin estancarse en las actividades.

Se recalca que el establecimiento de KPIs, puede generar una senda directa a la concreción de metas, ya que no existe ambigüedad en los requerimientos.

# Capítulo 7

## Hoja de ruta – tu equipo de primera

Acorde a un tópico anterior, podemos encontrar el fútbol desde una mirada amateur y no amateur, independientemente de su figura, un factor esencial es la comunicación y establecimiento de valores. Cada club deportivo conlleva una historia que contar, la cual puede generar expectativa, interés, pasión, todo dependerá de la narrativa y los lazos que se haya construido con su fanaticada.

El primer paso a mencionar y de suma importancia es el de la creación jurídica del club, que, dependiendo sus fines, tal vez en una primera instancia será el barrial. Cabe mencionar que los equipos podrás inscribirse directamente a los campeonatos de ascenso propuestos por cada provincia, con los requisitos particulares.

A continuación, se encuentra el enlace correspondiente al Sistema de Registro para Organismos Deportivos <https://aplicativos.deporte.gob.ec/sode/index.php>.

Una vez otorgada la personería jurídica, se podrá competir en el sistema amateur del fútbol ecuatoriano, a través de las distintas ligas barriales con personería jurídica. Como dato anexo, existen ligas independientes que permiten la inclusión de deportistas que militan en ligas barriales federadas, mismas que funcionan sin presupuesto del Ministerio del Deporte.

Una liga deportiva jurídica, recibirá un aporte económico de parte del Ministerio con la finalidad de continuar masificando el deporte en sus barrios y sectores.

Por otro lado, para poder inscribirse en el campeonato de ascenso profesional, se deberá contar con una aprobación de personería jurídica en calidad de Club Deportivo Especializado de Alto Rendimiento, misma que es otorgada por el Ministerio del Deporte.

Una vez constituida la figura con miras a deporte amateur o profesional llegan algunos aspectos a considerar, como la razón de los jugadores, entrenadores y el espacio para poder entrenar, patrocinios y factores económicos, así como los objetivos.

# Tabla 11

## Diferencias entre fútbol amateur y profesional

Enfoque	Amateur	Profesional
Jugadores	Por lo general son grupos familiares o amistades que buscan el deporte recreativo.	Existe un contrato de por medio, el cual vincula al deportista con el club.
Entrenador	Por lo general un elemento icónico del club funge como tal.	Deberá poseer una licencia de parte de la FEF. Acorde a su rol podrá ser C, B, A y licencia Pro.
Entrenamiento	Muchos coinciden exclusivamente para el encuentro deportivo o suelen encontrarse en canchas alternas como un fútbol 7 vs 7.	Para el otorgamiento de la personería jurídica, se deberá contar con un convenio de cancha, así como se podrá contar con un espacio privado.
Patrocinios	Existen algunos equipos con correctas gestiones que reciben montos económicos para participar en una liga. Otros equipos generan una recolección económica para el pago de inscripciones y vocalías semanales.	Los equipos profesionales, entre mayor fanaticada y mejor posicionamiento cuentan con patrocinios importantes que se reflejarán en la camiseta del equipo, así como en su estadio, entre otros.
Objetivos	Por lo general se busca competir en la liga barrial con el sentido de ascender por sus diversos escalafones sin llegar al ámbito profesional	Dentro de toda estructura organizativa, se busca brindar balances económicos favorables a todos sus accionistas, por lo que se buscará la optimización de recursos.

Elaboración propia

Después de establecer las diferencias del caso, tanto amateur y profesional, en ambos casos será de suma importancia los siguientes aspectos:

## **Nombre**

Es el primer saludo al público, lo que reflejará la filosofía, orientación, ideas del club. Su rol es fundamental, ya que acompañará al equipo toda su vida jurídica<sup>8</sup>

## **Creación de logo**

Todo equipo tiene un logo que lo representa. Las nuevas tendencias han involucrado el cambio de logos icónicos de equipos reconocidos mundialmente a figuras mucho más minimalistas o contemporáneas.

<sup>8</sup> Han existido equipos que han realizado cambios de su razón social, por nuevos inversionistas, compra de derechos, etc. Casos como Independiente José Terán a Independiente del Valle o Club Deportivo River Plate de Ecuador a Guayaquil City Fútbol Club.

## Figura 14

### Renovación de logo de Juventus



Fuente: (Peña, 2017)

#### **Colores distintivos**

Los colores reflejan la identidad institucional, por lo general un equipo desde su creación ocupará los colores en la confección de sus uniformes y banderas. La psicología del color entrará en especial interés para abordar ¿qué colores considerar?

#### **Dirigencia**

Los equipos nacen jurídicamente con una directiva provisional, misma que podrá ser reelecta. En algunos equipos es muy común el cambio de directivas, lo que puede generar dificultad a inversionistas, mismos que optan por generar una empresa que administre el club, buscando no incluir nuevos socios.

## Historia

Es importante sentar la base del nacimiento del club, sus fechas importantes, primeros grandes triunfos, proezas, palmarés, ya que con esto puliremos un storytelling<sup>9</sup>.

## Redes sociales

Las plataformas digitales han popularizado el uso de todo tipo de redes sociales. En el caso concreto de Ecuador el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2016) generó un informe que el que indican que el 91% de ecuatorianos utiliza las redes sociales en su teléfono inteligente y bajo el panorama etario entre 15 y 29 años, existe un uso del 94.1%. Entendiendo el contexto de la pandemia, es muy viable el incremento de dicho porcentaje.

El uso de redes sociales es una gran oportunidad para poder conectar con potenciales nuevos fans del club deportivo. Es importante generar contenido que involucre a las audiencias para que sean parte de una comunidad digital.

Un gran ejemplo del cambio generacional que se está suscitando es el de Ibai Llanos que conjuntamente con Gerard Piqué adquirieron los derechos para la cobertura de la Copa América 2021 para España a través del canal de Twitch<sup>10</sup> del comunicador (Zuazo, 2021). Las transmisiones superaron los 100.000 espectadores, incluso mucho más que algunos partidos de La Liga de España en el formato tradicional de televisión. Esta nueva propuesta ha generado una conmoción mundial que incluso se podrá ver de forma gratuita el partido inaugural de Messi en el PSG de forma gratuita.

9 Storytelling – Es el arte de contar una historia. Se ha popularizado este concepto a la hora de hacer negocios, donde se busca conectar con los consumidores de manera más concisa.

10 Plataforma para realizar live streaming, popularizada previamente para videojuegos y video blogs. Hoy también ha masificado torneos de e-sports y deporte en general.

## Página Web

Las páginas web sigue siendo la elección primordial cuando una persona quiere saber más sobre un negocio. No es diferente en cuanto al fútbol, las páginas de los equipos más importante del mundo, generan un tráfico de visitantes únicos que superan los 500.000 mensuales.

### Figura 15

Visita únicas - promedio mensual en 2019

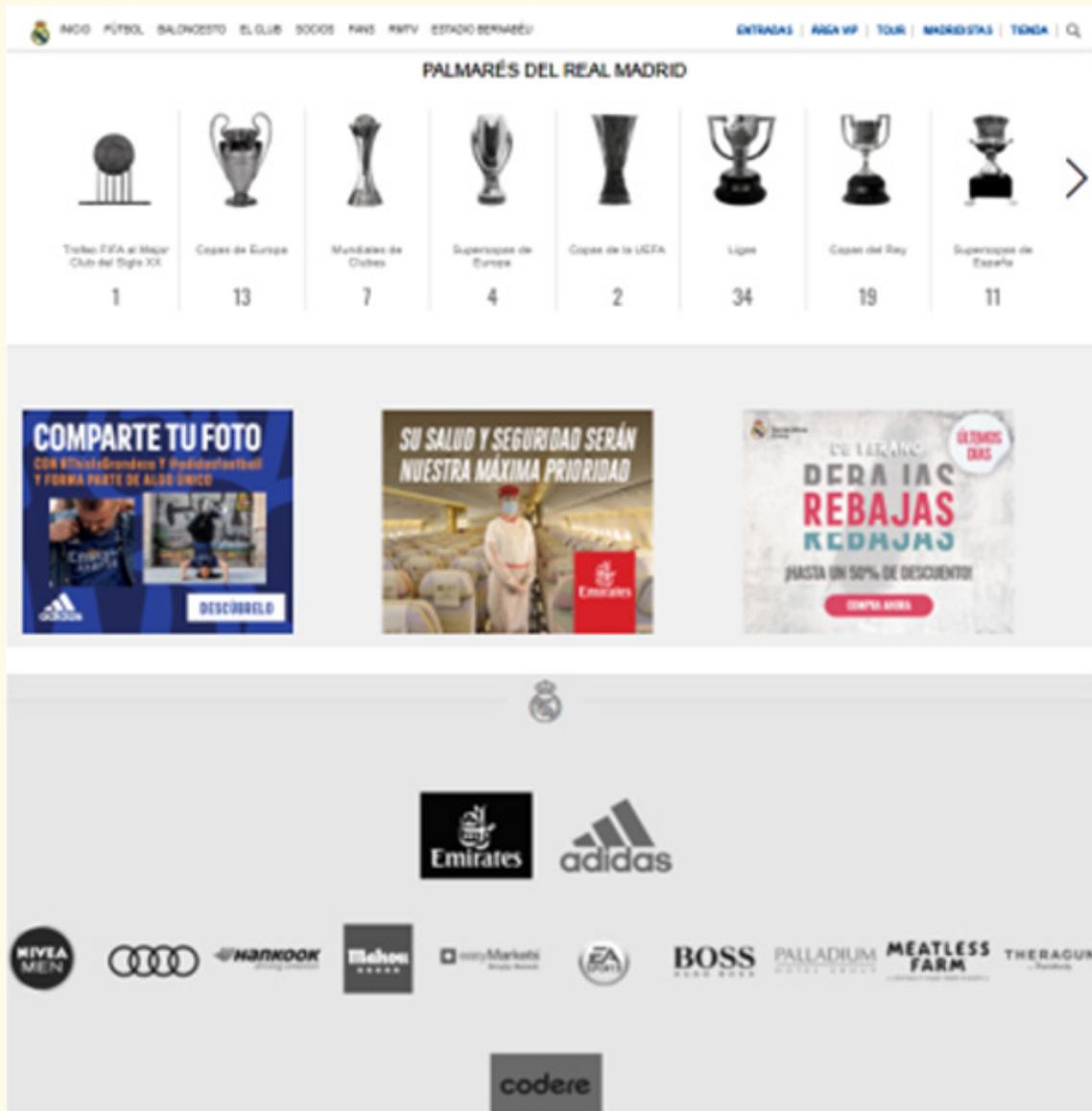
Posición	Club	Promedio Mensual
1	Real Madrid	2.006.000
2	Liverpool	863.000
3	Barcelona	812.000
4	Manchester United	771.000
5	Juventus	582.000
6	Bayern de Múnich	581.000
7	Arsenal	420.000
8	Tottenham	323.000
9	PSG	306.000
10	Manchester City	270.000

Fuente: (Real Madrid, 2020)

El beneficio de disponer una página web, conjuntamente con métricas de navegación, permitirán a los potenciales patrocinadores beneficiarse de ubicación de anuncios, así como la muestra pública de apoyo hacia el club.

## Figura 16

### Página Web del Real Madrid



Fuente: (Real Madrid, 2021b)

Si una persona siente que una marca apoya a su club, esa persona tendrá la preferencia de inclinarse hacia la marca (Winfrey, Rosentraub, Mills, & Zondlak, 2018). Es por consiguiente que muchas marcas generan aportes sustanciales en patrocinios, con el sentido de vincular valores específicos y generar un mayor retorno financiero.

## Figura 17

Avión del Real Madrid en convenio con Real Madrid



Fuente: (Emirates, 2019)

### **Comunicación y marketing**

Real Madrid es un claro ejemplo de manera procesos de comunicación y gestión permanente, desde que existen varias disciplinas como el baloncesto, fútbol mano, voleyball, fundaciones de apoyo, una colaboración para maestrías con la Universidad Europea y el merchandising (Mandis, 2016). Al momento en que se explota una marca deportiva, la gente busca obtener todos los productos y servicios cercanos a su equipo, por eso, es muy común que temporada tras temporada se cambie de indumentaria. Real Madrid tiene una venta anual de 3.120.000 millones de camisetas (ABC fútbol, 2019), lo que beneficia a sus patrocinadores directa e indirectamente.

## Capítulo 8

# Un modelo a seguir en Ecuador, el caso IDV

Para Ecuador fue una gran alegría las copas internacionales obtenidas en 2008, 2009 y 2010 por Liga Deportiva Universitaria, correspondientes a Copa Libertadores, Sudamericana y Recopa, sin embargo, parecía que la época dorada del fútbol ecuatoriano volvía a caer, sin tener una proyección de un nuevo auge deportivo. Sin embargo, un equipo de perfil bajo, con un trabajo silencioso iba a marcar una nueva era de despunte, este es el caso de Independiente del Valle (IDV).

Su fundación fue el 1 de marzo de 1958, por parte de José Terán, quien era aficionado de Independiente de Avellaneda decidió inscribirse en su propio equipo el cual disputaba liga amateur en Ecuador, empezando desde los campeonatos barriales en Sangolquí. Tras la temprana muerte de su fundador y presidente, miembros del equipo decidieron usar el nombre "Independiente José Terán".

En 2007 Michel Deller, empresario ecuatoriano, accionista mayoritario de Montangello Holding Company S.A<sup>11</sup> y CEO de DK Management Services S.A<sup>12</sup>, entre otras actividades relevantes, apostó por el fútbol. Junto a un grupo de amigos decidieron comprar los derechos deportivos de Independiente José Terán y en 2014 lo reformaron a través del acuerdo ministerial #3265 a Club Deportivo Especializado de Alto Rendimiento "Independiente del Valle".

Desde el 2007, junto a una inyección de capital, pero sobre todo una visión estratégica y empresarial, el equipo tuvo un ascenso trepidante, logrando en 2009 quedar campeón en la Serie B del fútbol ecuatoriano y ganar un cupo de la máxima categoría de fútbol profesional. En 2013 ganó un ticket de participación a torneos internacionales, donde hoy por hoy, es muy habitual tenerlo como protagonista (Memoria de sostenibilidad - IDV, 2018).

El equipo adquirió 22 hectáreas para desarrollar su proyecto deportivo y en 2016 marcó uno de las actividades clave para posicionarse en la memoria colectiva, ya que, Ecuador sufrió una terrible calamidad sin precedentes, un temblor de magnitud de 7.8 afectó principalmente a la provincia de Manabí, dejando más de 600 muertos y un país afectado económicamente (BBC, 2016). Todo esto motivó a que IDV tome la decisión de donar la taquilla recolectada en los partidos que disputó como local en la Copa Libertadores del mismo año, la cual ascendió a \$907.874.37. El equipo tomó dichas acciones para apoyar de alguna manera a la crisis del país y la afectación

---

11 Empresa encargada de la administración de acciones empresariales.

12 Empresa encargada de la gestión y operación de centros comerciales.

directa que tuvieron muchos familiares de su plantilla, nuevamente marcando una actividad sin precedentes en Ecuador.

El equipo “pequeño” generó una gran expectativa en su participación, pese que desafortunadamente perdería la final frente a Atlético Nacional de Medellín, no obstante, el cariño y la admiración se hicieron presentes los siguientes años. *Un club diferente*, una premisa que sigue referenciando al equipo “mata gigantes” y que sigue marcando historia, desde tener una entidad educativa para sus jóvenes promesas para garantizar una formación integral, hasta invertir aproximadamente 1 millón de dólares por temporada para el beneficio de sus categorías formativas.

Desde el 2016 se llevó un convenio con Aspire Academy, quienes apoyaron a IDV a desarrollar sus ejes formativos, estrategias, programas, capacitación técnica, entre otros elementos clave. Cabe indicar que la academia de Catar es el proyecto deportivo más ambicioso del mundo, con instalaciones que superan las 250 hectáreas, donde no sólo se practica fútbol, sino múltiples actividades deportivas. Todo con miras a la Copa Mundial que se desarrollará en el 2022.

## Figura 18

### Aspire Academy



Fuente: (Depor, 2020)

Añadiendo a todos los convenios, IDV también es uno de los primeros equipos en profesionalizar sus *scouts*, donde lo que buscan es el talento deportivo, pero también el perfil psicológico. Dentro de sus alianzas estratégicas figuran Catapult Sports<sup>13</sup> y Kin Analytics<sup>14</sup>, lo que les ha permitido ser uno de los equipos que ocupan las herramientas tecnológicas para medir el rendimiento deportivo, así como visualizar tendencias y reportes analíticos, útiles para la toma de decisiones basados en Big Data.

Todas estas gestiones y alianzas permitieron generar un camino directo hacia la sostenibilidad deportiva. Cabe mencionar que IDV es protagonista en torneos locales en categorías formativas.

---

13 Catapult Sports – empresa líder en gadgets y sistemas de monitorización de cargas.

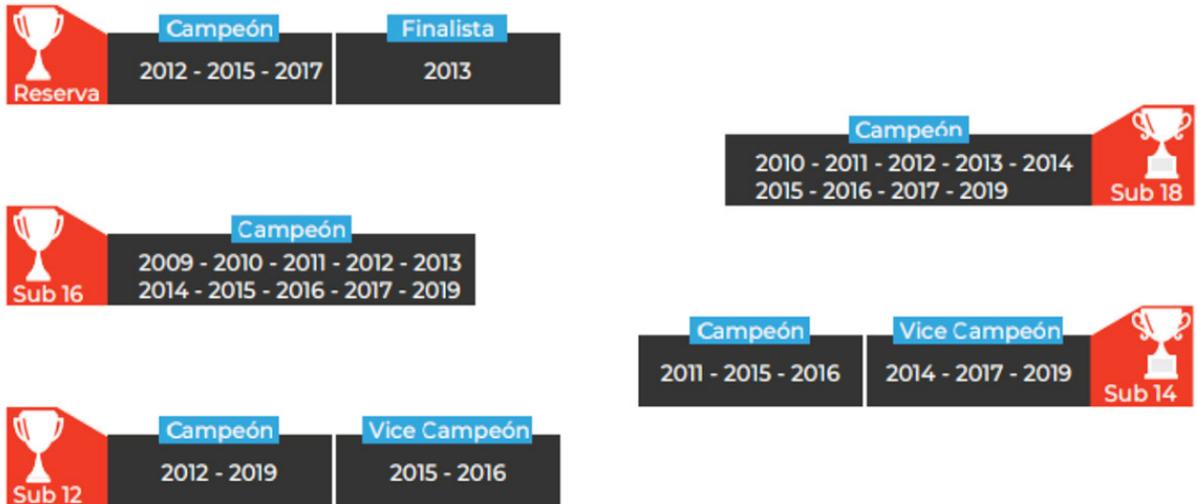
14 Kin Analytics - empresa consultora en analítica de datos para diferentes organizaciones.

# Figura 19

## Logros de las formativas de IDV

### LOGROS FORMATIVAS

#### CAMPEONATO ECUATORIANO



Fuente: (Memoria de sostenibilidad, IDV 18/19, 2020)

Deller, presidente honorífico de IDV, mostraba su entusiasmo y explicaba en breves rasgos el proyecto deportivo con la ilusión clara de ganar la Copa Libertadores (ESPN, 2016), misma que tuvo un honroso subcampeonato. En 2019, el esfuerzo y trabajo arduo rindió frutos. Acorde a Sarinelli & Hertimian (2020), con un equipo con una edad promedio de 26 años, se convertía en el equipo más joven de los cuatro opcionados para ganar la Copa Sudamericana. Otro de los datos interesantes de la gran proeza era el tener la plantilla menos costosa con un presupuesto valuado en 11,3 millones de dólares y con apenas una década de experiencia en primera categoría del fútbol profesional ecuatoriano.

## Tabla 12

### Presupuesto de clubes semifinalistas. Copa Sudamericana 2019

Equipo		Presupuesto
Atlético Mineiro		61,3 millones de dólares
Corinthians		93,3 millones de dólares
Colón		26.6 millones de dólares
IDV		11,3 millones de dólares

Elaboración propia. Fuente: (Sarinelli & Hertimian, 2020)

El cierre del campeonato no pudo ser mejor, tras un despliegue de buen juego, analítica de datos, garra y la victoria tan añorada 3 a 1 sobre Colón, lo que permitió la primera Copa Internacional de IDV y un dato curioso, ya que lo convierte probablemente en el primer equipo en ganar una Copa Sudamericana, sin antes haber sido campeón en su propio país; y es que IDV aún tiene ese lema en sus instalaciones "futuro campeón del Ecuador", objetivo aún pendiente del club.

El club sigue fortaleciendo su plan estratégico y su visión institucional es ambiciosa y en su memoria institucional constan lo siguientes objetivos:

- Organizar, fomentar y dirigir la disciplina deportiva del fútbol y participar en las diversas competencias.
- Promover el mejoramiento deportivo, social y cultural de sus afiliados y la comunidad en general.
- Colaborar con los organismos deportivos locales, nacionales e internacionales a fin de fortalecer la buena práctica del fútbol.
- Efectuar alianzas estratégicas con similares asociaciones, consorcios con otros clubes deportivos para el fiel cumplimiento de sus objetivos.

Su trabajo sigue con mucha entereza y en 2021, aun cuando varios equipos sufrieron estragos en sus presupuestos debido a la COVID-19, IDV del valle dio grandes noticias para su afición y un ejemplo a nivel internacional de administración deportiva, brindando la noticia de la apertura de su nuevo estadio en Sangolquí con capacidad para 12.000 espectadores y también la compra de un equipo en España.

## Figura 20

Estadio Banco de Guayaquil



Fuente: (El Telégrafo, 2021)

Otra de las sorpresas del 2021 fue la compra del 49,9% de acciones del Numancia, un equipo español de Segunda División B, de Soria, el cual tiene un palmarés con altibajos, sin embargo, dentro de sus logros fue el acceso a la máxima categoría del fútbol español en años previos. En marzo de 2021 se supo de una compra del 10% adicional del paquete accionario del club, lo cual brinda a los propietarios de Independiente del Valle una participación mayoritaria e implicación directa sobre las decisiones y gestiones institucionales. En el mes de junio se notificó que Santiago Morales se convirtió en presidente del equipo español, adicional de su cargo como director general del equipo ecuatoriano.

En 2023, el grupo de IDV adquirió el equipo colombiano Atlético Huila, con la finalidad de tener una plataforma adicional de jugadores, tanto para formación y también intercambios.

Existen muchas proyecciones, ya que IDV tiene un sistema de juego europeo, focalizando una filosofía española por sus técnicos destacados como Rescalvo, Ramírez y en 2021 el portugués Paiva; permitiendo tener una idea de que existirán muchas pasantías de jugadores, traspasos, armonía entre proyectos y alianzas estratégicas para posicionamiento de marca a través de auspiciantes. El tiempo dictaminará el alcance de la mencionada gestión.

Otro factor de suma importancia en el club ecuatoriano son las acciones BTL<sup>15</sup> que ha manejado el club, desde un manejo de información muy coloquial, entendiendo el mercado de las redes sociales para su beneficio y su finalidad de comunicar y conectar con su nicho de mercado específico. Campañas como #IDV Suma de a 3, su participación en eSports a través de FIFA 21, presentación de plantilla y personal con identificación de Comic o Fortnite, han calado en su público, así como la video producción de Contragolpe con cerca de 750.000 visualizaciones, estrenado en marzo del 2020.

Todas estas acciones han generado un posicionamiento importante en redes sociales, lo cual ha permitido que muchas marcas auspiciantes confíen y apoyen en la mirada fresca y los valores institucionales proyectados por Independiente del Valle.

---

15 Acciones BTL – Below The Line o Bajo la Línea, incorporando elementos altamente creativos y de gran recordación.

## Tabla 13

### Posicionamiento en Redes Sociales

Red social	2017	2019	2021	2023
Facebook	135.900	185.000	233.623	298.288
Twitter	107.190	153.000	191.600	266.100
Instagram	36.100	102.000	150.000	264.319
YouTube	11.720	20.530	14.200	18.400

Elaboración propia

El posicionamiento digital en algunos puntos pasa desapercibido, por supuesto, un equipo deportivo requiere resultados y trofeos en el ámbito deportivo, pero el presupuesto de cada temporada depende, desde una mirada muy general, de premios deportivos, venta de jugadores, ingreso de fanáticos a los partidos, derechos de televisión y por supuesto, auspiciantes, quienes requieren ser visualizados en los diversos paquetes que puede ofrecer el equipo: vallas publicitarias en el campo, en los estadios, en la página web, en las diferentes redes sociales, ruedas de prensa, camisetas oficiales, entre otros.

# Tabla 14

## Posicionamiento en Facebook

No.	Equipo	Escudo	Seguidores
1	Barcelona Sporting Club		3.716.232
2	Liga Deportiva Universitaria		597.247
3	Club Sport Emelec		413.000
4	Independiente del Valle		298.288
5	Club Deportivo El Nacional		121.923
6	Sociedad Deportiva Aucas		60.454
7	Sociedad Deportivo Quito		46.654

Elaboración propia

Independiente del Valle tiene un gran trayecto que recorrer, no obstante, se puede identificar claramente su gestión y posicionamiento entre sus seguidores, donde ha relegado en 2024 a equipos con amplia trayectoria e historia en el fútbol ecuatoriano.

De igual manera, su gran trabajo en la formación de deportistas ha generado un impacto muy positivo en el retorno económico, donde se acumulando más de \$79.82 millones en cinco años. Los registros destacan las siguientes ventas significativas:

- Moisés Caicedo fue vendido por \$30 millones, y posteriormente fue transferido por \$120 millones a Chelsea FC.
- Kendry Páez, cuyo traslado a Chelsea está programado para el verano de 2025 cuando cumpla 18 años, podría alcanzar una tarifa de transferencia de hasta \$20 millones.
- Willian Pacho fue transferido por \$5.96 millones.

Los actuales resultados permiten que IDV siga trabajando en sus objetivos de campeonatos, pero sobre todo venta y formación de jugadores. Otros factores relevantes para considerar de IDV son:

- Convenio con USFQ, obteniendo uno de los equipos más fuertes en el campeonato de fútbol femenino.
- Apoyo a “Olimpiadas Especiales Ecuador”, generando múltiples campañas de activación.
- Campeones en diversas categorías formativas.
- Campeones en torneos con eSports.
- Disponen de un equipo filial, Independiente Junios.
- Dispone uno de los complejos deportivos más grandes en Sudamérica.
- Unifican el Big Data en la toma de decisiones.
- Es uno de los equipos con más auspiciantes en Ecuador.
- Está habilitado su nuevo estadio para competencias en 2021.

Sin lugar a duda, IDV dejó de ser un sueño de amigos y se convirtió en uno de los proyectos más sostenibles en Ecuador y América Latina, es cuestión de tiempo para que los rayados de Sangolquí se conviertan en la cantera más importante del continente.

### **Portada**

Diseño realizado por Andrés Zaldumbide

Imágenes obtenidas de:

Sasint en [StockSnap](#)

<https://stocksnap.io/photo/green-field-POIHJNTKDB>

Imagen de Pexels de Pixabay

# Bibliografía

**ABC fútbol.** (25 de abril de 2019). *Los diez clubes de Europa que más camisetas vendieron en 2018.* Obtenido de [https://www.abc.es/deportes/futbol/abci-diez-clubes-europa-mas-camisetas-vendieron-2018-201904240150\\_noticia.html](https://www.abc.es/deportes/futbol/abci-diez-clubes-europa-mas-camisetas-vendieron-2018-201904240150_noticia.html)

**Al Nassr Store.** (12 de Enero de 2024). Al Nassr Store. Obtenido de [alnassrstore.com](https://alnassrstore.com)

**Alcheva, M.** (01 de Septiembre de 2023). *Messi effect: Inter Miami revenue to hit \$224 million in 2024.* Obtenido de <https://worldsoccertalk.com/news/messi-inter-miami-revenue-2024-20230830-WST-453036.html>

**Arabian Gulf Business Insight.** (2 de Enero de 2023). *Ronaldo's signing goes beyond money for Saudi Arabia.* Obtenido de <https://www.agbi.com/analysis/business-of->

**AS.com.** (11 de abril de 2018). *Real Madrid agree record-breaking sponsorship deal with Emirates.* Obtenido de [https://en.as.com/en/2017/09/21/soccer/1506006163\\_369823.html](https://en.as.com/en/2017/09/21/soccer/1506006163_369823.html)

**Ascenso Ecuador. (26 de marzo de 2021).** *Equipos que disputarán torneo de Segunda Categoría 2021.* Obtenido de <https://www.facebook.com/AscensoEcuador/photos/5178484925559018>

**Badenhausen, K. (8 de junio de 2018).** *Nike Pitchman Ronaldo Creates \$216M In Value For Adidas; Messi Sends \$111M Back To Nike.* Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2018/06/08/nike-pitchman-ronaldo-creates-216m-in-value-for-adidas-messi-sends-111m-back-to-nike/?sh=765294d732f6>

**BBC. (30 de abril de 2016).** *Terremoto de magnitud 7,8 en la zona costera de Ecuador deja más de 600 muertos.* Obtenido de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160416\\_ecuador\\_terremoto\\_magnitud\\_colombia\\_peru\\_bm](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160416_ecuador_terremoto_magnitud_colombia_peru_bm)

**BBC. (14 de abril de 2021).** *Uefa has confirmed that nine of the 12 host cities for this summer's Euro 2020 will have spectators attending games.* Obtenido de BBC - Sports: <https://www.bbc.com/sport/football/56667738>

**Boardroom. (17 de Julio de 2023).** *Lionel Messi Contract & Salary Breakdown.* Obtenido de <https://boardroom.tv/lionel-messi-contract-salary-inter-miami-mls/>

**Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S., & Van Der Werf, H. (2015).** *Sport clubs in Europe*. Heidelberg: Springer.

**Business Day. (30 de Julio de 2023).** *Inter Miami's Messi effect in four numbers with \$1bn projected revenue for 2023*. Obtenido de <https://businessday.ng/sports/article/inter-miamis-messi-effect-in-four-numbers-with-1bn-projected-revenue-for-2023/>

**Calzada, E. (2012).** *Show Me the Money!: Cómo conseguir dinero a través del marketing deportivo*. Barcelona: Libros de Cabecera.

**Chadwick, S., & Hamil, S. (2009).** *Managing football: An international perspective*. Routledge.

**Collett, P., & Fenton, W. (2011).** *The sponsorship handbook. Essential Tools, Tips and Techniques for Sponsors and Sponsorship Seekers*. Jossey-Bass Ltd.

**Cornwell, T. (2020).** *Sponsorship in marketing: Effective partnerships in sports, arts and events*. Routledge.

**Deloitte. (febrero de 2021).** *Testing times - Football Money League*. Obtenido de Deloitte Sports Business Group: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/consumer-business/arg-2021-deloitte-football-money-league-2021.pdf>

**Depor. (11 de diciembre de 2020).** *Una incubadora de oro: así es la 'Aspire Academy', la burbuja donde se recupera Haaland.* Obtenido de <https://depor.com/futbol-internacional/resto-del-mundo/erling-haaland-asi-es-la-aspire-academy-la-incubadora-de-oro-en-qatar-donde-se-recupera-el-delantero-del-borussia-dortmund-noticia/>

**El Telégrafo. (18 de febrero de 2021).** *Independiente del Valle anuncia su nuevo estadio.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/futbol-nacional/7/independiente-del-valle-anuncia-su-nuevo-estadio>

**Emirates. (12 de mayo de 2019).** *Emirates unveils new Real Madrid A380 decal.* Obtenido de <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-unveils-new-real-madrid-a380-decal/>

**ESPN. (20 de julio de 2016).** *El secreto de Michel Deller, el millonario dueño de Independiente del Valle.* Obtenido de [https://www.espn.com.ec/futbol/copa-libertadores/nota/\\_/id/2735276/el-secreto-de-michel-deller-el-millonario-dueno-de-independiente-del-valle](https://www.espn.com.ec/futbol/copa-libertadores/nota/_/id/2735276/el-secreto-de-michel-deller-el-millonario-dueno-de-independiente-del-valle)

**FIFA. (30 de julio de 2020).** ***Copa Mundial de la FIFA Uruguay 1930™.*** Obtenido de Archivos de la Federación Internacional de Fútbol Asociado: <https://es.fifa.com/worldcup/archive/uruguay1930/photos/#the-argentinian-team-prior-to-their-fifa-world-cup-match>

**Fox Sports. (13 de diciembre de 2018). *World Cup History*.** Obtenido de FIFA World Cup™: <https://www.foxsports.com/soccer/fifa-world-cup/history>

**Geey, D. (2019). *Done Deal: An Insider's Guide to Football Contracts, Multi-Million Pound Transfers and Premier League Big Business*.** Londres: Bloomsbury Sport.

**Giuliani, L. (12 de julio de 2021).** Conversatorio sobre profesionalización deportiva. (A. Zaldumbide, Entrevistador).

**Hamid, F. (24 de Enero de 2024). *Inter Miami's value soars past \$1 billion since Lionel Messi's arrival*.** Obtenido de Clutch Points: <https://clutchpoints.com/inter-miamis-value-soars-past-1-billion-since-lionel-messis-arrival>

**Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport Management - Principles and Applications*.** London: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781351202190>

**Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*.** México D.F.: LID Editorial.

**Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.** (20 de febrero de 2015). Registro Oficial Suplemento 255, modificado 20-feb.-2015.

**LigaPro. (20 de abril de 2018).** *Liga Profesional de Fútbol*. Obtenido de <https://www.ligapro.ec/>

**LigaPro. (16 de abril de 2021).** *Auspiciantes*. Obtenido de <https://www.ligapro.ec/>

**Mandis, S. (2016).** *The Real Madrid Way: How Values Created the Most Successful Sports Team on the Planet*. BenBella Books, Inc.

**Marca. (15 de enero de 2010).** *Historia de los mundiales: Uruguay 30*. Obtenido de La primera Copa del Mundo en la historia del fútbol: [https://www.marca.com/reportajes/2010/01/historia\\_de\\_los\\_mundiales/index.html](https://www.marca.com/reportajes/2010/01/historia_de_los_mundiales/index.html)

**Memoria de sostenibilidad - IDV. (2018).** *Memoria de sostenibilidad 2017*. Obtenido de <http://www.independientedelvalle.com/memoria/>

**Memoria de sostenibilidad - IDV 2018/2019. (2020).** *Memoria de sostenibilidad 2018/2019*. Obtenido de <http://www.independientedelvalle.com/memoria/>

**Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (12 de mayo de 2016).** *91% de ecuatorianos utiliza las redes sociales en su teléfono inteligente*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/91-de-ecuatorianos-utiliza-las-redes-sociales-en-su-telefono-inteligente/>

**Panfichidi, A. (2021).** *Construyendo el campo sociológico del fútbol en América Latina*. Obtenido de In T. Fischer, R. Köhler & S. Reith (Ed.), *Fútbol y sociedad en América Latina - Futebol e sociedade na América Latina*.: <https://doi.org/10.31819/9783968691565-003>

**Peña, I. (23 de enero de 2017).** *Juventus y su cambio de imagen: adiós al escudo, hola a la marca*. Obtenido de Redacción El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/deportes/futbol-internacional/juventus-cambia-su-escudo-por-un-logo-38602>

**Pinilla, D. (2017).** *El Método Monchi: Las claves del sistema de trabajo del Rey Midas del fútbol mundial*. Sevilla: Lantia Publishing S.L. doi:9788417103026

**Primicias. (16 de abril de 2021).** *Campeonato ecuatoriano LigaPro*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/jugada/campeonato-ecuatoriano-ligapro-betcris/>

**PSG. (25 de agosto de 2021).** *@psg*. Obtenido de Instagram: <https://www.instagram.com/psg/>

**PwC España. (23 de noviembre de 2020).**

*Termómetro del ecosistema del deporte en España.* Obtenido de PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL): <https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/assets/informe-termometro-ecosistema-deporte-espana.pdf>

**Qfradioec. (28 de enero de 2020).**

*Recepción de inscripciones para torneo de AFNA.* Obtenido de <https://www.facebook.com/qfproduccionesph/a.508900482844974/969612790107072/>

**Ratten, V. (2018).**

*Sport entrepreneurship: Developing and sustaining an entrepreneurial sports culture.* Springer.

**Ratten, V. (2018).**

*Sports innovation management.* Routledge. doi:978-1-315-17797-7

**Real Madrid. (05 de febrero de 2020).**

*Realmadrid.com, la web de clubes de fútbol más visitada del mundo por cuarto año consecutivo.* Obtenido de <https://www.realmadrid.com/noticias/2020/02/05/realmadridcom-la-web-de-clubes-de-futbol-mas-visitada-del-mundo>

**Real Madrid. (25 de agosto de 2021b).**

*Portada de web principal.* Obtenido de <https://www.realmadrid.com/>

**Sarinelli, P., & Hertimian, R. (2020).**

*Caso de estudio - Del Anonimato a la cima del fútbol sudamericano.* PS&RH.

**Sierra, A. (13 de agosto de 2021).** *El negocio de las camisetas de Messi en el Paris Saint-Germain.* Obtenido de Diario AS: [https://as.com/futbol/2021/08/13/internacional/1628842756\\_096033.html](https://as.com/futbol/2021/08/13/internacional/1628842756_096033.html)

**Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015).** *Managing People in Sport Organizations - A strategic human resource management perspective.* Routledge. doi:978-0-7506-8229-9

**Télam. (09 de agosto de 2021).** *Efecto Messi: se multiplican los seguidores del PSG en las redes sociales.* Obtenido de Télam - Deportes: <https://www.telam.com.ar/notas/202108/564400-messi-psg-redes-sociales.html>

**The Times of Israel. (30 de Diciembre de 2022).** *Soccer star Ronaldo signs for Saudi Arabian team Al Nassr in \$200 million deal.* Obtenido de <https://www.timesofisrael.com/soccer-star-ronaldo-signs-for-saudi-arabian-team-al-nassr-in-200-million-deal/>

**Tissembaum, S. (12 de Agosto de 2024).** *El Negocio Del Deporte.* Obtenido de La Copa América más lucrativa de la historia: <https://www.elnegociodeldeporte.com/p/copa-america>

**Transfermarkt. (10 de julio de 2021).** *Valor comercial de clubes de la Copa América.* Obtenido de <https://www.transfermarkt.es/copa-america-2021/teilnehmer/pokalwettbewerb/CAM4>

**Wakefield, K. (2016).** Using fan passion to predict attendance: Media consumption and social. *Journal of Sport Management*, 229–247. Obtenido de Journal of Sport Management.

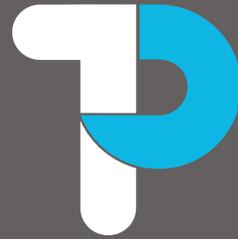
**Walzel, S., & Römisch, V. (2021).** *Managing Sports Teams*. Springer.

**Winfree, J., Rosentraub, M., Mills, B., & Zondlak, M. (2018).** *Sports Finance and Management: Real Estate, Media, and the New Business of Sport*. Taylor & Francis.

**Zuazo, E. (25 de agosto de 2021).** *Ibai Llanos rompe otro muro más y hará historia en Twitch con el debut de Messi en el PSG*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20210825/7680994/ibai-llanos-rompe-muro-mas-hara-historia-twitch-debut-messi-psg-mmn.html>



TECNOLÓGICO  
UNIVERSITARIO  
PICHINCHA



Buenos Aires OEI-16 y Av. 10 de Agosto



09123 456 789

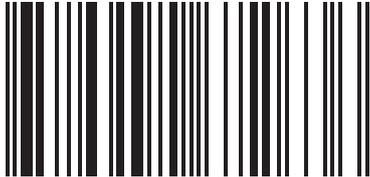


(02) 2 238 291



[www.tecnologicopichincha.edu.ec](http://www.tecnologicopichincha.edu.ec)

ISBN: 978-9942-672-63-6



9789942672636

