



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

EL MARKETING EN EL FÚTBOL ECUATORIANO. CASO COMPARATIVO:  
LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA DE QUITO Y CLUB DEPORTIVO  
INDEPENDIENTE DEL VALLE (2008 - 2014)

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Licenciado en Periodismo

Profesora Guía  
Saudia Levoyer, MSc.

Autor  
David Hernán Serrano Cruz

Año  
2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Saudia Levoyer, Msc.

C.I. 170816409-8

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

David Hernán Serrano Cruz  
C.I. 171402022-7

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi tutora Saudia Levoyer y a la directora de la carrera, Yolanda Aguilar, por todo el apoyo brindado. Gratitud a mi querida hermana quien me ha guiado durante todos estos años.

## **DEDICATORIA**

Esta investigación la dedico a mi amada madre, Gloria Cruz (+), y a mi hermana quienes han sido los pilares fundamentales de mi vida.

## RESUMEN

El eje central de este trabajo académico gira en torno a uno de los deportes con más fanáticos en el mundo, el fútbol, cuya práctica formal empezó en 1863 en Inglaterra y conquistó primero Europa y luego Sudamérica.

Los estudios analizados en esta investigación, señalan que la popularidad e institucionalización de este deporte, se fortaleció con la intervención de los medios de comunicación masiva, principalmente con la televisión, que en los años sesenta lo situó como el deporte más visto del mundo, por encima de los Juegos Olímpicos. La televisión convirtió el fútbol en un espectáculo en el que el escenario era la cancha y los futbolistas eran las estrellas, por lo que los empresarios se dieron cuenta que se lo podía explotar comercialmente y empezaron a aplicar técnicas de marketing para acumular riqueza para sus empresas y clubes.

Paralelamente al marketing en el siglo XX, surgió el deporte como práctica profesional y empezó a tener protagonismo en los medios de comunicación masiva, generando interacciones entre las comunicaciones, la publicidad y los deportes.

La marca deportiva Nike, en la década de los 80, fue la precursora de los contratos de publicidad y patrocinio con los deportistas o sus equipos, pues consideró que cualquier producto sería más aceptado si se lo ligaba a un atleta en particular, y asoció sus productos, sobre todo calzado, a uno de los mejores basquetbolistas de la historia, Michael Jordan, logrando grandes aumentos en sus ventas. Al observar sus éxitos varias marcas de ropa e implementos deportivos emularon su estrategia y algunos clubes de fútbol y otros deportes también impulsaron estas prácticas como fuente de ingresos.

Analizado ello, podemos afirmar que el mercadeo deportivo, se encuentra en auge y tiene acogida en un mundo globalizado y con alto grado de

consumismo. Así mismo, el marketing aplicado al fútbol acoge todas las formas de comercialización de los productos y servicios relacionados al consumo de este deporte, ya sea como practicante, aficionado o espectador.

Frente a esto, existen equipos insignes como son el Real Madrid y el Barcelona de España, cuyos Presidentes han hecho uso de las distintas herramientas del marketing generando éxito financiero y deportivo para estas instituciones.

El Real Madrid, es un ejemplo en el mundo, en su gestión administrativa, ya que posee un plan estratégico y una estructura empresarial, que le han permitido fortalecerse, realizar grandes alianzas con marcas importantes y negociar sus derechos televisivos, los derechos de imagen de sus jugadores en cantidades importantes que le permiten contratar jugadores estrella que son su mejor inversión.

Se observa que los clubes que más ingresos reciben en Europa, son los que han decidido invertir en jugadores estrella de distintas partes del planeta, acaparando de esa manera los mercados y la fanaticada de otros continentes, lo cual les significa mayores ingresos, pues aumentan los contratos de patrocinio y la adquisición de productos de mercadeo.

Por otra parte, se analizó la gestión administrativa y financiera de dos clubes del Ecuador, que son el Club Liga de Quito y el Club Independiente del Valle. Estos equipos tienen diferencias importantes a tomar en cuenta como son los años de existencia en la categoría A, los títulos que ha ganado y el número de hinchas con los que cuenta, lo cual justifica sus maneras de gestionar su empresa, el Club Liga Deportiva Universitaria sostiene su negocio invirtiendo en **cartera** y el Club Independiente del Valle tiene como prioridad invertir en cantera, formando jugadores para exportar.

Al parecer, ambos clubes están gestionados por empresarios que conocen sobre las herramientas de marketing y planificación estratégica; y poseen

directivas que le han dado continuidad a sus gestiones, lo cual les brinda una estabilidad importante con relación a otros clubes del fútbol ecuatorianos, cuya crisis es de conocimiento público.

eHemos, tenido la suerte, de entrevistar sobre el tema, a personajes conocidos en el ámbito del periodismo deportivo, como son Roberto Machado, Raúl Cruz y Robin Novoa; así como estudiosos del fenómeno del fútbol desde el punto de vista sociológico y político como es el catedrático Fernando Carrión, conocedores de la industria del fútbol como el señor Ernesto Guerra, Diego Castro, representante de marketing del Club Liga de Quito; y, Rafael Jordá, Coordinador de la Carrera de Marketing Deportivo del Club de la Udl, quienes han coincidido en el criterio de que la crisis del fútbol ecuatoriano, en gran medida se debe a la falta de organización administrativa y financiera de los clubes, que podría solucionarse si se emularan algunas de las técnicas de marketing, administración y finanzas aplicadas en los clubes de fútbol de otros países como explicamos dentro de este trabajo académico.

## ABSTRACT

The centerpiece of this academic work is about one of the sports with more fans in the world, soccer, whose formal practice began in 1863 in England and conquered first Europe and then South America.

The studies analyzed in this research, indicate that the popularity of the sport and institutionalization, was strengthened by the involvement of mass media, mainly television, which in the sixties ranked as the most watched sport in the world, above the Olympics. Soccer became a show in which the court was the stage and the players were the stars, so that entrepreneurs realized that they could make a business out of it and began to apply marketing techniques to build wealth for their companies and teams.

Parallel to marketing in the twentieth century, sport emerged as a professional practice and began to have prominence in the mass media, generating interactions between communications, advertising and sports.

The sports brand Nike, in the 80s, was the forerunner of advertising and sponsorship contracts with players or teams, deeming that any product would be accepted if it is bound to a particular player, and associated his products, especially footwear, to one of the best basketball players in history, Michael Jordan, achieving large increases in sales. By observing their success, several brands of sports equipment, some soccer and other sports teams, emulated their strategies and boosted these practices as a source of income.

As we analyzed it, we can say that the sports marketing is booming and has been well received in this globalized and consumer world. Also, the soccer marketing welcomes all forms of marketing of products and services related to the consumption of this sport, either as a practitioner, fan or viewer.

There are distinguished teams like Real Madrid and Barcelona of Spain, whose presidents have used various marketing tools to generate financial and sporting success for these institutions.

Real Madrid, is a world example in its administration, as it has a strategic plan and a business structure, which has enabled it to be strengthened, making major alliances with leading brands and negotiate in important amounts of money their media and players image rights, which allows the team to recruit star players that are their best bet.

It is observed that the teams that more income receive in Europe, are those who have decided to invest in star players from around the world, capturing that way the markets and the fans from other countries and continents, which means more income for them, because this helps the teams to get good sponsorship contracts, and to sell good amounts of marketing products.

Moreover, the administrative and financial management of two ecuadorian soccer teams, which are Liga de Quito and Independiente del Valle was analyzed. These teams have important differences between them, that we have to consider, that are: the years they are playing in category A, the number of championships they have won since then and the number of fans they count on, which justifies the different ways they run their business. LDU holds investing in its business portfolio and Independiente del Valle's priority is to invest in stone, forming players for export.

Apparently, both soccer teams are managed by entrepreneurs who know about the tools of marketing and strategic planning; and they have managers that have given continuity to their efforts, which gives them an important stability if we compare with other soccer teams in Ecuador, whose crisis is well known.

We have, had the luck to interview on the subject, some outstanding personalities in the field of sports journalism such as Roberto Machado, Raul

Cruz and Robin Nova; as well as sociological and political researchers that analyze soccer from this perspectives as Professor Fernando Carrion, industry insiders as Mr. Ernesto Guerra, Diego Castro, marketing representative of Liga de Quito; and Rafael Jordan, Coordinator of the School of Sports Marketing UDLA, who have agreed on the view that the crisis of Ecuadorian soccer, is largely due to the lack of administrative and financial organization of soccer teams, which could be solved if they emulate some of the marketing, administrative and financial techniques applied by other successful soccer teams in other countries, as we have explained in this academic work.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
<b>1 MARKETING Y FÚTBOL, UNA ALIANZA GOLEADORA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Breve historia del balompié a nivel mundial .....	2
1.2 Los inicios del marketing en el ámbito deportivo.....	7
1.2.1 El mercadeo aplicado al deporte.....	8
1.3 El fútbol, un negocio multimillonario.....	11
1.4 El balompié en nuestro país y la crisis financiera .....	15
<b>2 ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICABLES EN UN CLUB DE FÚTBOL.....</b>	<b>25</b>
2.1 Planificación estratégica en el fútbol.....	25
2.1.1 La visión.....	27
2.1.2 La Misión .....	29
2.2 La marca.....	31
2.3 El patrocinio .....	37
<b>3 EL EQUIPO DE FÚTBOL Y SU ORGANIZACIÓN COMERCIAL .....</b>	<b>44</b>
3.1 Rentabilidad de un club de fútbol.....	44
3.2 Estructura de ingresos de un club de fútbol .....	46
3.3 El modelo de negocio del Real Madrid Club de Fútbol.....	51
3.4 EL Club Liga Deportiva Universitaria .....	63
3.5 Club Independiente del Valle .....	75
<b>4 INVESTIGACIÓN PERIODÍSTICA.....</b>	<b>83</b>
4.1 Periodismo de Investigación .....	83
4.1.1 Procedimiento periodístico.....	84
4.1.2 Fuentes.....	87
4.1.3 Documentación.....	88
4.2 Metodología de la Investigación.....	89
4.2.1 Propósito.....	89
4.2.2 Alcance .....	89

4.2.3	Determinación de la población y selección de la muestra.....	90
4.2.4	Muestreo.....	91
4.2.5	Muestra.....	91
4.2.6	Entrevistas aficionados.....	92
4.2.7	Método.....	92
4.2.8	Enfoque metodológico.....	93
4.2.9	Técnicas de Investigación.....	94
<b>5</b>	<b>SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>95</b>
5.1	Sistematización.....	95
5.1.1	Resultados de las entrevistas a dirigentes deportivos.....	95
5.1.2	Los resultados de los aficionados de los dos clubes opinan referente los resultados.....	96
5.1.3	Resultados de los periodistas deportivos y expertos.....	98
5.2	Análisis de la Información.....	99
5.2.1	Resultados de la información de los aficionados de los clubes.....	99
<b>6</b>	<b>PROPUESTA PERIODÍSTICA.....</b>	<b>102</b>
6.1	Planteamiento de la propuesta.....	102
6.2	Objetivos.....	103
6.2.1	Objetivo General.....	103
6.2.2	Objetivos Específicos.....	103
6.3	Estudio Técnico.....	104
6.4	Reportajes Audiovisuales informativos.....	105
6.5	Infografías con las cifras y resultados de la investigación.....	110
6.6	Galerías fotográficas.....	110
6.7	Redes Sociales (Twitter, Facebook y Youtube).....	111
6.8	Presupuesto del proyecto.....	111
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>
7.1	Conclusiones.....	112
7.2	Recomendaciones.....	114
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>117</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>120</b>



## INTRODUCCIÓN

Durante el año 2013, la profunda crisis económica que atravesaron los clubes del fútbol profesionales ecuatorianos, fue uno de los temas más debatidos en las agendas de los programas deportivos de los medios de comunicación masiva.

En Europa los equipos más importantes del mundo, aunque con montos de endeudamiento, declaran cifras de ingresos históricos, tomando en cuenta que gran parte de la producción financiera de la institución es de procedencia comercial. Estos clubes, Real Madrid y Barcelona en España y Manchester United en Inglaterra, son los precursores de un nuevo modelo de gestión en el fútbol, semejante al de una empresa comercial de servicios.

En esta investigación se ha estudiado las estrategias, productos y servicios comercializables del espectáculo del fútbol profesional, que se desarrolla como deporte de rendimiento en los clubes de balompié; y la importancia de los medios de comunicación sobre todo de la televisión, para que se amplíe su alcance y junto con la globalización llegue a todos los lugares del planeta, ampliándose así el número de fanáticos o clientes en términos comerciales.

De esta manera, se han analizado las acciones de mercadotecnia que ejecutan los equipos Real Madrid y Barcelona de España, frente a las gestiones del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito y Club Deportivo Independiente José Terán.

Así, se determinará las estrategias del marketing que los clubes capitalinos en mención no utilicen para el desarrollo de su marca, con el objetivo de sugerir a los Clubes Nacionales, la implementación de políticas de mercadeo que beneficien la producción comercial de las instituciones y se conviertan en una alternativa para superar la crisis económica actual.

# 1 MARKETING Y FÚTBOL, UNA ALIANZA GOLEADORA

## 1.1 BREVE HISTORIA DEL BALOMPIÉ A NIVEL MUNDIAL

Etimológicamente, la palabra fútbol se origina en el vocablo inglés *football*, que significa pie y pelota, por lo que en los países de habla hispana se lo conoce como balompié, mientras que en la zona británica como *soccer*.

Hay varias versiones sobre el origen del balompié. Se registran antecedentes de deportes practicados con una pelota en el antiguo Egipto, en la civilización azteca, en la antigua China, en Japón y en la Grecia clásica. Sin embargo, de acuerdo con la Federación Internacional de Fútbol Asociados -FIFA- (2007, Historia del fútbol), la práctica formal de esta disciplina arrancó en Inglaterra en 1863 con la creación de la Asociación de Fútbol Inglés (FA), en el *Freemason's Tavern* de Londres. Un grupo de caballeros establecieron las reglas del juego y las difundieron en las universidades de las élites británicas para competir entre sí, creando un nuevo deporte independiente del *rugby*, cuyas normas eran muy similares en sus inicios, sobretodo porque se permitía tomar la pelota con las manos.

Según esta misma fuente, en 1871, esta Asociación ya había sumado 50 clubes miembros y, un año más tarde, se organizó el primer torneo de balompié en el mundo, que hasta hoy conocemos como la Copa Inglesa. Rápidamente las reglas del fútbol y su práctica deportiva traspasaron las fronteras nacionales. “Se puede afirmar, sin temor a equivocación que el fútbol se transportó desde Inglaterra primero hacia Europa y después hacia América Latina, a través de los navíos ingleses (...)” (Carrión, 2006, p. 12).

Años más tarde, de acuerdo a la FIFA (2007, Historia del fútbol), se fundaron asociaciones de balompié alrededor del mundo: Nueva Zelanda en 1891.

Argentina en 1893, Chile, Suiza y Bélgica en 1895, Italia en 1898, Alemania y Uruguay en 1900, Hungría en 1901, Noruega en 1902, Suecia en 1904, España en 1905, Paraguay en 1906 y Finlandia en 1907.

La gran acogida e internacionalización del fútbol motivó la creación de la FIFA, *Federation Internationale Football Association*, entidad que se fundó el 21 de mayo de 1904 con siete miembros: Francia, Bélgica, Dinamarca, Holanda, España, Suecia y Suiza. En 1912 esta Federación ya contaba con 21 afiliados; y en 1930 se organizó la primera Copa Mundial en Uruguay con 41 países asociados.

Para 1950, año de la celebración del tercer Mundial de Fútbol, la FIFA sumaba 73 miembros y desde el 2007 hasta la actualidad cuenta con 208 asociaciones agremiadas.

El balompié inició su consolidación en América en 1916 cuando se fundó la Confederación Sudamericana de Fútbol. Ese mismo año se disputó el primer torneo entre selecciones nacionales, actualmente reconocido como la Copa América. De acuerdo con Rivera y Molero (2012, p. 56) “La segunda mitad del siglo XX sería la época de mayor crecimiento del balompié”. Tal como se había organizado el fútbol sudamericano en 1916, otras zonas del orbe fundaron confederaciones continentales.

De esta manera, en 1954 las asociaciones de fútbol de países europeos se agruparon en la UEFA, *Union of European Football Associations*. En el mismo año se constituyó la Confederación Asiática de Fútbol. La Confederación Africana de balompié se fundó en 1957, mientras que en América del Norte la CONCACAF, *Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football*, nació en 1961 y finalmente la Confederación de Fútbol de Oceanía se organizó en 1966.

La disputa de campeonatos a nivel de clubes se dio justamente por la creación de estas confederaciones. Así, en 1955, se jugó el primer torneo oficial bajo el

nombre de Liga de Campeones de la UEFA, cinco años más tarde arrancó la competición por la Copa Libertadores de América.

La popularidad e institucionalización del fútbol moderno se fortaleció con la intervención de los medios de comunicación masiva. El balompié encontró, principalmente en la televisión, un aliado estratégico que lo colocaría como el deporte más visto del orbe, por encima de los Juegos Olímpicos a fines de los años sesenta, como lo explica Fernando Carrión (2006, p. 11):

“El fútbol y los medios de comunicación mantienen una relación indisoluble, porque históricamente nacieron de la mano como instituciones sociales y adicionalmente con el paso del tiempo –principalmente a lo largo del siglo XX- se fueron haciendo mutuamente funcionales”.

Con este argumento concuerdan Fernando Molina y Francisco Aguiar, en su libro Marketing Deportivo – El Negocio del Deporte y sus Claves (2003, p. 19): “(...) las influencias sobrevinieron cuando los medios inundaron el ámbito de la información sobre el deporte para pasar a ser protagonistas con transmisiones en vivo y en directo”.

Los medios de comunicación jugaron un rol fundamental en la consolidación mundial del fútbol. Siguiendo con Carrión (2006, p. 11), esta relación surgió cuando se crearon las reglas del juego, se definió el número de jugadores, se diferenciaron los rivales y se definieron dos espacios fundamentales para la futura comercialización de esta disciplina deportiva, la cancha y el estadio, es decir, los de adentro y los de afuera, los que juegan y los que miran.

Esta disociación de los espacios y los protagonistas generó la necesidad un intermediario. La prensa fue determinante en el nacimiento y legitimación del balompié como disciplina deportiva en la sociedad, los primeros años de historia futbolística fueron informados en los tabloides de la época.

Siguiendo los argumentos de Szymansky y Zimbalist (2005, p. 35), “Charles Alcock fue una de las figuras más influyentes en el desarrollo inicial del fútbol”. Alcock fue Secretario de la *Football Association* (entidad que elaboró el primer reglamento de fútbol en 1863) y además trabajaba como cronista en diferentes periódicos, promoviendo la práctica del balompié.

El fútbol, en aquella época, fue un relato escrito de la jugada que había ocurrido en el campo de juego. Con la radio llegó la inmediatez del hecho, es decir, la jugada se podía escuchar en el momento que estaba sucediendo “(...) en ese sentido el tiempo del fútbol transitó del pasado al presente: se podía oír lo que ocurría, aunque mediado por la interpretación imaginaria particular del relator oral” (Carrión, 2006, p. 13).

Por ello, podemos concluir que la radio aportó a la internacionalización del fútbol, con las transmisiones de partidos en vivo desde el estadio, donde se desarrollaba el juego, hacia otros lugares lejanos y con un lenguaje estandarizado.

La televisión, en cambio, convirtió al fútbol en un espectáculo planetario. La Copa Mundial de la FIFA, disputada en México en el año de 1970, fue el primer evento futbolístico que se transmitió en imagen y en tiempo real para todo el orbe. Según Ramón Llopis Goig (2008, p. 78):

“El fútbol no es imaginable sin la televisión y la televisión tampoco es imaginable sin el fútbol. La Copa del Mundo de España 1982 tuvo una audiencia acumulada de aproximadamente diez mil millones de espectadores, tres veces menos que la alcanzada en la Copa del Mundo de Japón / Corea 2002, que llegó a veintinueve mil millones”.

Es sobre todo con la incursión de la televisión que los medios empiezan a influenciar en el deporte e incluso logran la modificación de los reglamentos deportivos. Molina y Aguiar (2003, p. 19) refuerzan esta idea citando algunos

cambios que surgieron en los deportes por petición directa de los medios de comunicación televisivos, por ejemplo el caso del básquetbol en los Estados Unidos, donde se sugiere el incremento de tiempos muertos o tiempos fuera con la finalidad de tener más espacios publicitarios; en el tenis, la creación de una nueva figura llamada *tie-break* con la cual la duración de los partidos se redujo; y, en el fútbol, se obligó a los equipos a realizar el cambio de camisetas durante los partidos para obtener una mejor visualización de los jugadores.

Miguel de Moragas (1994, p. 4) dice: “La televisión influye, indirectamente, en la iconografía de los estadios, y no solo por la presencia de paneles publicitarios, sino también por la previsión de decorados y animaciones diseñadas para satisfacción de la televisión”.

A partir de la incursión de la televisión en el mundo de los deportes, sin duda, se empiezan a observar prácticas que buscan el aumento de la demanda, lo que en términos utilizados en los medios de comunicación se conoce como el incremento de televidentes - espectadores.

La infraestructura de los escenarios deportivos también ha tenido sus cambios, ya no se construyen pistas atléticas alrededor de los campos de juego para la práctica de otros deportes olímpicos.

“(...) estas influencias cambiaron radicalmente cuando los medios desbordaron el ámbito de la información sobre el deporte para empezar a ser protagonistas ellos mismos del deporte con las transmisiones en directo. Desde este momento los *mass media* no solo fueron intérpretes o informadores de las actividades deportivas, sino que se convirtieron en auténticos coautores. Para decirlo de una forma gráfica: los cambios empezaron a ser radicales cuando los estadios se convirtieron en platós de televisión” (Moragas, 1994, p. 3).

Por lo tanto, al convertirse la escena deportiva en un estudio de televisión, los deportistas se convierten en actores o figuras de la pantalla chica, por lo que

surge, según Molina y Aguiar (2003, p. 20), “(...) la “revolución” de las compañías de indumentaria y se introduce en el deporte la denominada “guerra de marcas”. Es entonces, cuando la Mercadotecnia empieza a aplicarse en el deporte.

## 1.2 LOS INICIOS DEL MARKETING EN EL ÁMBITO DEPORTIVO

Para continuar con el análisis de la incursión del mercadeo en el ámbito deportivo es necesario analizar su significado. La *American Marketing Association* lo define como: “El proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales” (American Marketing Association [AMA], 2013, Definición de Marketing).

Por su parte, el economista Philip Kotler, reconocido académico especializado en mercadeo, conceptualiza este proceso así:

“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (2006, p. 7)

El autor Pablo César Franco en su tesis de grado que trata sobre el Marketing, logística y gestión explica la evolución del concepto de mercadeo:

“Desde la década de los 90 del pasado siglo, los conceptos de marketing tradicional fueron sustituidos por los del marketing relacional, definido como “la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes”, pasando del enfoque de producto al enfoque de cliente” (2010, p. 56).

En este contexto, el mercadeo es considerado el protagonista de la expansión de las ventas en la sociedad de consumo, y se lo relaciona directamente con la

publicidad y la promoción, que se difunden a través de los medios de comunicación, logrando alcanzar mayores niveles de consumo e incluso creando necesidades en los consumidores.

Paralelamente a los inicios del marketing en el siglo XX, surgió el deporte como práctica profesional y empezó a tener protagonismo en los medios de comunicación masiva, razón por la cual se generó una nueva forma de interacción entre las comunicaciones, la publicidad y los deportes.

La globalización observada en todos los ámbitos, a partir de los años 80, también ha influenciado para que el Marketing sea una herramienta indispensable para la supervivencia de todo tipo de organizaciones desde empresariales hasta culturales, como es el caso de las entidades deportivas, pues, como afirman Molina y Aguiar (2003, p. 22):

“Todos los actores están, de un modo u otro, involucrados en “una gran red de redes”. Quienes no sean competitivos en ella y no se ajusten con alta calidad a las nuevas tendencias corren el peligro de desaparecer”.

Las organizaciones deportivas son conscientes de que el deporte se ha convertido en un espectáculo que merece ser explotado comercialmente, y es por eso que se empiezan a observar algunos comportamientos cuyo objetivo es captar mayor cantidad de adeptos para la disciplina deportiva o para el equipo que representan.

### **1.2.1 El mercadeo aplicado al deporte**

“El uso profesional del marketing en el deporte es relativamente reciente, y sus raíces se encuentran cuando el deporte fue asociado a la moda y al espectáculo (...)” (Rivera y Molero, 2012 p. 38). Siguiendo con los autores, los principios profesionales del mercadeo deportivo se pueden encontrar en Estados Unidos, en donde los clubes generaban ganancias con la venta de entradas, membrecías y productos relacionados con el *merchandising*.

En la década de los 80, la popular marca deportiva *NIKE* consideró que cualquier producto sería más aceptado si se lo ligaba a un atleta en particular. De esta manera fue como la prestigiosa marca incrementó sus ingresos asociando a Michael Jordan con sus productos. Se confeccionaron varias versiones de las zapatillas *AIR JORDAN*, calzado deportivo que se convirtió en el más vendido de todos los tiempos.

El éxito que alcanzó la empresa *NIKE* con la venta de los productos asociados al basquetbolista Michael Jordan, fue el punto de partida de otras producciones vinculadas con la imagen de deportistas de distintas disciplinas. El ciclista Lance Armstrong, el golfista Tiger Woods, los tenistas André Agassi y Pete Sampras, los futbolistas Ronaldo y Romario y los atletas Marion Jones y Michael Johnson, entre otros, fueron estrellas exclusivas de *NIKE*.

La mercadotecnia y el deporte mantienen una estrecha relación. Bernard Mullin, autor del libro *Marketing Deportivo* y responsable de la gestión empresarial de los Colorado *Rockies* define la aplicación del mercadeo en el ámbito deportivo así:

“El marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través d procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos importantes avances: el primero la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y la segunda la comercialización utilizando el deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios” (1985, p. 102).

Andrés Torres Valencia en su tesis, *Análisis del Mercadeo Deportivo para el sector del fútbol en Colombia a partir de los casos más exitosos a nivel internacional*, (2012, p. 7) aporta la siguiente definición: “El mercadeo deportivo

se refiere, en general, a la aplicación de los principios, procesos y técnicas del mercadeo convencional a la industria del deporte por parte de las empresas e instituciones deportivas”.

Los autores Molina y Aguiar señalan que el mercadeo deportivo se origina en la diversidad de actividades comerciales relacionadas al mundo de los negocios deportivos, con gran convocatoria o masificados en constante crecimiento nacional e internacional; y, conceptualizan el término de la siguiente manera:

“(…) la esencia del mercadeo deportivo es la capacidad de interpretar la evolución permanente del deporte para crear “valor”, “entusiasmar” y “provocar deseos” que puedan ser cumplimentados por los consumidores en el marco de su nueva ubicación social” (2003, p. 25).

Es necesario identificar cuáles son las entidades que participan en este proceso dentro del ámbito deportivo, los autores Rivera y Molero (2012, p. 25), realizan una clasificación de las organizaciones de la industria, lo cual nos permite conocer a todos los actores involucrados en el mundo del marketing deportivo.

**Tabla 1. Involucrados en el marketing deportivo.** Tomado de (Rivera y Molero, 2012)

SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA	SEGÚN TIPO DE EMPRESAS	SEGÚN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	SEGÚN SOPORTE FÍSICO
Comités Olímpicos Federaciones Ligas Clubes	Agencias de mercadeo deportivo  Agencias de Consultoría, de gestión y de investigación  Empresas patrocinadoras	Prensa  Radio  Televisión  Televisión por cable  Revistas  Internet  Libros	Estadios  Coliseos  Pistas  Hipódromos  Instalaciones universitarias o institucionales  Clubes deportivos y recreativos  Campos deportivos

### 1.3 EL FÚTBOL, UN NEGOCIO MULTIMILLONARIO

De acuerdo al último Informe de la FIFA, 265 millones de personas practican fútbol a nivel mundial, esto sumado a los cinco millones de profesionales del arbitraje, representan en conjunto el 4% de la población mundial.

Luis Roggiero (2012, p. 10), en su tesis para obtener el Título de Maestría en Economía y Gestión Empresarial en la FLACSO, realiza un estudio del fútbol desde la mirada de la Economía, calificándolo directamente como una industria.

Molina y Aguiar (2003, p. 22) señalan que el fútbol es la disciplina que se encuentra más globalizada y por ende es el deporte más explotado comercialmente en los niveles nacionales e internacionales, pues como indican los citados autores, en el balompié, el mercado expande su accionar desde lo colectivo hasta lo individual, de lo nacional hasta lo mundial; y esto lo ha convertido en un deporte profesional *mass* mediático y globalizado.

Siguiendo este argumento, Pablo Lucio Paredes (2006, p. 67) afirma que la industria más lucrativa del mundo es el entretenimiento, que abarca el turismo, la música, el deporte, entre otros. Solo el turismo genera mayores ingresos que el deporte, mientras que dentro de las disciplinas deportivas, el fútbol es el más rentable.

El marketing aplicado al fútbol se define como: “Un conjunto de actividades desplegadas por las organizaciones futbolísticas para satisfacer las necesidades de los consumidores de este deporte y cumplir con sus objetivos institucionales” (Rivera y Molero, 2012 p. 57).

Siguiendo esta línea, podemos afirmar, en concordancia con lo señalado por Rubén Trujillo Mancheno (2013, p. 10) que existe un objetivo principal en el Marketing Futbolístico, correlativo a la satisfacción de necesidades de los

mercados, y es la venta de productos que son “el espectáculo, los equipos, los jugadores y los implementos (...)”.

De esta manera, se puede decir que en esta industria los productores son los clubes de fútbol profesional, los productos (el espectáculo, los equipos, los jugadores y los implementos) y los consumidores son los practicantes, aficionados y espectadores.

En la actualidad, el mercadeo cuenta con una herramienta adicional que le permite tener una relación directa con el consumidor, esto es el internet. Rubén Trujillo Mancheno, (2013, p. 15) hace alusión a la importancia de la *web* para los grandes equipos, que promocionan su imagen en las redes sociales y captan adeptos alrededor del mundo, como en el caso del Fútbol Club Barcelona y el Real Madrid, que actualmente incluso se encuentran internacionalizando sus páginas web, con idiomas y modalidades específicas para atraer mercados sobre todo en el Medio Oriente y en Asia.

Rivera y Molero ilustran esta realidad con el caso del Manchester United, equipo que cuenta con un modelo de gestión basado en la marca del club:

“El desarrollo comercial del club se centra en la televisión, equipo y estadio, patrocinadores y espórsors, merchandising y filiales, y ofertas de servicios financieros, ofreciendo dos tarjetas de crédito vinculadas con instituciones financieras británicas” (2012, p. 58).

Los mejores equipos del mundo en la actualidad contemplan dos prioridades de similar importancia, el éxito deportivo y la rentabilidad comercial. Este argumento es sustentado por Andrés Torres Valencia (2012, p. 25) quien señala: “El fútbol ha dejado de ser un simple deporte y una actividad de entretenimiento, para convertirse en un negocio y una actividad que moviliza a miles de personas alrededor del mundo”.

El año 2003 marcó un antes y un después en el modelo de gestión del fútbol, cuando el inglés David Beckham fue contratado por uno de los clubes más importantes del mundo, el Real Madrid, presidido por Florentino Pérez, quien hizo la transferencia más costosa y sonada hasta entonces:

“Esta operación es el golpe certero de una diseñada estrategia de gestión orientada a transformar el deporte rey en el Olimpo de la imagen y la publicidad. La moraleja es clara: ya no basta con meter goles, también hay que vender camisetas” (Universia, 2003).

El traspaso del jugador británico buscaba cumplir objetivos comerciales, además de los deportivos. De acuerdo con Rivera y Molero (2012, p. 58), “(...) el Real Madrid no había fichado un futbolista, sino un fenómeno sociológico que era seguido por más de 60.000 páginas web y con una popularidad muy superior a la de la familia británica”.

Según la apreciación del profesor Miguel Ángel Sastre, la transacción del Real Madrid para contratar los servicios de David Beckham, desde el inicio, fue pensada por la dirigencia del equipo madridista para generar más ingresos por la comercialización de su imagen, principalmente a través de la venta de camisetas con su apellido y número en la espalda, que por su rendimiento deportivo, sus jugadas y goles:

“Su incorporación a la plantilla del Real Madrid no es sólo una apuesta por un proyecto deportivo. Su entrada en un equipo tan plagado de estrellas es una operación que va a relanzar su imagen en todo el mundo, y su imagen le genera más ingresos que su rendimiento en los estadios de fútbol” (Universia, 2003).

La aplicación del marketing deportivo en el balompié definitivamente marcó cambios en la administración de los clubes de fútbol. Los ingresos económicos que generaba el mercadeo habían superado los niveles de ganancia

tradicionales de los equipos. El profesor de la Universidad de Barcelona José María Gay lo explica así:

“En 1995, el cincuenta por ciento de los ingresos de los equipos de fútbol procedían de los socios. Ahora apenas representan el treinta por ciento. El otro setenta procede de la publicidad, el *merchandising*, los derechos de retransmisión televisiva de los partidos... Por eso, ahora son los jugadores quienes tiran del carro” (Universia, 2003).

Es indudable que el balompié es la disciplina deportiva más popular y globalizada, por lo tanto la más explotada por las estrategias de mercadeo. Luis Roggiero en su trabajo de grado, *El Negocio no es redondo*, aporta una definición más completa de esta alianza estratégica:

“(...) esta industria se estructura a través de una fuerza laboral (jugadores y entrenadores) que, a cambio de un salario, vende a los clientes (aficionados) un servicio (el entretenimiento que genera un partido), mediante el uso de tierra (canchas), edificios (estadios) y equipamiento (balones, zapatos, indumentaria), en competencia y cooperación con sus rivales” (2012, p. 10).

El balompié genera demanda por distintos rubros, indumentaria deportiva, implementos, boletería, cuotas de afiliación, prensa deportiva, etc. “Se estima que en Ecuador el gasto promedio per cápita en consumo deportivo asciende a cerca de veinte dólares” (Vela, 2006, p. 93).

De acuerdo con esto, Pablo Lucio Paredes (2006, p. 61) menciona que el fútbol moviliza aproximadamente el 0,7% del Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana. En esta misma línea, Luis Roggiero (2006, p. 12) afirma que tomando como ejemplo el PIB de Ecuador del año 2010, el fútbol de nuestro país produjo alrededor de 406 millones de dólares en el 2011.

Citando a Rivera y Molero (2006, p. 79) “(...) el impacto total que tiene el fútbol en la economía española, entre efectos directos e indirectos, supera los 8.000 millones de euros, lo que representa el 1,7% del PIB general”.

Según los mismos autores, México es uno de los países que más dinero mueve en el balompié profesional. En Brasil, el fútbol refleja el 1% del PIB nacional.

La UEFA, entidad que lidera el fútbol europeo, declaró ingresos por 1.297 millones de euros, el 63 % procedente de los derechos televisivos. Adicionalmente, el organismo rector del balompié, FIFA, es la 17ª economía mundial por encima de países como Suiza, Bélgica y Taiwán.

#### **1.4 EL BALOMPIÉ EN NUESTRO PAÍS Y LA CRISIS FINANCIERA**

Según Santos (2006, p. 127), en el mes de agosto de 1899 llegaron a Ecuador desde Inglaterra Juan Alfredo y Roberto Wright con el entusiasmo por el rey de los deportes. El domingo 28 de enero de 1900 nació el fútbol en Guayaquil, pionero de todos los deportes en el Ecuador, debido a que se organizaron varios partidos con la participación de jóvenes ecuatorianos.

El 22 de julio de 1902 se fundó el Club Sport Ecuador, el primer equipo de fútbol de nuestro país. Años más tarde el balompié llegó a la Sierra ecuatoriana, exactamente en 1912, cuando el Guayaquil Sport Club visitó la capital para enfrentarse a una improvisada selección quiteña. El combinado porteño se llevó una abultada victoria de cuatro tantos a cero.

Según los argumentos de Juan Expósito Bautista (2006, p. 16), en 1916 se fundó la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL), organismo del que Ecuador forma parte desde su creación, lo que sería un hecho importante para la evolución del balompié en el país. En 1926 Ecuador se incorporó a la FIFA, organismo rector del fútbol mundial.

Arribada la década de los cincuenta, las provincias donde el fútbol había alcanzado mayor popularidad como son Guayas y Pichincha, dejaron el amateurismo e iniciaron la práctica profesional del balompié en el país, en los años 1951 y 1953 respectivamente. Los campeonatos nacionales de clubes en el Ecuador se estrenaron en 1957, aunque fueron suspendidos por dos años y se reanudaron en 1960 tomando vigencia hasta la actualidad.

Una década más tarde, en 1967 nació la Asociación Ecuatoriana de Fútbol, organismo encargado de organizar, regular y legislar la práctica profesional de balompié en el país. Sin embargo, en 1978 se reformaron los estatutos y se cambió el nombre a Federación Ecuatoriana de Fútbol (F.E.F), institución en funciones hasta el presente año con sede en la ciudad de Guayaquil.

El organismo rector del fútbol ecuatoriano, F.E.F, es una entidad deportiva autónoma de derecho privado, sin fines de lucro, con personería jurídica propia otorgada por el estado. Por consiguiente es el encargado de la organización del balompié del país y el representante de Ecuador ante la FIFA, como miembro de la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL).

En virtud de lo cual la principal obligación de la F.E.F, es cumplir y hacer cumplir a sus agremiados la normativa (estatutos, reglamentos y decisiones) emitidas por sus organismos rectores, como son la FIFA y la CONMEBOL.

La relación fútbol y medios de comunicación masiva en Ecuador tuvieron su propio desarrollo. Según Kintto Lucas (2006, p. 28), las primeras publicaciones del periodismo deportivo en nuestro país fueron a inicios del siglo XX. Pequeños artículos informativos se publicaron en el diario El Comercio de Quito, El Universal de Guayaquil y El Mercurio de Cuenca. Los tabloides cubrieron los hechos deportivos noticiosos de cada ciudad.

Continuando con Lucas (2006, p. 29), en los años treinta en el puerto principal, el fútbol ya se había consolidado como el deporte más popular seguido por el

box, mientras que en Quito, por esos años, el balompié se disputaba la preferencia con las corridas de toros.

En los años 40, el fútbol alcanzó mayor relevancia social y espacio en la prensa escrita. Alfonso Lasso Bermeo fue el primer periodista ecuatoriano en cubrir una cita ecuménica, Suiza 1954, lo hizo para diario El Comercio. Kintto Lucas, en su texto, “Con sabor a gol” cita las palabras de Lasso (2006, p. 34):

“Elaboraba todos los textos en máquina de escribir, compraba fotos a cronistas gráficos brasileños y enviaba el material por avión. Las cuartillas llegaban a Ecuador en aproximadamente dos días”.

En los años 50, la radio empezó sus transmisiones futbolísticas locales. En aquel tiempo, aun no se enviaban locutores deportivos radiales al extranjero para cubrir eventos. Sin embargo, se tomaba la señal de una radio difusora del país donde se realizaba el acontecimiento deportivo. “En Lima se tomaba la señal de Radio Nacional del Perú” (Lucas, 2006, p. 31). Durante el mundial de 1978 celebrado en Argentina, se realizaron las primeras transmisiones radiales, desde el lugar del evento deportivo hacia Ecuador.

Con la llegada de la televisión y con ella la consolidación del fútbol como el deporte más popular y la internacionalización del espectáculo que genera la práctica del balompié profesional, arrancaron las transmisiones de esta disciplina en imagen y tiempo real en nuestro territorio. Según Sergio Villena Fiengo, entrevistado en el libro “Con sabor a gol” “(...) la primera transmisión intercontinental se realizó en 1962, con ocasión del mundial de fútbol realizado en Chile” (Lucas, 2006, p. 53).

Teleamazonas en 1975, un año después de su fundación, realizó las primeras transmisiones televisivas de fútbol ecuatoriano en vivo y en directo para todo el país.

En el siglo XXI el balompié ecuatoriano ha conseguido los mayores logros de su historia. El 7 de noviembre de 2001, el cabezazo de Jaime Iván Kaviedes, en el arco sur del Estadio Olímpico Atahualpa, fue el pasaporte para la primera clasificación a un Mundial, Corea – Japón 2002.

Este éxito deportivo abrió un abanico de oportunidades para el mercado ecuatoriano. Así, varias empresas empezaron a promocionar sus productos asociándolos con la selección nacional de fútbol. Lanzamientos de nuevos productos, paquetes turísticos, comercialización de la imagen de los deportistas, entre otras, fueron las estrategias más empleadas. Banco del Pichincha, patrocinador de la selección en el Mundial de Corea – Japón 2002, utilizó a Álex Aguinaga para su campaña publicitaria.

“Pues no solo realiza publicidad para mantenerse en el negocio, sino que empezó a ofrecer sorteos y entregar figuras de todos los jugadores por cada depósito superior a 50 dólares en las cuentas de ahorro. Para Verónica Lima, ejecutiva del banco, la idea es atraer a nuevos ahorristas y aumentar los depósitos hasta que termine el mundial” (El Universo, 2002).

Los patrocinadores y auspiciantes del equipo nacional de balompié en el año 2002, entre los meses de enero y febrero, superaron el millón de dólares de inversión publicitaria.

“En las eliminatorias de 2002, la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) recibió por auspicio de su camiseta \$2 millones de Pilsener, \$1,2 de Marathon Sports, \$1 millón de Porta, \$600 mil de Tesalia y \$480 mil de Tame. Un total de \$5 280 000” (Explored, 2005).

La oferta de nuevos productos en el mercado ecuatoriano creció tres meses antes del puntapié inicial de la Copa Mundial de la FIFA Corea – Japón 2002. “(...) entraron a promocionar con más fuerza sus productos las marcas de Talco Rico, Zhumir, Ducales, La Ganga, Licor Cristal, Créditos Económicos,

Productos Ile, LG, Nestlé, Trópico Seco, Tempra, Power Yus y otros” (El Universo, 2002).

En el 2005, el combinado tricolor clasificó para su segundo mundial consecutivo, Alemania 2006. Ecuador recibió a Uruguay en un colmado estadio Olímpico Atahualpa, para disputar el último partido, como local, de la eliminatoria sudamericana. De acuerdo con Vela (2006, p. 11) en ese encuentro se recaudó, por concepto de taquilla, más de 1 millón de dólares y los jugadores recibieron un bono de 10.000 dólares proveniente de las firmas publicitarias.

“La bonanza económica no cesa para la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF). El 2004 fue un año fructífero gracias a un poderoso “imán” llamado selección ecuatoriana, la que por su participación en la eliminatoria mundialista, rumbo a Alemania 2006, generó, solo por concepto de ingresos de taquilla, cerca de 2’ 300.000 dólares”. (El Universo, 2005).

En otros rubros, la Federación Ecuatoriana de Fútbol recibió más de 12 millones en el proceso eliminatorio 2003-2006 rumbo al Mundial de Alemania, por derechos de publicidad y televisión. El organismo rector del balompié nacional declaró sus ingresos por este concepto así:

“En 2004, la FEF recibió de Cross Trading S.A (agente exclusivo de la comercialización de los derechos de televisión) \$1 285 982, 07 y de la Asociación Ecuatoriana de Canales de Televisión \$135 460,79. Cervecería Nacional, Marathon, Porta Celular, Tesalia y Tame, entregaron \$1 287 871, 60, y por el auspicio del campeonato ecuatoriano “Copa Pilsener”, la FEF recibió 324 mil” (Explored, 2005).

El Club Liga Deportiva Universitaria, en el año 2008, conquistó el máximo galardón del fútbol Sudamericano a nivel de clubes, la Copa Libertadores de América.

Meses después levantó la Recopa Sudamericana 2008 y en diciembre de ese mismo año, disputó el Mundial de Clubes, alcanzando el segundo lugar tras caer en la final ante el poderoso Manchester United. En el 2009 consolidó la jerarquía en el continente, alzándose con la Copa Sudamericana y Recopa Sudamericana. La consecución de objetivos deportivos en el ámbito internacional generó, entre otras cosas, la venta de los jugadores más destacados del equipo. Patricio Urrutia y Luis Bolaños migraron al fútbol brasileño, Enrique Vera fue transferido al América de México y la figura de la plantilla, Joffre Guerrón, fue vendido directamente al Getafe español por una suma de 1.5 millones de dólares.

Los títulos conseguidos por el Club Liga Deportiva Universitaria a nivel de clubes, y el excelente rendimiento de la selección de Ecuador, significaron el aumento en las exportaciones de jugadores hacia los mercados europeo y mexicano principalmente.

Actualmente, muchos futbolistas ecuatorianos actúan en las distintas ligas más competitivas del mundo. Antonio Valencia lidera la lista de embajadores del balón, el volante de Sucumbíos milita en el Manchester United de Inglaterra, uno de los mejores clubes del planeta. En Europa brindan sus servicios como profesionales del balompié jugadores como Cristian Noboa, (Grecia) Felipe Caicedo, (España) Renato Ibarra, (Holanda) entre los más destacados.

Entre los meses de julio y septiembre de 2012, Antonio Valencia visitó estudios de televisión y se familiarizó con el rol de un actor. El futbolista grabó comerciales con distintas empresas que ofertan sus productos en Ecuador.

“Esas actividades no fueron aisladas. Formaron parte de una estrategia creada por la empresa Fútbol Factory para promover la imagen del tricolor en el país” (El Comercio, 2012).

Las cifras de los contratos del jugador del Manchester United con las marcas Nike, Pony Malta, Claro, Voltaren y Valvoline no han sido reveladas por una cláusula de confidencialidad. Estos instrumentos legales permiten la comercialización de la imagen de Valencia en los medios masivos de comunicación y las redes sociales.

El Club Liga Mexicana se ha transformado en la mejor vitrina para los futbolistas ecuatorianos en los últimos años. El balompié azteca ha catapultado a muchos directamente al balompié del viejo continente. Los casos más recientes son los de Jefferson Montero y Enner Valencia. Montero fue transferido del Morelia al Swansea inglés por 6.8 millones de dólares, mientras que el West Ham United británico pagó 25 millones de dólares al Club de Fútbol Pachuca por los derechos deportivos del delantero Enner Valencia.

No se puede dejar de lado un factor económico primordial, que ha aportado para la internacionalización del fútbol ecuatoriano: la dolarización. El 9 de enero de 2000, el entonces presidente Jamil Mahuad, decretó el cambio con la finalidad de detener la hiperinflación, la devaluación del sucre y la caída en el precio del petróleo, entre otros problemas, que crecían de manera exponencial, como afirma Marco Naranjo (2005, p. 11).

De acuerdo a Lucio Paredes, la dolarización buscaba reducir los costos de transacción para flujos internacionales de capital y alcanzar la convergencia en las tasas de interés con respecto a los valores internacionales y principalmente crear un ambiente económico estable que incentivara la inversión extranjera y que permitiera el crecimiento económico (2010, p. 3).

Esto se puede palpar en el mercado futbolístico de nuestro país, pues desde entonces han sido mayores las compras y ventas de jugadores en el mercado internacional, ya que los costos de transacción bajaron y se facilitaron las mismas en el momento en que en nuestro país se pudo negociar en la moneda que hasta entonces tenía la mayor capacidad adquisitiva en el mundo

Es claro que hay una notoria evolución en el rendimiento deportivo de los futbolistas nacionales, por eso se registran mayores ventas y exportaciones de figuras ecuatorianas a distintas ligas. Sin embargo, esa gran evolución que ha experimentado el fútbol ecuatoriano en lo colectivo, con grandes actuaciones de la selección nacional, los campeonatos internacionales del Club Liga Deportiva Universitaria, y en lo individual, las transferencias de cada uno de los jugadores que hoy actúan en equipos de Europa y América Latina, no se reflejan en la estabilidad económica de los clubes de fútbol de nuestro país, los cuales no gozan de salud financiera. Muchos son noticia porque un jugador/empleo reclama en los medios masivos de comunicación, sueldos, bonos, premios impagos.

En el año 2013, el tema principal de debate en las agendas de los medios masivos de comunicación, especializados en deportes, fue la crisis del fútbol ecuatoriano. Clubes como El Nacional, Deportivo Quito, Barcelona, entre otros, corrieron peligro de perder la categoría por no cancelar valores adeudados a jugadores, entrenadores, etc.

Hay muchas denuncias formales e informales por parte de futbolistas que no habían recibido a tiempo sus remuneraciones. En el año 2014, el más comprometido económicamente ha sido el Club Deportivo Quito. El elenco chulla ha estado a punto de desaparecer en más de una oportunidad, por las quejas formales que jugadores y entrenadores han presentado a la F.E.F. sobre valores no recibidos por los servicios prestados.

En ese contexto, Sociedad Deportivo Quito, al no contar con los recursos económicos necesarios para saldar los valores impagos con jugadores y colaboradores del equipo, presentó un pedido de moratoria. La directiva solicitó a sus acreedores la condonación de las deudas por el tiempo de un año calendario, con el fin de salir de la difícil situación que atraviesan, caso contrario el club se declararía en quiebra.

De acuerdo con la página oficial de Deportivo Quito, 29 colaboradores han presentado demandas en contra de la institución en la Federación Ecuatoriana de Fútbol. Nelson Acosta, Marcelo Elizaga, Fabián Carini, Alex Bolaños, Luis Checa, entre otros. Además, el club mantiene deudas con 15 trabajadores que han demandado al equipo ante la FIFA, es el caso de Iván Borguello, Carlos Ischia, Federico Nieto, entre otros.

Uno de los dirigentes más exitosos del fútbol ecuatoriano por su gestión en el Club Liga Deportiva Universitaria, Rodrigo Paz, en una entrevista con diario El Comercio, acerca de la actualidad deportiva y financiera del balompié de nuestro país mencionó: “quien diga que el fútbol ecuatoriano no está en crisis está mintiendo” (El Comercio, 2015).

Barcelona Sporting Club, el equipo más popular de nuestro país, no está exento del crítico momento financiero que atraviesa el fútbol ecuatoriano. El ídolo del astillero, como se lo conoce, “tiene asuntos legales en los juzgados, tribunales, salas de la Corte Superior de Justicia de Guayaquil, Cámara de Mediación, en la Ecuafútbol y en el buró de la FIFA” (Explored, 2012).

El catedrático Fernando Carrión analiza la crisis de los últimos años en el balompié nacional y la describe así: “A pesar de los éxitos futbolísticos y del *boom* económico, en 2013 empieza una crisis estructural donde juegan el populismo financiero, la debilidad institucional, la violencia y los pobres resultados deportivos” (Vistazo, 2013, p. 12). En el mismo artículo se señala que la crisis se origina en dirigencias irresponsables que conducen modelos de

gestión informales y caducos, que no cuentan con un plan estratégico ni un presupuesto aprobado por sus socios.

En conclusión, haciendo una radiografía general es evidente que el fútbol ecuatoriano sufre una crisis sin precedentes y la mayoría de equipos tienen grandes sumas de endeudamiento, a pesar de la aparente bonanza del negocio, lo cual, resulta curioso en la época en la que más jugadores se han vendido al exterior. Los clubes poseen desajustes financieros en sus modelos de gestión, que han desatado una ola de críticas por parte de la rama deportiva del periodismo ecuatoriano, por lo que el objetivo de este estudio a través de los casos, Club Liga e Independiente, permitirá determinar la aplicación del marketing que se realice desde los clubes en cuestión, y sugerir estrategias que no estén empleando para mejorar el estado financiero de los equipos.

## 2 ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICABLES EN UN CLUB DE FÚTBOL

### 2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL FÚTBOL

Toda organización que busca cumplir metas comerciales previamente establecidas a corto, mediano y largo plazo, debe elaborar una planificación estratégica adecuada y diseñada para cautivar un mercado específico. Así los clubes de fútbol más ganadores e importantes a nivel mundial cuentan con una estructura similar al de una empresa comercial de servicios, con departamentos de marketing, publicidad y ventas.

De acuerdo a Rivera y Molero (2012, p. 231), la planificación estratégica “es el proceso que desarrolla una organización para cumplir sus objetivos a largo plazo, en coherencia con las demandas de sus mercados y con los recursos disponibles”.

Para ello, de acuerdo a estos autores, es necesario que las organizaciones definan sus estrategias, políticas, programas y procedimientos.

Por su parte, Philip Kotler (2001, p. 14), en su texto titulado Dirección de Mercadotecnia, señala que el proceso de Planificación Estratégica consta de ocho pasos, que a continuación se resumen:

1. Definir la misión de negocios de cada unidad que conforma la empresa.
2. Análisis de las oportunidades y riesgos (entorno externo).
3. Análisis de fuerzas y debilidades (entorno interno) de la empresa y el producto.
4. Formulación de metas.
5. Formulación de estrategias.
6. Formulación de programas.
7. Instrumentación.
8. Retroalimentación y control.

Fernando Paris Roche define claramente el concepto de planificación estratégica en base a las etapas señaladas anteriormente así:

“El proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a mediano y largo plazo, elige las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define las acciones a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte dichos objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización” (1989, p. 23).

Cualquier organización como parte de su planificación estratégica debe, en primer lugar, definir su identidad. Los clubes de fútbol al encontrar su identidad delimitan su público, es decir, sus clientes, lo cual permitirá tener una posición determinada e identificar y cubrir las necesidades de su segmento de mercado.

Santiago Mayorga Escalada, en su texto, Planificación y gestión estratégica en la construcción de la imagen de marca de los clubes de fútbol profesionales en España, afirma:

“Una marca que edifica una identidad corporativa bien definida, que se organiza de forma estratégica y coherente, que investiga el mercado en el que opera, y fideliza a sus públicos objetivos a través del diálogo mutuo acaba siendo una marca reconocida, diferenciada y bien posicionada. Las percepciones que de los clubes tengan sus públicos crearán una determinada imagen de marca que se traducirá en nuevas vías de financiación, más oportunidades de negocio y mayor valor en el mercado” (2014, p. 1).

En concordancia con ello, los elementos que conforman la identidad organizativa, según Rivera y Molero (2012, p. 233) son: la visión, misión y objetivos institucionales, cuya base es la estructura de la organización. Por lo

tanto, esta estructura organizacional es la base sobre la que se construye la institución, para plantearse objetivos y metas.

José Brotons en su análisis, *La Comunicación Integral aplicada a las Entidades Deportivas*, concluye lo siguiente con respecto a la cultura organizacional:

“Para los miembros de la organización deportiva, formar parte de una cultura compartida es lo mismo que sentirse orgulloso de pertenecer a la misma y el primer paso para "sentir" una identidad. Evidentemente esta acción humana necesita de un soporte ideológico, unos valores, unas creencias, un proceso psicológico que la sustente” (2005).

La cultura organizacional es la base sobre la que se asientan los demás elementos de la estructura orgánica de una entidad y está conformada por la ideología, los valores, las creencias, la historia y todo el sustento psicológico, que permite que sus miembros se identifiquen entre sí y como parte de la entidad.

### **2.1.1 La visión**

La visión institucional es la declaración que realiza la entidad, en este caso el club de fútbol, sobre los objetivos a largo plazo, los cuales deben ser posibles de cumplir debido a que el propósito de la visión es establecer un compromiso con la sociedad. Los objetivos que se plantean en la visión se refieren a los beneficios e impacto social que la entidad pretende alcanzar en su tiempo de existencia.

Cruz Lezama, en su trabajo académico, *Gerencia y Planificación Estratégica*, señala que la visión organizacional debe determinarse teniendo en cuenta lo siguiente:

1. Verificar que la visión marque una dirección a la organización estratégicamente, no utópicamente, que influya directamente a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones.
2. Es necesario que contenga los valores y objetivos de la organización de manera general. No es necesario determinar los instrumentos específicos que se utilizarán para su cumplimiento.
3. Se recomienda que no sea utópico, con la finalidad de que la gente no juzgue su cumplimiento como imposible y se desmotive.
4. No debe ser difícil de cumplir, ya que esto puede generar estancamiento. Al contrario, debe motivar a los miembros de la organización. Es necesario que sea realista, amplia y detallada, consistente y compartida.

En otra apreciación, la visión es "(...) la situación futura que desea alcanzar la organización; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla" (Duval, 2013).

Paul Capriotti, en su libro *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, señala con respecto a la visión organizacional:

"Con la visión corporativa, la organización señala a dónde quiere llegar. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es la "ambición" de la compañía, su reto particular (2013, p. 144).

Además la visión se debe definir tomando en cuenta las características de la empresa como: su tamaño, los clientes o usuarios, los productos, el valor agregado, los proveedores, la calidad, el posicionamiento.



En conclusión, de acuerdo a Rivera y Molero, la visión organizacional se refiere a los valores sociales y éticos de la organización, con base en los cuales ésta se compromete a generar beneficios sociales en la comunidad en la cual se desenvuelve. Sin embargo, no es muy concreta en acciones, tiempos o actores. Un ejemplo de visión, citado por los autores, es: “Concentrar nuestros esfuerzos y energías en proporcionar recreación deportiva como un medio para contribuir al desarrollo saludable de la sociedad” (2012, p. 234).

### **2.1.2 La Misión**

La misión es un elemento importante en la planificación estratégica de una empresa, puesto que describe el propósito de la compañía, para qué fue creada y la línea comercial que ejecutará en busca de cumplir sus objetivos.

“La misión de la organización es la definición del negocio de la organización. Establece qué es y qué hace la compañía” (Capriotti, 2013, p. 142). Es decir, es necesario que los clubes de fútbol, como toda empresa, además de tener

fines sociales, cuenten con metas claramente identificadas en el ámbito económico o de negocios.

En el ensayo académico Gerencia y Planificación Estratégica, el autor define la misión de la organización así:

“La misión de una organización describe el propósito básico de su existencia y la naturaleza y línea de su negocio. Debe responder a las interrogantes siguientes: ¿Para qué existe la organización? ¿Qué necesidades satisface? ¿A quiénes sirve? ¿Qué valores agrega?” (Lezama, 2012).

Para llegar a definir la misión, la entidad debe identificar los siguientes elementos:

- 1) “Mercado Preferente,
- 2) Cómo utilizará la tecnología para satisfacerlo,
- 3) Hacer una lista de los Recursos y capacidades con los que cuenta y como los explotará, para luchar con la competencia.
- 4) Valores competitivos que seguirá la entidad” (Rivera y Molero, 2012, p. 235).



Figura 2. Conceptualización de la misión organizacional, Tomado de (Lezama, 2012).

Los académicos Arthur Thompson y Strickland aportan el siguiente análisis sobre la misión organizacional:

“Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir” (2001, p. 4).

En otra apreciación, el autor Ivan Thompson (Promonegocios, 2006, Misión y Visión) menciona que la misión es la motivación en la cual se basa la existencia de una organización, debido a que en ella se deben establecer claramente los siguientes conceptos: el objetivo que se ha planteado con respecto a la sociedad, las actividades que realizará y a qué público se va a dirigir la empresa.

**Tabla 2. Diferencia entre misión y visión.**

Misión	Visión
- Define la identidad económica y competitiva de la organización.	- Conceptualiza la identidad social y ética de la institución.
- Define el negocio de la organización. (¿Qué es y qué hace la compañía?)	- Es la situación futura que desea alcanzar la organización.
- El más alto nivel de los objetivos estratégicos de la organización	- Aspectos estratégicos donde deben concentrarse los esfuerzos de la institución.

Tomado de (Rivera y Molero, 2012)

## 2.2 LA MARCA

La marca es una expresión tangible relacionada con la imagen, misión, visión, valores y cultura de las organizaciones, la cual le permitirá estar presente en el mercado, está basada en estos conceptos y es consecuencia de los mismos.

Como aseveran Miguel Ángel Sáenz González y María Ángeles González Lobo en su libro *Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial*:

“Toda actividad en una corporación obliga a definir estrategias y tomar decisiones cuyos resultados deberían ser verificados, analizados y evaluados en términos de eficiencia. Así, se establece un proceso espiral en el que la organización va almacenando un conjunto de experiencias que irá constituyéndose en un conocimiento común y aplicable. De ahí la importancia de generar conceptos que proyecten a las empresas hacia el futuro” (2005, p. 63).

Santiago Mayorga, en el documento *Planificación y Gestión estratégica en la construcción de la imagen de marca de los clubes de fútbol profesionales en España* afirma que Joan Costa “(...) entiende la marca como un concepto dinámico desde su nacimiento, construcción y desarrollo a través de una gestión eminentemente estratégica” (2013, p. 3) y concluye que la marca e imagen corporativa son conceptos que se encuentran en constante cambio y evolución, se trata de un progreso dinámico permanente.

La marca tiene dos elementos principales nombre y logotipo. Una buena marca debe tener la capacidad de distinguir un producto de otro; debe evocar una realidad tangible e intangible, es necesario que sea fácil de digerir por los sentidos, memorizar y pronunciar. Es importante que los colores, formas, palabras o sonidos sean originales y no se puedan confundir con productos de la competencia. En el fútbol, los escudos de los clubes se utilizan como marcas del equipo.

Según Núñez y Cerviño autores del artículo titulado, *Valoración del renombre de las marcas deportivas: un análisis empírico para las marcas españolas de club de fútbol*, “La marca es la herramienta fundamental para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible en un gran número de sectores económicos,

especialmente en el deporte y más concretamente en los clubes de fútbol” (2011, p. 4).

Más adelante se analizará la aplicación de estos conceptos en la comercialización de dos clubes de fútbol del Ecuador, Club Liga Deportiva Universitaria de Quito y Club Independiente del Valle, por ello se cita la definición de marca que consta en nuestra legislación.

De acuerdo a la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, en lo que nos concierne, la marca es definida de la siguiente manera:

“Art. 194. Se entenderá por marca cualquier signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado.

Podrán registrarse como marcas los signos que sean suficientemente distintivos y susceptibles de representación gráfica.

También podrán registrarse como marca los lemas comerciales, siempre que no contengan alusiones a productos o marcas similares o expresiones que puedan perjudicar a dichos productos o marcas (...)” (Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, 2006-013).

Como bien señala Augusto Dalle (2012, p. 9), la marca es muy importante ya que a través de ella se comunica el producto o servicio tangible que se oferta pero también sus características inmateriales, que como hemos visto anteriormente constituyen la identidad de la empresa que busca identificarse con un mercado. Este argumento se apoya en la siguiente afirmación de Semprini:

“La comunicación versa cada día más sobre los aspectos inmateriales del producto que sobre sus características materiales. Entendemos por aspectos inmateriales todo lo que el producto puede evocar en el campo imaginativo, la simbología profunda que puede tener y todo lo referente a

las características del producto percibidas de forma subjetiva que, para poder ser captadas han de ser comunicadas” (1995, p. 23).

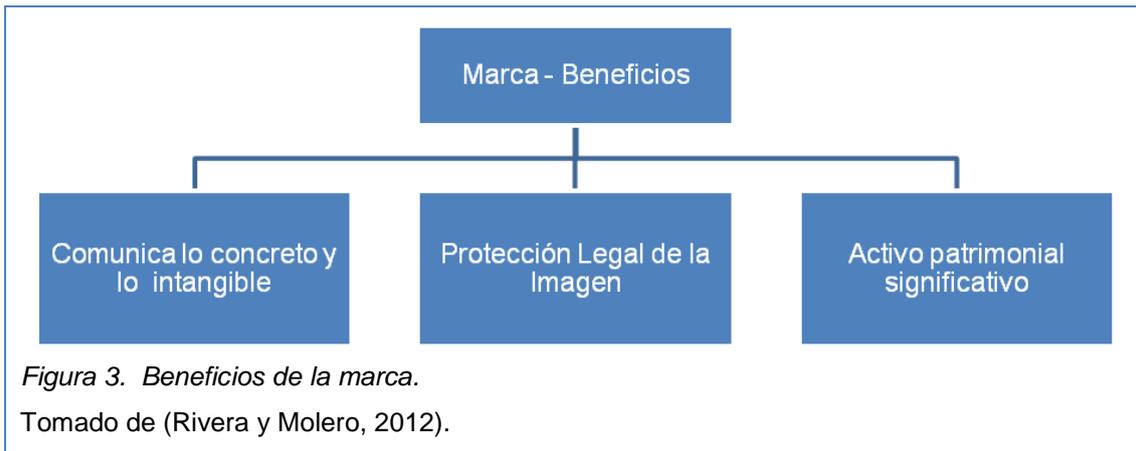
También es importante recalcar que en el ámbito legal, la marca es un instrumento de protección de la identidad del club, pues de conformidad con la legislación ecuatoriana una vez que esta se encuentra registrada a nombre de una persona natural o jurídica, nadie más la puede utilizar o explotar económicamente, pues de hacerlo se establece la correspondiente sanción e indemnización por daños y perjuicios de determinarse.

Rivera y Molero (2012, p. 273), enumeran algunos de los impactos positivos de la marca en una entidad deportiva, entre ellos:

1. “Mayor cobertura de los medios de comunicación.
2. Aumento en la venta de artículos deportivos del club.
3. Mejor capacidad de negociación y representación para obtener patrocinio de otras entidades.
4. Brinda un espectáculo más agradable a la vista de los aficionados cuando acuden a sus partidos”.

Finalmente, se puede afirmar que la marca constituye un activo patrimonial muy apreciable para cualquier entidad y en particular para los clubes de fútbol. Esto es fundamentado por Núñez y Cerviño, así:

“(...) para muchas entidades deportivas, la marca del club constituye uno de sus activos más valiosos, como fuente de flujos de caja presentes y futuros, como foco de atracción de potenciales accionistas, lo que incide directamente en el valor de la empresa en el mercado” (2011, p. 3).



Como bien sostienen Núñez y Cerviño (2011, p. 3) son las marcas notorias y las marcas renombradas las que tienen un importante valor patrimonial, es por ello que es importante que se conozca su definición y características.

En el artículo 197 de la normativa de Propiedad Intelectual se conceptualiza el término marca notoriamente conocida así:

“Art. 197.- Para determinar si una marca es notoriamente conocida, se tendrán en cuenta, entre otros, los siguientes criterios:

- a) La extensión de su conocimiento por el sector pertinente del público como signo distintivo de los productos o servicios para los cuales se utiliza;
- b) La intensidad y el ámbito de la difusión y de la publicidad o promoción de la marca;
- c) La antigüedad de la marca y su uso constante; y,
- d) El análisis de producción y mercadeo de los productos o servicios que distinguen la marca” (Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, 2006-013).

La marca de alto renombre es definida en el siguiente artículo:

“Art. 198. Para determinar si una marca es de alto renombre se tendrán en cuenta, entre otros, los mismos criterios del artículo anterior, pero

deberá ser conocida por el público en general” (Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, 2006-013).

El marketing aplicado al fútbol ha tenido su mayor desarrollo en Europa y principalmente en España a partir de la década de los 90. En el país ibérico es donde mejores resultados comerciales han obtenido los clubes con la implementación de estrategias que permitan conocer y difundir su marca a nivel mundial. Los equipos más reconocidos del orbe, Real Madrid y Barcelona, entre otros, marcaron la pauta en este nuevo modelo de gestión financiera. A esta iniciativa se han sumado otros conjuntos como Valencia, Real Betis y Rayo Vallecano. El Club Liga de Fútbol Profesional de España registra sus marcas e invierte cerca de 300.000 euros al año en su mantenimiento. Por esta razón se cita en adelante la legislación española en lo que nos concierne.

La Ley de Marcas de España nos entrega conceptos muy enriquecedores sobre estos términos. De acuerdo a la indicada normativa citamos los siguientes artículos:

“Art. 4, numeral 1. Se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras”. (Ley 17/2001, 2001).

Por otra parte, la marca o nombre comercial notorios, de acuerdo a la normativa del país extranjero, son:

“Art. 8, numeral 2. Los que, por su volumen de ventas, duración, intensidad o alcance geográfico de su uso, valoración o prestigio alcanzado en el mercado o por cualquier otra causa, sean generalmente conocidos por el sector pertinente del público al que se destinan los productos, servicios o actividades que distinguen dicha marca o nombre comercial” (Ley 17/2001, 2001).

Según Rivera y Molero (2012, p. 275), en el fútbol la marca tiene una base identitaria que busca beneficiar los intereses de la comunidad, lo cual se ejemplifica a través del análisis del eslogan del Fútbol Club Barcelona “*More than a club*”. Lo que se quiere comunicar al público con esta frase es que tal como el balompié, esta entidad deportiva crece alrededor del mundo, con lo cual cada día obtienen más adeptos dentro y fuera de Cataluña y de España, presentando paralelamente una cultura catalana tolerante y defensora de la diversidad, la democracia y la libertad. Además, ellos reflejan su compromiso social participando en el tercer sector a través de su organización comunitaria (FC Barcelona Foundation).

“El potencial de marca es un concepto muy importante para las empresas, pues hace medir la temperatura de su relación con sus clientes mediante valoraciones relativas a la calidad, notoriedad, identificación, aceptación, fidelidad y confianza entre otras” (Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial, Sáenz y González, 2005, p. 112).

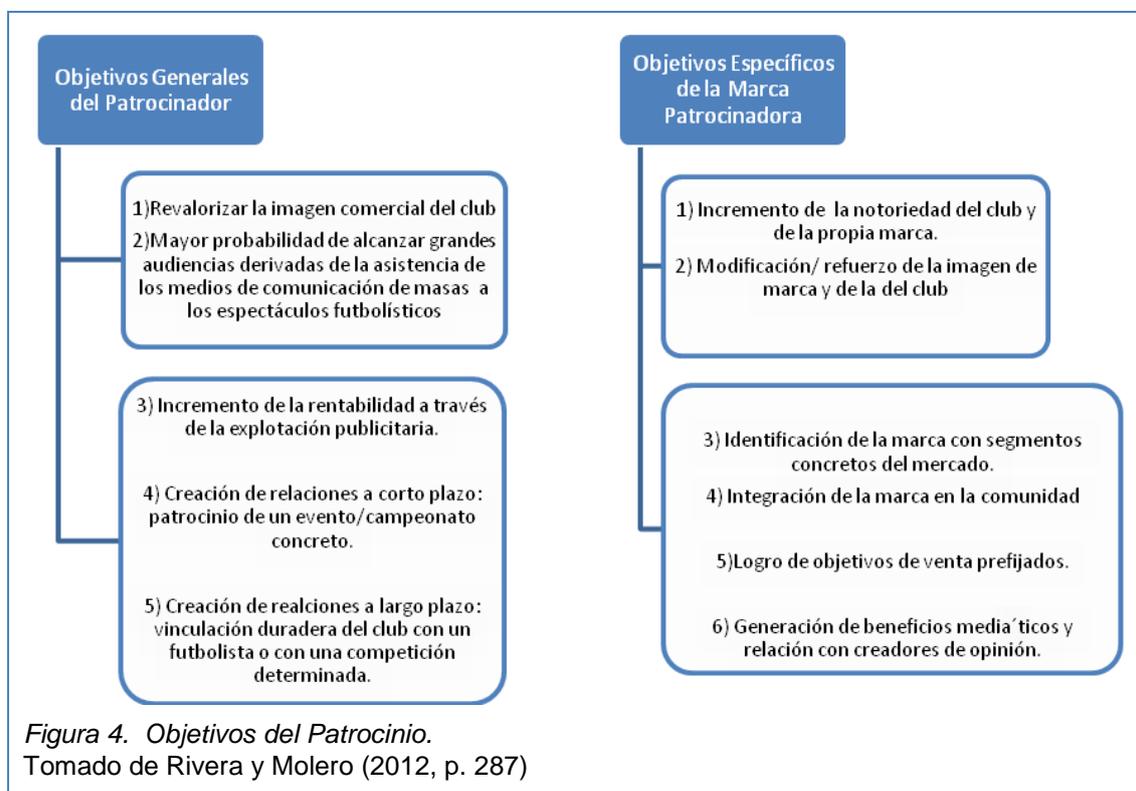
### **2.3 EL PATROCINIO**

El patrocinio es una de las herramientas de comunicación más usadas por las entidades deportivas, en general para imponer sus marcas en el mercado y obtener réditos económicos.

En la investigación denominada “Patrocinio deportivo: la implicación del espectador y sus efectos en la identificación y lealtad”, se aportan varias definiciones y características del patrocinio.

“El patrocinio, al igual que el mecenazgo, se enmarca dentro de las estrategias de comunicación de las organizaciones y tiene como objetivo principal conectar con los públicos a los que se dirigen, enlazando sus objetivos comerciales con los de sintonizar con su comunidad real y virtual de referencia” (Schlesinger, Alvarado y Martí, 2012, p. 3).

Rivera y Molero sintetizan a través de un cuadro sinóptico los objetivos que, a su criterio, el patrocinador y la marca buscan alcanzar con el contrato de patrocinio.



La Ley General de la Publicidad, específicamente, la Directiva del 10 de septiembre de 1984 de España, nos entrega una definición del contrato de patrocinio, según la cual:

“El contrato de patrocinio publicitario es aquel por el que el patrocinado a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, científica o de otra índole se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador” (Ley General de la Publicidad, 1984).

Cabe señalar que en Ecuador, no existe una ley en la que se regule como tal el contrato de patrocinio, pero se cuenta con un artículo de la Ley del Deporte, que establece las restricciones impuestas para la publicidad de los deportistas y que establece normas alusivas a los auspicios. La norma es la siguiente:

**“Art. 147.- Publicidad y Consumo.-** La publicidad fija o alternativa en las instalaciones deportivas públicas o privadas, así como, en las indumentarias de los deportistas, deberá fomentar la práctica de estilos de vida saludables, valores éticos y morales. Se prohíbe la propaganda y/o publicidad que promueve la violencia, el consumo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, tabaco o sus derivados, bebidas alcohólicas, excepto las bebidas de moderación las cuales deberán contener expresamente mensajes de responsabilidad explícitos y adicionales a los exigidos por la ley que desalienten el consumo irresponsable así como el consumo por menores de edad, la discriminación y el racismo, el sexismo, la intolerancia religiosa o política y toda aquella que atente contra los derechos; especialmente el uso de imágenes que atenten contra la dignidad de las personas o al interés superior del niño.

Los organismos deportivos que reciben auspicios o recursos a cambio de publicidad de bebidas de moderación, deberán destinar no menos del 20% de dichos auspicios y recursos a sus divisiones inferiores (...)” (Ley del Deporte, 2013).

El autor José Gutiérrez López en su texto “El Patrocinio deportivo: Pilares Económicos” aporta la siguiente definición de patrocinio o *sponsoring* deportivo:

“... la forma de comunicación empresarial asociada a la actividad deportiva con el objeto de difundir una imagen de marca para obtener notoriedad y un estado de opinión favorable a la misma, dirigida a públicos concurrentes entre la actividad y el patrocinador; para obtener beneficios económicos” (2001, p. 80).

Los medios de comunicación denominados convencionales son principalmente la radio y la televisión. En las palabras de Noelia Peñalba (2014, p. 19), el patrocinio es un medio de comunicación no convencional o *Below the Line*. De

acuerdo a la autora, actualmente, los medios de comunicación no convencionales representan el 59,3% de la inversión en publicidad en Europa.

Como señala Peñalba, estos medios son todas aquellas acciones publicitarias que no se sirven de los medios de comunicación de masas para llegar al público y son alternativas que se generan ante el descenso del impacto de los medios convencionales en los consumidores, conforme a esta explicación, las causas de la falta de acogida de los medios convencionales o *above the line* son: la existencia de consumidores más exigentes que necesitan participar, la crisis económica del fútbol y la existencia de nuevas tecnologías, que facilitan y abaratan el acercamiento con el público. El patrocinio y todos los medios no convencionales, por su parte, como señala la autora, ayudan a diferenciar y personalizar lo que se ofrece y potencializan las posibilidades de atraer a consumidores, porque implican una comunicación más directa y presentan la capacidad de segmentación de los productos y mercados.

El autor Vicente Año Sanz en su libro Organización y gestión de actividades deportivas: Los grandes eventos, afirma que el patrocinio en el deporte es mayoritario y lo postula de la siguiente manera:

“(...) se considera que el deporte transmite buenas imágenes susceptible de mejorar la de las empresas, un concepto que en los años 90 ha ido paulatinamente imponiéndose en nuestro país, aun cuando, la publicidad y el patrocinio deportivo en España ha sufrido altibajos muy fuertes en estos años debido a las variaciones de la economía” (2003, p. 169).

Rivera y Molero realizan una importante declaración señalando que “(...) no es de extrañar que cada vez más la orientación del marketing incida en las decisiones sobre el fichaje de jugadores o deportistas” (2012, p. 289); hacen referencia al caso del futbolista Figo en el Real Madrid y citan lo siguiente “Hacen un anuncio de natillas y le dan 20 millones de pesetas<sup>1</sup>, cuando si

---

<sup>1</sup> Florentino Pérez inició las negociaciones con el futbolista Luis Figo cuando la peseta era la moneda oficial en España.

hicieran el mismo *spot* con la camiseta del Real Madrid cobrarían 200” (2012, p. 289); y señalan que el presidente del Real Madrid a través de esta frase convenció a Figo de que “el marketing y la relación con las grandes marcas es más sencilla a través de un gran club que de un intermediario” (2012, p. 290).

Es por esta razón que varios futbolistas ahora son patrocinadores de productos nacionales e internacionales a cambio de grandes sumas de dinero, por supuesto esto dependerá de la popularidad del deportista y lógicamente de la capacidad de pago de la empresa dueña del producto.

### **Los futbolistas como creadores de imagen de marca**

Jorge Velásquez Espinosa (2014, p. 25), en su trabajo académico *La Guerra de las marcas ahora se realiza dentro del terreno de juego. Marketing Deportivo dirigido al consumidor del Siglo XXI*, realiza un análisis del modelo del Real Madrid, en el cual reflexiona acerca de la importancia de los futbolistas como vitrinas del equipo y como patrocinadores de otras marcas, según señala, el Real Madrid siempre se ha destacado por fichar jugadores y técnicos de gran calidad, quienes han servido como figuras publicitarias que han permitido difundir la marca Real Madrid alrededor del mundo, entre ellos se nombra a Santiago Bernabéu, Emilio Butragueño, Alfredo Di Stefano, Raúl González Blanco, Ronaldo, Luis Figo, Zinedine Zidane, Iker Casillas y por supuesto David Beckham. Como se ha mencionado anteriormente, Velásquez asevera que Beckham pasó a formar parte del equipo madridista, luego de jugar en el Manchester United como inversión publicitaria más que por su talento futbolístico, fue adquirido para promocionar la nueva marca del Equipo de fútbol “Mi Madrid”.

“... parte del crecimiento económico y la importancia mediática del fútbol se sustenta en sus actores –los futbolistas- y por encima de todo, los “futbolistas-estrella”, aquellos que son reconocidos por los aficionados y medios de comunicación como los mejores” (Rivera y Molero 2012, p. 290).

En este mismo momento, se conformó un equipo de gran nivel, que por ello y sus innumerables triunfos fue denominado “Los Galácticos”.

Estas acciones marcaron un hito en el fútbol, ya que otros clubes que no eran tan exitosos, fueron testigos de que un club y sus jugadores eran utilizados como medios publicitarios, y empezaron a tomar las acciones para emprender sus propios planes de marketing.

En el 2009, luego de algunos años de derrotas, Florentino Pérez fue elegido por segunda vez como Presidente del Madrid, y nuevamente impuso un plan empresarial que incluyó la compra de jugadores estrella como el brasileño Kaka y el portugués Cristiano Ronaldo (CR7), quien fue el fichaje más caro de la historia, luego superado por la incorporación del galés Gareth Bale por la suma de cien millones de euros.

Según Velásquez, como era de esperarse, estas inversiones fueron recuperadas en menos de un año a través de la venta de camisetas y mercadeo de los jugadores. Para entonces se vendían los productos en las tiendas del club, camisetas personalizadas con el número y el nombre del jugador de gusto del aficionado.

En el artículo de Iván Pérez sobre los futbolistas más mediáticos en el que se menciona un estudio de la Universidad de Navarra, que asevera que Cristiano Ronaldo y Lionel Messi son los futbolistas más populares del mundo, el portugués encabeza la lista como figura recurrente en los medios impresos de 10 naciones, mientras que el argentino, es líder en 6 países. Esta investigación se realizó entre 870 jugadores que participaron de la *Champions League* 08-09 (Mundo 52, 2009)

Sin ninguna duda, el portugués Cristiano Ronaldo es el futbolista más popular del momento, pese a que en su llegada a Inglaterra fue resistido por la hinchada del Manchester United. Sin embargo, a fuerza de goles y buenas actuaciones sepultó la ola de críticas y se fue transformando en figura del club. No todos los futbolistas con grandes capacidades deportivas pueden

transformarse en una marca mundial, Ronaldinho, Henry o Zidane fueron astros del balón que no alcanzaron el nivel publicitario de Beckham y Ronaldo.

Además comparten otras características como haber jugado en clubes de renombre, su apariencia, su corte de cabello, los autos que los transportan y la ropa que visten conforma un diseño de marca global.

Para completar la configuración del nacimiento de un “futbolista-estrella” se debe tomar en cuenta varios aspectos, como el equipo al que pertenecen, las victorias y logros individuales, el grado de aceptación y su reputación. Ver anexo 1.

Los jugadores deben cumplir con muchas cualidades para lograr el impacto publicitario que han generado futbolistas como Ronaldo y Beckham, en palabras de Burton y Chadwick:

“La respuesta es que Beckham al igual que Cristiano Ronaldo tienen ciertas características y representan cualidades particulares que los distinguen de los otros futbolistas. Esto les ha permitido a ambos jugadores ser conocidos como marcas, un término que en sí mismo es interesante porque implícitamente afirma que los inicios del deporte ya no son ejecutantes sólo en la cancha, sino que también son valiosos fuera del campo como propiedades comerciales” (2012, p. 2)

En conclusión, los actores del balompié, son piezas fundamentales para explotar la imagen corporativa del club y alcanzar una relación cercana con el aficionado y espectador. Son elementos publicitarios casi infalibles en el objetivo de congregar mayor número de seguidores para los equipos de fútbol, incrementar ventas y convertirse en íconos universales ligados al marketing dentro y fuera del deporte que practican profesionalmente.

### 3 EL EQUIPO DE FÚTBOL Y SU ORGANIZACIÓN COMERCIAL

#### 3.1 RENTABILIDAD DE UN CLUB DE FÚTBOL

La firma Consultora Deloitte & Touche en sus estudios sobre los ingresos que reciben los clubes de fútbol analiza tres fuentes: venta de entradas y abonos, derechos televisivos, merchandising y patrocinios. Este análisis se debe a una conclusión de la firma en la que se indica que estas son las principales ganancias de los 20 clubes de fútbol más ricos del mundo. Es necesario indicar que estos estudios, que posteriormente analizaremos, omiten una importante vía de ingresos para los clubes como son los traspasos de los futbolistas.

Ramón Mesa Callejas en su exposición denominada La Economía del Fútbol: irracionalidad vs. emotividad, afirma que en Latinoamérica la mayor fuente de ingresos del balompié, son las ventas de los pases de los jugadores.

Complementa esta afirmación señalando que en Argentina, este rubro representa el 50% de los ingresos de los clubes de fútbol, en Brasil corresponde al 30% y en México al 23%.

Rivera y Molero, en su texto Marketing y Fútbol, sentencian: “Los clubes de fútbol pueden llegar a tener una capacidad alta para generar dinero, a pesar de desenvolverse en un entorno económico singular” (2012, p. 352).

En tanto que Ramón Mesa Callejas, en su análisis económico del fútbol señala:

“(…) Sin embargo, cuando se analiza la cadena de valor que gira alrededor del fútbol y la realidad financiera que hoy viven muchos clubes en el mundo, todo indica que se trata de un negocio con empresas atípicas, donde los mayores beneficiados no parecen ser los equipos de

fútbol, sino todos aquellos actores de la cadena que le están sacando provecho a este deporte de masas” (2014, p. 14)

La cadena de valor de la que habla Mesa Callejas es ilustrada en un diagrama en el que se determinan cuáles son los actores beneficiados en el negocio del fútbol y son los siguientes:

- 1.- Jugadores
- 2.- Ligas, FIFA, Federaciones (organizadores de competiciones)
- 3.- Clubes
- 4.- Patrocinadores
- 5.- Televisión y otros medios de comunicación.

Además, determina otros sectores como el textil, hotelero, transporte y comercio que se desarrollan alrededor de los estadios.

Sandalio Gómez y Magdalena Opazo, en su trabajo académico “Características Estructurales de un Club de Fútbol Profesional de Élite”, publicado en la Revista IESE Business School, de la Universidad de Navarra señalan:

“El proceso de comercialización, que ha ido creciendo a la sombra de la profesionalización, ha afectado, de manera definitiva, la orientación de las actividades tradicionales que desarrolla un club de fútbol: la venta de derechos de televisión, los derechos de imagen y el mercado de productos tipo *merchandising, hospitality* y otros” (2007, p. 2).

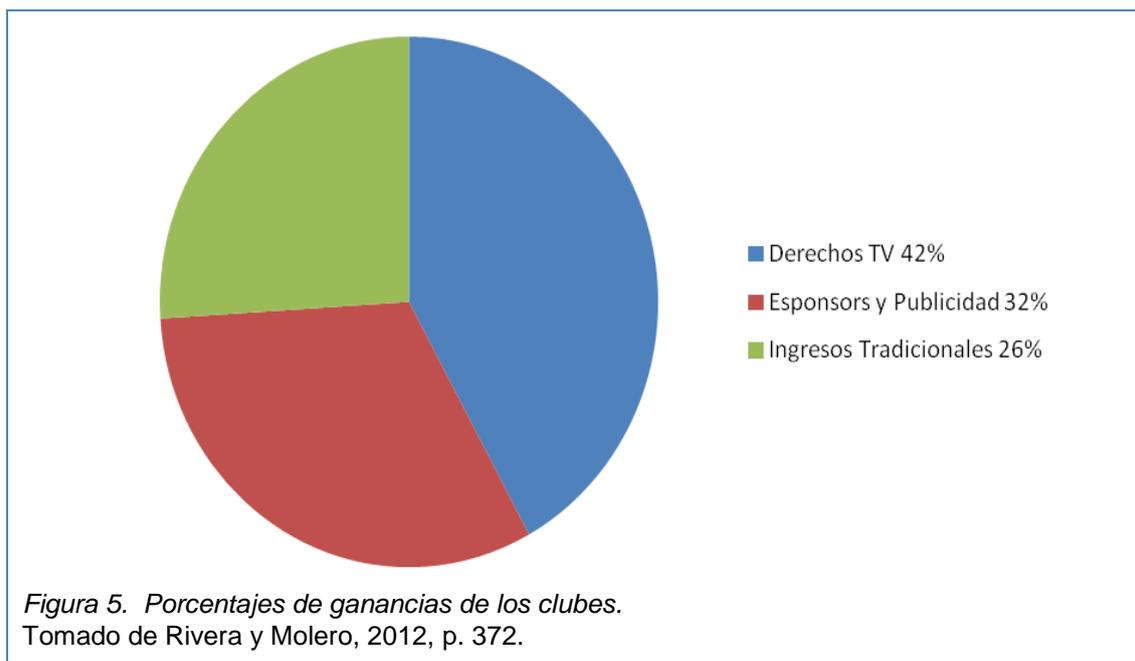
Rivera y Molero, en el texto citado, señalan otras fuentes específicas de ingresos que algunos clubes de fútbol se han generado, como el negocio de cotizar acciones en la bolsa, lo cual es riesgoso ya que existe una fuerte dependencia de lo que ocurra en el terreno de juego, cuando el desempeño del equipo baja, los precios de las acciones también descienden.

Dentro de este contexto es importante el aporte que realizan Gómez y Opazo, en su trabajo académico para la revista de negocios de la Universidad de Navarra, realizando una clasificación del capital con el que cuentan los clubes de fútbol, el mismo que crea su valor y les permite mantenerse vigentes:

- “a) El *capital económico* hace referencia a los resultados económicos del club, de manera que en la medida que consiga ser solvente (patrimonio del club) y rentable (cuenta de resultados anual) podrá reproducir y asegurar lo que la entidad necesita para su supervivencia.
- b) El *capital histórico* se asocia a los resultados deportivos que el club ha conseguido a lo largo de su historia y a la ilusión que los éxitos transmiten a la masa de socios y aficionados identificados con el club, lo que consigue reproducir y reforzar la identidad del club en función del capital histórico acumulado.
- c) El *capital social* se relaciona con los valores que se fomentan en el deporte, los cuales, al ser promovidos por el club, aumentan el impacto y la importancia que la sociedad otorga al deporte que los promueve” (Gómez y Opazo, 2007, p. 5).

### **3.2 ESTRUCTURA DE INGRESOS DE UN CLUB DE FÚTBOL**

Rivera y Molero en su texto Marketing y Fútbol, al analizar los clubes del balompié español señalan que la distribución de los ingresos de estos, se conforman de la siguiente manera:



Adicionalmente afirman que existen ingresos que provienen de la venta de jugadores. En América Latina esta es la principal fuente de ingresos de los clubes de fútbol, pero en Europa varios equipos han recibido grandes ganancias por este concepto, como es el caso del Atlético de Madrid, que en el 2011 lideró el ranking en ventas de pases con un monto de 85 millones de euros. El Oporto compró al colombiano Radamel Falcao en 5,5 millones de euros y lo vendió en 40 millones. Como se menciona en la versión electrónica del diario español Marca:

“Los datos hablan por sí solos: desde 2004, el Oporto ha vendido por valor de 406 millones de euros y ha comprado por 239. Casi 170 millones de beneficios y el equipo han seguido siendo igual de competitivo. El Oporto, a pesar de vender a sus mejores jugadores, ha seguido ganando títulos en Europa y en Portugal” (Malagón, 2011).

Los ingresos tradicionales se encuentran compuestos por la venta de entradas para los partidos y las cuotas de los socios. Este rubro antiguamente era el que suponía mayores ingresos para los clubes, sin embargo como se observa actualmente constituye el valor menos significativo.

Según los estudios de Deloitte & Touche, entre las temporadas 2004 y 2005, el rubro de taquilla representó el 24,7%, mientras que los ingresos por televisión alcanzaron el 41,5% y la comercialización de productos 33,8%. En el 2012 y 2013, los porcentajes cambiaron, la taquilla era de 21,8% de los ingresos, la comercialización 41% y la televisión 37,2%.

De acuerdo con Xavier Ginesta Portet, en su trabajo *El fútbol y el Negocio del Entretenimiento Global*, “desde principios de los noventa, los ingresos económicos que reciben los clubes por la venta de derechos televisivos no dejan de incrementarse” (Ginesta, 2010, p. 146).

En un artículo del diario *El Comercio* (10 de febrero de 2015), tomado de la Agencia AFP, se han publicado las cifras que los contratos de derechos de televisión aportan a los equipos de fútbol en algunos países de Europa, como son: España, Italia, Alemania y Francia. Se afirma que en España los contratos los negocian los equipos de la Liga Profesional de Fútbol directamente con las cadenas de televisión, y llegan aproximadamente a la cifra de 800 a 900 millones (600 del mercado doméstico, 200 del internacional) por temporada.

Además, se informa que los ingresos del Real Madrid y el Barcelona ascienden a un monto de 140 millones de euros cada uno, por temporada.

En Francia, los derechos televisivos aumentaron para el período 2016 - 2020, con un monto de 748,5 millones de euros (de los 607 millones anuales de 2012 a 2016) a pagar por Canal+ (los mejores partidos) y BeIn Sports. Además, los derechos televisivos de la liga francesa para el mercado internacional han sido adjudicados a la cadena BeIn Sports por 80 millones de euros anuales para el período 2018-2024.

En Alemania, los 36 clubes de primera y segunda divisiones tienen un contrato exclusivo de cuatro años firmado en 2012 por la Liga Alemana (DFL) con Sky Alemania, empresa que paga 485,7 millones de euros (USD 548 millones) por temporada para difundir 612 partidos en directo.

Finalmente, en la Serie A de Italia, los derechos son de 945 millones de euros por 2015 (USD 1 067 millones), renovables en un año sobre la misma suma hasta 2018. Sky y Mediaset se reparten el pago de esa suma. Sky asigna 572 millones de euros por todos los partidos (380), y Mediaset 343 millones de euros por los partidos de los grandes equipos.

De acuerdo a Rivera y Molero, los ingresos por derechos audiovisuales o derechos de televisión se basan en que:

“(...) los clubes de fútbol ceden sus derechos de explotación de las imágenes de los partidos que disputan a empresas especializadas en la gestión de estos activos. De esta manera, los clubes reciben una elevada cantidad de ingresos a corto plazo que les permiten hacer frente a los fuertes desembolsos que exigen a principio de temporada, los fichajes de los futbolistas, los principales activos de sus negocios, etc.”

La última e importante fuente de ingresos de los clubes de fútbol profesionales se denomina *Merchandising* e incluye los espónsors y publicidad de los productos, este concepto está basado en la autorización que el titular de un derecho, llámese marca, propiedad intelectual o de la personalidad, dan a una empresa para la explotación del valor sugestivo de ese derecho, a través de publicidad o para utilizar la marca a cambio de una contraprestación.

De acuerdo con el portal [www.futbolfinanzas.com](http://www.futbolfinanzas.com), especializado en fútbol, el *merchandising* aplicado en los clubes de balompié se define así:

“(...) **el merchandising no es otra cosa que la venta de todo tipo de productos con la marca (escudo), el nombre y los colores del club.** Las camisetas suelen aportar un 50% del total de ventas por merchandising, el resto son polos, chaquetas, pantalones, calcetines, bufandas, gorros, bolígrafos, lápices, carpetas, bolsas, corbatas, calendarios, carteras, bañadores, toallas, vasos y un largo etcétera” (2013).

Los equipos de fútbol utilizan sus marcas para vender camisetas, zapatos, recuerdos, etc. Igualmente lo hacen las selecciones de los países, de hecho los eventos deportivos que se organizan son un importante instrumento de *merchandising*.

De acuerdo al Reporte de Mercadeo del Fútbol Europeo publicado en 2010, más de 13,6 millones de camisetas de equipos de fútbol se adquirieron en ese año por los hinchas de 10 mercados estudiados, Alemania, Inglaterra, España, Italia, Francia, Noruega, Polonia, Rusia, Ucrania y Turquía, de las cuales 11,4 millones fueron Adidas o Nike.

El ranking de los clubes de fútbol por venta minorista está compuesto en primer lugar por el Real Madrid, en segunda ubicación está el Fútbol Club Barcelona, seguido por el Liverpool FC, el Bayern München, Olympique Marseille, Manchester United FC, AC Milán, FC Internazionale, Olympique Lyonnais.

Finalmente, para conocer cómo se constituye el balance de los clubes de fútbol, es necesario analizar los conceptos que les significan egresos a estas instituciones, el más fuerte de estos rubros son los salarios de los jugadores de fútbol.

De acuerdo a Rivera y Molero (2012, p. 388) “los jugadores mejor remunerados cobran anualmente una nómina de 14 millones de euros brutos al año” y los salarios de los jugadores y demás personal deportivo representan el 75% de los gastos de los clubes de fútbol en España.

En el 2011, el portal web [www.sportingintelligence.com](http://www.sportingintelligence.com) realizó una investigación en la que consta el ranking de los clubes que mejor pagan a sus jugadores, el primero es el FC Barcelona, le sigue el Real Madrid y, en tercer lugar, consta un equipo de baloncesto.

Como se puede observar, el excesivo gasto en salarios es una de las debilidades de los clubes de fútbol y causantes de las crisis por las que

atraviesan alrededor del mundo. Esto se verifica al analizar el caso del Manchester United, el cual se ha podido mantener como uno de los clubes más estables de Europa, pues los costos del personal deportivo alcanzan apenas el 49% del total de sus ingresos, y se observa que su estrategia es no superar el 50% de los gastos en este rubro.

De otro lado, el Chelsea refleja elevadas pérdidas en su balance, y se debe a que gasta el 82% en salarios de futbolistas estrellas.

De acuerdo al Informe Deloitte Football Money League 2015, los equipos de fútbol europeo que más ingresos recibieron en el período 2013-2014 fueron en su orden:

1. Real Madrid, 549,5 millones de euros de ingresos anuales.
2. Manchester United 518 millones de euros de ingresos anuales.
3. Bayern München 487,5 millones de euros de ingresos anuales.
4. FC Barcelona 484,6 millones de euros de ingresos anuales.
5. Paris Saint Germain 474,2 millones de euros de ingresos anuales.
6. Manchester City 414,4 millones de euros de ingresos anuales.
7. Chelsea 387,9 millones de euros de ingresos anuales.
8. Arsenal 359,3 millones de euros de ingresos anuales.
9. Liverpool 305,9 millones de euros de ingresos anuales.
10. Juventus 279,4 millones de euros de ingresos anuales.

Así, el Real Madrid constituye un referente de institución que sabe cómo captar más recursos que el resto de sus competidores, razón por la que vale la pena analizar este caso.

### **3.3 EL MODELO DE NEGOCIO DEL REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL**

Miguel Blanco Callejo y Francisco Forcadell Martínez, en su texto “El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad

deportiva en España”, realiza un análisis del club con una visión de negocios, y señala:

“El Real Madrid es un ejemplo sobresaliente del tipo de estrategia que nos ocupa, lo que se justifica por la transformación que ha experimentado en el ciclo de gestión encabezado por Florentino Pérez. El Real Madrid C.F. es una entidad deportiva con más de 100 años de historia. Durante la temporada 2000-2001 obtuvo el galardón de la FIFA como "mejor club del siglo XX". La distinción convierte a esta institución en un referente mundial dentro del fútbol y del deporte en general. Sin embargo, en los últimos años, la atención sobre esta entidad no se ha limitado de forma exclusiva al ámbito deportivo. Su modelo de gestión empresarial, novedoso en España ha despertado el interés de otros equipos, de la prensa económica y de quienes investigan dentro del ámbito de la empresa” (Blanco y Forcadell, 2006, p. 40).

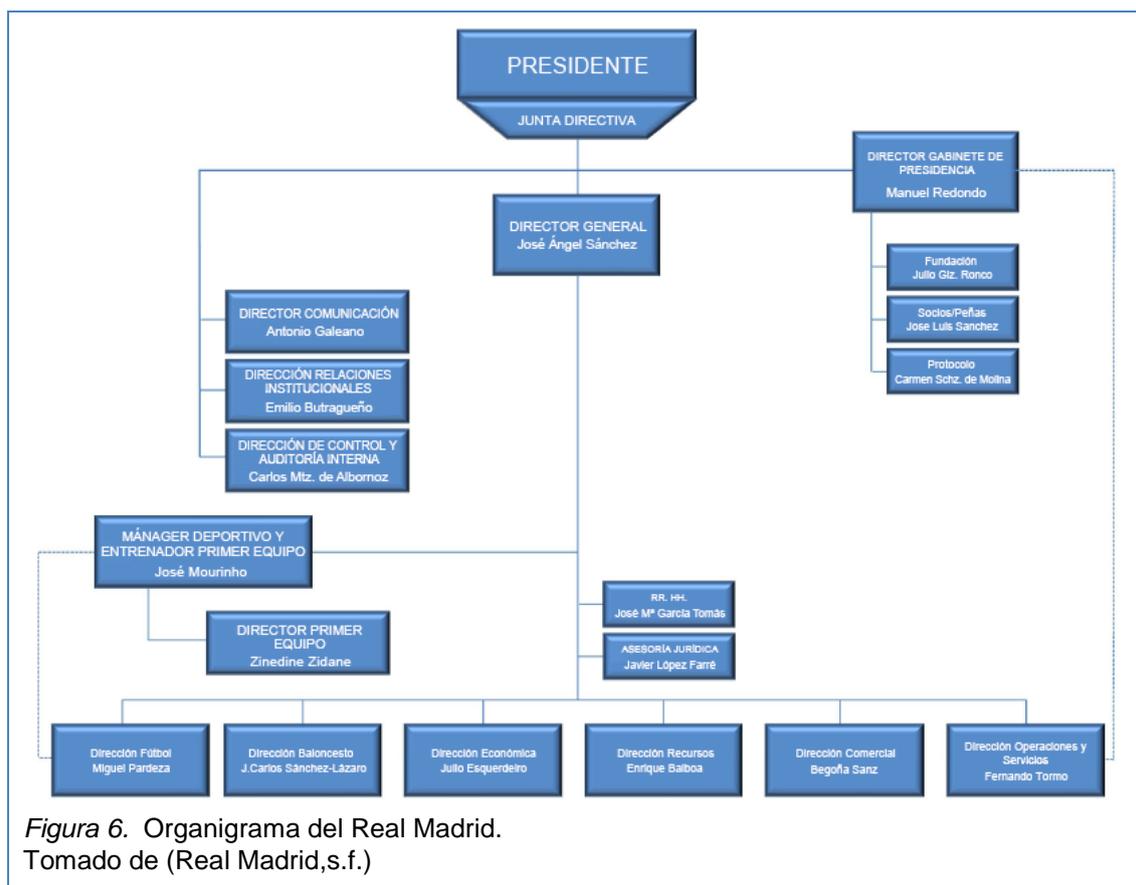
Siguiendo a Rivera y Molero, el Real Madrid aún mantiene su título en el primer lugar del Money League, por sexto año consecutivo, convirtiéndose en el primer equipo deportivo en generar ingresos por encima de los 400 millones de euros.

De acuerdo con Miguel Blanco Callejo y Francisco Forcadell Martínez, “el éxito económico del club está vinculado a la presidencia de Florentino Pérez” (2006, p. 8). Cuando llegó al cargo, su principal objetivo consistía en hacer de esta entidad "la primera empresa deportiva de Europa" (2003, Emprendedores).

De acuerdo a estos autores, esta estrategia se basó en varios fundamentos que merecen ser analizados:

## Reestructuración de la organización interna del club.

El Real Madrid tiene una gestión empresarial profesionalizada, que toma en cuenta las tres áreas más importantes para un equipo de fútbol exitoso: deportiva, marketing y económico-corporativa.



## Potenciación de la imagen de marca del Real Madrid.

Desde sus inicios el presidente Florentino Pérez ha trabajado para posicionar la marca Real Madrid alrededor del mundo.

Emiliano Lentini, en su artículo, La expansión del Real Madrid en el mercado de América Latina, asevera:

“El presidente del Real Madrid, Florentino Pérez, junto a su cúpula decidieron contratar ídolos regionales de países como Colombia, México y Costa Rica, donde los hinchas expresan fervor por sus compatriotas y se convierten en seguidores fieles del equipo al que representan. El objetivo: aumentar su venta de camisetas, potenciar la marca y ganar nuevos simpatizantes” (2014).

Gatius y Huch afirman que Real Madrid además recibe una cantidad importante del contrato que firmó a finales del 2011 con Adidas, por equipar a sus miembros con la marca, cuyo plazo vence en el 2016 y por el cual se estima que recibirá una cantidad aproximada de 45 millones de euros anuales.

### **Recuperación de activos**

Se ha recuperado mucho dinero gracias a la gestión coherente, planificada y racional de gran cantidad de activos que fueron vendidos a otras empresas, lo que ha conducido a que el valor de esos recursos se haya multiplicado durante los últimos ejercicios.

### **Desarrollo de nuevas líneas de negocio, que han permitido diversificar las fuentes de ingresos del club**

Blanco y Forcadell, en un texto que consta en el Centro de Investigación de Casos del Tecnológico de Monterrey, sentencian:

“La nueva directiva comprendió que la utilización exclusiva del estadio para eventos deportivos suponía una infrautilización de un activo del club. Esto motivó que comenzara a utilizarse no solo para encuentros deportivos sino todos los días; el club comenzó a alquilar el estadio para la celebración de diversos eventos y para abrir negocios de restauración dentro del inmueble” (Blanco y Forcadell, 2011, p. 4).

Pero como señalan los autores, una de las decisiones más acertadas fue crear el Tour Bernabéu, en el cual los aficionados al obtener una entrada, pueden visitar el estadio y conocer el palco presidencial, vestuarios, sala de trofeos y tienda.

De acuerdo a la página web oficial del Real Madrid, el Tour del Bernabéu está abierto todos los días del año excepto 25 de Diciembre y 1 de Enero. El precio de la visita es de 13 euros para menores de 14 años y de 19 euros para adultos.

En el período comprendido entre 2002-2003, 25 mil personas visitaron el estadio; y, en 2007-2008 más de 750 mil personas; y, en la actualidad es el segundo lugar turístico más visitado de Madrid tras el Museo del Prado.

Gatius y Huch, en el texto denominado: Barça-Real Madrid compitiendo por liderar el negocio del fútbol, afirman que:

“... el que podríamos denominar <Real Madrid Centro Comercial> generó casi 100 millones de euros, frente a los únicamente 49 millones de euros recaudados por el mismo concepto en la 2005-06” (2012, p. 98).

Y añaden que esto se debe a la vocación de negocios de la construcción de Florentino Pérez, así:

“Es la ventaja de tener a un constructor en el timón económico de un negocio. Quizás otras cosas no, pero gestionar espacios y sacarles rendimiento va escrito a su ADN” (2012, p. 99).

Pero además de la visión empresarial del Presidente del Real Madrid, Gatius y Huch indican que otra ventaja que tiene este Club es que su sede se encuentra en la ciudad capital, donde se encuentran situadas las oficinas principales de muchas corporaciones nacionales e internacionales, lo cual favorece la

generación de ingresos, puesto que el nivel de vida es más alto y los costos pueden ser mayores.

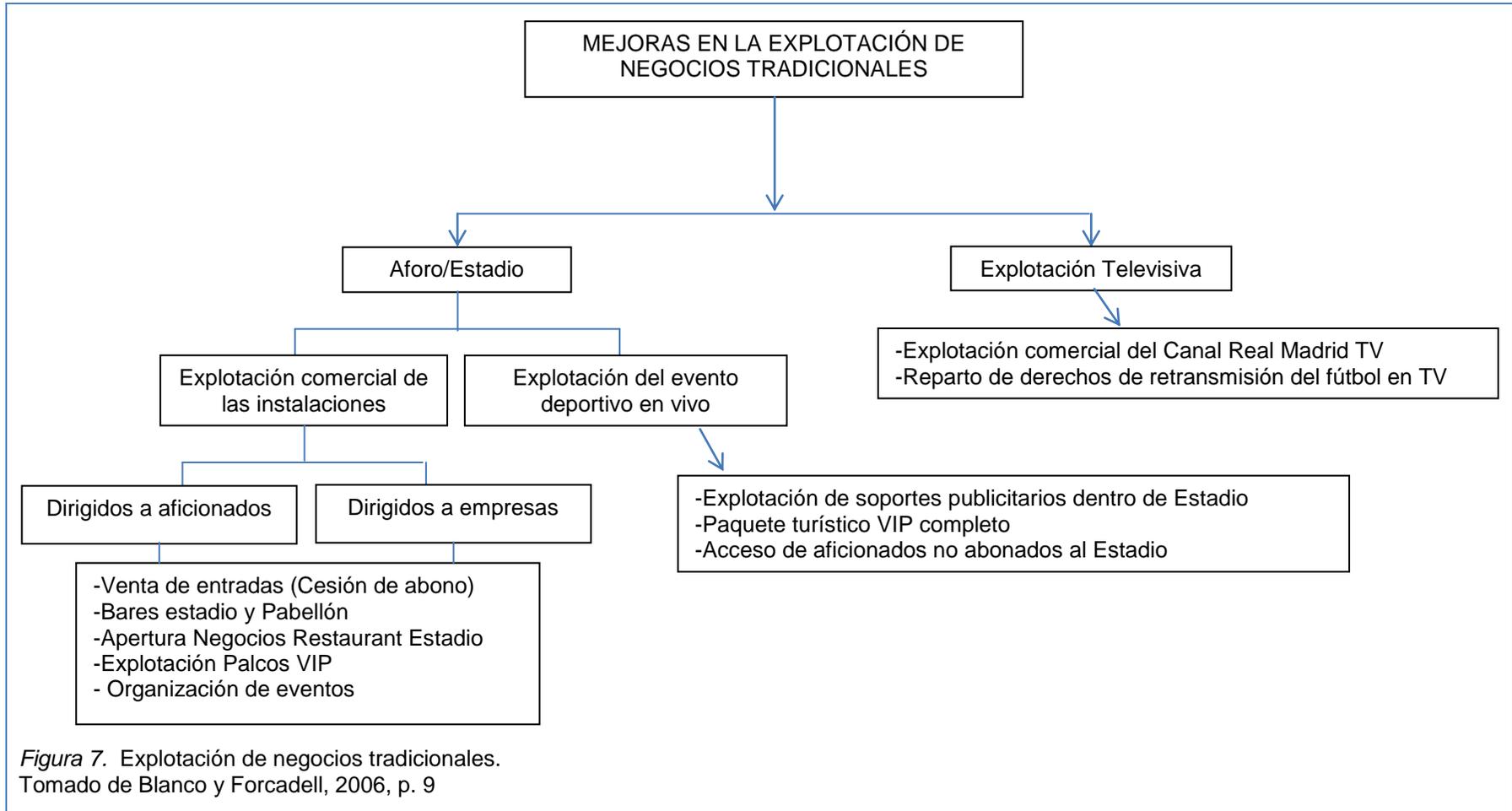


Figura 7. Explotación de negocios tradicionales.  
Tomado de Blanco y Forcadell, 2006, p. 9

De acuerdo a Alfredo Gatus y José María Huch, en su texto: Barça – Real Madrid Compitiendo por liderar el negocio del fútbol, Florentino Pérez, ha aplicado una fórmula mixta para explotar mejor el rubro de ingreso de los abonos, según explican:

“Con la excusa de posibilitar el acceso al Santiago Bernabéu a los aficionados no abonados, ha limitado el número de abonos a 50.000. El objetivo es sencillo y tiene un doble impacto en los ingresos. Primero, los aficionados ocasionales generan más ingresos. La venta de una entrada a un espectador no abonado para un partido genera unos ingresos que doblan los que resultan de vender la localidad a través de un abono para toda la temporada, y, además, los espectadores ocasionales son los que más se rascan el bolsillo cuando acuden al Santiago Bernabéu en productos de mercadotecnia (camisetas, bufandas y piruletas).

Por otro lado, al limitar aún más el número de abonos disponible, se crea de forma directa una <escasez>, por lo que les resulta mucho más sencillo ir incrementando las cuotas de los abonos sin muchas quejas por parte de los socios” (Gatus y Huch, 2012, p. 91- 92).

El resultado de esta estrategia es muy positivo para los ingresos del Real Madrid, pues un abono para una temporada de partidos del Real Madrid es el doble de caro que un abono para ver jugar al F.C. Barcelona por el mismo periodo de tiempo. Así lo afirman los autores citados con datos cuantitativos:

“En la temporada 2010-11, el abono de tribuna en el lateral oeste del Santiago Bernabéu costaba 2.152 euros anuales. Un abono completo similar en la tribuna del Camp Nou valía 984 euros” (2012, p. 92).

**Transformación en clientes efectivos de los seguidores y simpatizantes que, por su adhesión sentimental al club, demandan de forma creciente productos que los asocien e identifiquen con su equipo.**

La explotación de las marcas deportivas va más allá de lo mercantil, porque se busca generar una vinculación del cliente con la marca, mayor a la de otros productos comerciales, consiguiendo un alto grado de identificación y fidelización (2001, El País de los Negocios).

“Toda la visión estratégica del club está enfocada sobre la base de un doble objetivo: el éxito económico y deportivo. Sin embargo, dentro de este modelo, no se concibe la posibilidad de lograr el éxito deportivo sin conseguir un buen resultado económico” (Blanco y Forcadell, 2006, p. 44).

Por lo tanto, el Real Madrid utiliza la estrategia de contratar a futbolistas-estrella para incrementar la capacidad de atracción del club sobre los fanáticos del mundo y además sobre los patrocinadores.

Forcadell y Blanco, en su texto, Real Madrid, Administración Estratégica de un Club de Fútbol, afirman:

“En cuanto a las empresas que podían estar interesadas en asociar su imagen a la del equipo, los patrocinadores y la presencia de este tipo de futbolistas permitían aumentar el valor de la vinculación entre la empresa y el Real Madrid, lo que posibilitaba que el club incluyera nuevos patrocinadores y negociara al alza el valor de sus contratos” (2010, p. 6)

A continuación se analiza las nuevas fuentes de ingresos del Real Madrid, derivadas de la explotación de la marca, según Blanco y Forcadell en su texto, Real Madrid, Administración Estratégica de un Club de Fútbol (2010, p. 10):

## **Derechos de Imagen de Futbolistas**

El Real Madrid asume la mitad de los derechos de imagen de los jugadores “vitrina”. En el año 2009 llegaron al equipo Kaká y Cristiano Ronaldo (como el jugador más caro de la historia), dos futbolistas de primer nivel que alcanzaron objetivos deportivos y económicos para la institución. El 3 de julio del mismo año, en el diario español El País se publicó una nota en la que su autor revela claramente la intención del presidente del equipo blanco al contratar a los mencionados futbolistas. Si antes de la llegada de los “jugadores - inversión” la cifra pactada con Adidas por la indumentaria que viste al Real Madrid era de 30 millones de euros, Florentino pidió a la marca deportiva una renegociación de ese valor al doble por la presencia de Kaká y Ronaldo, “(...) si pagaba 30 millones de euros anuales por vestir a Raúl, Robben y Sneijder, lo lógico sería doblar la cantidad por poner la camiseta a Cristiano Ronaldo, a Kaká y al francés Benzema (Diego Torres, 2009).

Gatius y Huch, en su libro *Barça – Real Madrid compitiendo por el negocio del fútbol*, concluyen que:

“ (...) contratar un jugador franquicia es clave en el desarrollo de un modelo de negocio sólido, porque incide en potenciar todas las líneas de ingreso de un club al dotarle de mayor exposición mediática y, en consecuencia le permite obtener mayores patrocinios, mejores contratos de televisión o cobrar abonos más caros (...)” (2012, p. 89).

## **Acuerdos internacionales para desarrollo de la marca**

Búsqueda de socios para explotación de la marca, patrocinadores locales.

Acuerdos con socios internacionales:

- Pegaso (México)
- ASD (Asia)

- Platia (Japón)
- Grupo CITIC (China)
- Sport Capital Partners (USA)

El Contrato con ASD (Asia Sports Development) se firmó por un mínimo de 22 y un máximo de 40 millones de euros. Por esta cantidad la empresa asiática gestionó partidos amistosos en todo el continente para la difusión de la marca del Real Madrid, además patrocinó la apertura de escuelas de fútbol avaladas por la marca del conjunto blanco. El primer centro de entrenamientos se fundó en Shanghai.

En el año 2003, en que el inglés David Beckham llegó al Real Madrid, el equipo no solo renegoció la cuantía con Adidas por la indumentaria deportiva, que ascendió notoriamente tras la llegada del jugador más comercial de aquel tiempo, sino que la presentación del futbolista fue transmitida en directo y alcanzó el segundo lugar de audiencia en el mundo. Se planificó que Beckham salga a las once de la mañana al gramado del Santiago Bernabéu para que la información sea receptada por los noticieros vespertinos y nocturnos de Asia. Se acreditaron a 1.000 periodistas de todo el mundo y en tan solo una hora en la tienda del estadio se habían vendido 8.000 camisetas con el número 23.

“Además, durante el verano de 2003, el Real Madrid realizó una gira por Asia que le reportó al club unos ingresos aproximados de 8 millones €” (Blanco, 2011, p. 6).

### **Desarrollo de Nuevas Tecnologías**

Actualmente, se desarrollan servicios y contenidos web, como en cualquier otro negocio, para publicitar sus productos y captar aficionados. También se han realizado alianzas estratégicas con empresas de servicios telefónicos móviles, para el desarrollo de aplicaciones que muestren información exclusiva e instantánea del equipo y sus futbolistas.

Sin embargo, en su texto de estudio sobre el Barcelona y el Real Madrid, Gatus y Huch señalan que si bien las redes sociales son un buen indicador del interés que despiertan los equipos en el público, de acuerdo a los análisis realizados, no parecen estar aportando en gran medida en la generación de ingresos para los clubes de fútbol en general.

### **Programa “Carnet Madridista”**

Con el Carnet madridista a disposición del mercado nacional e internacional, se puede acceder a esta afiliación desde cualquier parte del mundo desde el portal web oficial del equipo. A través de esta credencial se puede obtener descuentos en tiendas oficiales, preferencia en la venta de boletos y en la ubicación de lugares dentro del Santiago Bernabéu. Sin embargo, lo más importante de esta estrategia es fidelizar a seguidores de todo el mundo y hacerlos sentir parte del Real Madrid.

James Rodríguez (colombiano) y Keylor Navas (costarricense) fueron contratados por el Real Madrid después de sus destacadas actuaciones en el mundial de 2014 realizado en Brasil. El objetivo económico de esta negociación es conquistar gran parte de hinchas latinoamericanas que siguen a sus compatriotas, un terreno que se había perdido desde la llegada de Messi, Neymar y finalmente Suárez al acérrimo rival deportivo y comercial: Fútbol Club Barcelona. Con esta estrategia el Real Madrid ha recibido un gran porcentaje de afiliaciones al carnet madridista en esta región.

Frente a esta organización desarrollada por el presidente del Club de Fútbol Real Madrid, se debe analizar la estructura propuesta por los clubes de balompié nacionales que se ha planteado estudiar: Club Liga Deportiva Universitaria de Quito y Club Independiente del Valle.

### 3.4 EL CLUB LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA

#### Historia

El Club Liga Deportiva Universitaria de Quito, conocida en sus orígenes como Universitario, comenzó a gestarse en octubre de 1918 y fue oficialmente fundada en enero de 1930, por el deseo de un grupo de estudiantes de la Universidad Central del Ecuador, de competir en uno de los deportes más apasionantes del mundo. Su primer presidente fue Bolívar León.

En los inicios el mismo presidente era el dirigente del club y los jugadores eran estudiantes que debían costearse todos los gastos personales. Le tomó veinte y cuatro años a la institución obtener su primer título profesional provincial.

El campeonato ecuatoriano empezó a disputarse en 1957, pero Liga tuvo que adaptarse a la competencia, ganando su primer campeonato en 1969, cuando el equipo conocido como “La Bordadora”, se consolidó como uno de los mejores equipos de todos los tiempos y de la mano de su entrenador brasileño José Gomes Nogueira alcanzó este triunfo.

Pero como toda institución tiene altos y bajos, Liga tuvo que enfrentar en 1972 el descenso a la segunda categoría, lo cual llevó al fortalecimiento del equipo para retornar a la primera categoría antes de lo que muchos habían pensado, además lo hizo de forma invicta y batiendo todos los récords de la época.

Durante los años setenta y ochenta, los grandes protagonistas fueron El Nacional, Barcelona y Emelec, aunque Liga consiguió un bicampeonato en los años 1974 y 1975. En la década de los noventa pudo alcanzar tres títulos, en grandes campañas que terminaron por anticipar lo que se vendría en el siglo XXI. En esa época empezaron a destacar jugadores de renombre internacional como Ulises De la Cruz, Eduardo Hurtado, Neicer Reascos, entre otros.

Sin embargo, en el 2000 Liga tiene una dura campaña y vuelve a descender, pero nuevamente demuestra su gran capacidad de recuperación y vuelve a la primera categoría con honores, situándose entre los mejores equipos del Ecuador y más tarde entre los mejores de América del Sur.

En 2008, el equipo “albo”, se coronó campeón de la Copa Libertadores, de la mano del técnico argentino Edgardo Bauza, siendo el primer y único equipo ecuatoriano que ha ganado el primer puesto en este campeonato.

Seis meses después disputó la final de la Copa Mundial de Clubes de la FIFA, siendo derrotados por un solo gol ante el Manchester United.

En 2009 el equipo azucena confirmó su preparación al ganar la Recopa Sudamericana sobre Internacional de Porto Alegre. Ningún equipo ecuatoriano ha ganado estos títulos, por lo que incluso la institución fue reconocida con una invitación a participar de la Copa de la Paz ante Clubes como el Real Madrid, Juventus, Porto, Aston Villa y Olympique Lyon.

## Marca

El logotipo es el elemento más importante de la imagen institucional de Liga y está, de acuerdo al Manual Corporativo del Club Liga Deportiva Universitaria, conformado de los siguientes elementos:

### Principales

a) **Logotipo:** nombre o razón social



Figura 8. Logotipo

**b) Isotipo:** escudo con la letra U en el centro dividido por una línea a 45 grados que separa el triángulo base en dos colores que representan a la ciudad que pertenece.



**c) Identificador corporativo:** Frase, rey de copas.



**d) Estrellas:** títulos obtenidos a nivel internacional Copa Libertadores de América en 2008, la Copa Sudamericana en 2009 y la Recopa Sudamericana en 2009 y 2010.



Como se señaló anteriormente, los colores del logotipo de Liga son los mismos que los de la bandera de Quito, azul y rojo, con el objetivo de crear una relación entre el equipo y la ciudad.

Cuando se requiera realizar una aplicación simplificada de la marca, únicamente se pueden utilizar los elementos principales, esto es:



### Slogan

Con la finalidad de tener un slogan, ha creado un sello con el slogan: “EL MEJOR EQUIPO, LA MEJOR HINCHADA”



### Alianzas Comerciales Liga de Quito

De acuerdo a la entrevista publicada en la página web de la Revista Líderes en enero de 2013, Julio Álvarez, gerente de Marketing del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito, comenta que:

“... a inicios de cada año el área de mercadeo del club presenta nuevas propuestas para la introducción de nuevos ítems. Cada una de las ideas son analizadas; por ejemplo, se toman en cuenta cuáles serán los canales

de distribución, qué empresa lo va a producir y cuáles serán las estrategias de mercadeo.

Finalmente, los proyectos más rentables son los que se hacen realidad. En este año, Club Liga Deportiva Universitaria de Quito presentó su línea de jabones antibacteriales, atún y barras de chocolate fino de aroma.” (Líderes, 2013).

Por otro lado, en este mismo artículo se afirma que el merchandising del equipo representa el 15% del total de sus ingresos anuales, y que en el 2012 las empresas poseían alianzas comerciales, es decir tenían licencias oficiales de Liga para realizar productos de Yanbal, Computron y Norma.

En una nota de Pablo Campos, denominada “Liga es el principal “as” en la promoción de Umbro” publicada el 4 de noviembre de 2014 en el Diario El Comercio, se analiza la alianza estratégica de negocios entre la Liga de Quito y la marca de ropa e implementos deportivos Umbro. Según lo informado en la nota, la coyuntura entre las empresas nace de la contratación de Gerardo Alcoba por Liga, quien ya tenía un contrato de imagen y representación con Umbro Argentina y firmó uno nuevo con los representantes de la marca en Ecuador.

Posteriormente, el mejor jugador de Liga de esa época firmó un convenio de imagen y representación de la marca, lo cual se convirtió en una gran carta de juego para Umbro, que dos días después tuiteó:

(@umbroecuador): “¿Quieres anotar un gol al min 92 y de 73,29m? Como @NegroRamis11 confía en Umbro, tenemos los zapatos ideales para ti”.

Finalmente, aprovechando este nexo con Liga de Quito, contrató 14 jugadores del torneo ecuatoriano, entre ellos cuatro jugadores pertenecían a Liga: Ramis y Alcoba que ya nombramos; Diego Calderón y el lateral José Madrid.

Con una clara visión mercantilista de su profesión, Alcoba afirma lo siguiente con relación a estas contrataciones: “Es una relación de ganar-ganar. Nosotros usamos los productos y tratamos de ser unos buenos embajadores de la marca. Por suerte, el momento del equipo y el personal es bueno y eso es bueno para la marca”

En un artículo publicado en la sección deportes del Diario El Telégrafo, el 6 de mayo de 2013, se informa que:

“(...) la publicidad en la camiseta hasta hace dos años, en la mayoría de elencos nacionales, no representaba ni el 30% del presupuesto, pero para 2013, en el caso de LDU se pensó que llegue al menos el 50%”(2013)

Además, se indica que a los patrocinadores se sumó la empresa de telecomunicaciones DIRECTV, a lo que el directivo Esteban Paz acota que es una buena alianza pero que aún falta más para cubrir la situación económica.

Además, afirma que los aportes que se reciben de la empresa privada son resultado también del trabajo del club, ya que los triunfos obtenidos le han permitido posicionar la marca LDU en el mercado nacional e internacional.

De igual manera, resalta que al obtener el título de Subcampeón en el Mundial de Clubes (2008), LDU recibió un cheque adicional de su espónsor principal Holcim, por 800 mil dólares, lo que según el dirigente Rodrigo Paz es una muestra de los réditos que obtuvo esta empresa gracias al contrato de patrocinio con el subcampeón.

De acuerdo a fuentes oficiales del Club Liga de Quito, actualmente tienen contrato con los siguientes auspiciantes:

- ACE SEGUROS
- A TIEMPO

- ALEM
- AUTOMOTORES CONTINENTAL
- BANCO PICHINCHA
- BUDWEISER
- CBC (TROPICAL)
- CLARO
- CONDOR
- DINERS
- DIRECT TV
- DISCOVER
- GENERAL MOTORS / CHEVROLET
- EMAAP – QUITO
- EVENT SPORTS
- FYBECA
- GATORADE
- HERBALIFE
- MUNICIPIO DE QUITO
- INDUVALLAS
- KFC
- LA RED
- MARATHON / UMBRO
- MARTINIZING
- PUNTONET
- RTV ECUADOR
- SALUD
- TVENTAS

Cinco auspiciantes premium se anuncian en la camiseta:

- CBC (TROPICAL)
- DIRECT TV

- DISCOVER
- GENERAL MOTORS / CHEVROLET
- MARATHON / UMBRO

Las marcas son exhibidas en el estadio de Liga de Quito, se anuncian en vallas que brindan exposición de marca tanto en el estadio como en televisión.

Juan Esteban Robles Bayancela, en su trabajo académico denominado El Fútbol como medio publicitario, analiza la manera en que se realiza publicidad en los estadios de fútbol y utiliza como ejemplo al Estadio de Liga; y señala:

“La publicidad en los estadios es la más convencional y hasta muy parecida a la publicidad ATL de la vía pública. Consiste en la colocación de anuncios dentro del estadio de fútbol, que según su ubicación, suelen dividirse según cada estadio, como por ejemplo en el estadio de la Liga de Quito, en donde están diferenciadas como:

- Perímetro de cancha (con pantallas led)
- Contracancha
- Exterior (Vallas)
- Cubierta

Pero no son sólo estas las posibilidades ya que en un estadio durante el evento deportivo pueden haber otros métodos como inflables, túneles o mangas, etc” (Robles, 2012, p. 24).

Los precios de estos espacios publicitarios, de acuerdo a fuentes oficiales del Club Liga de Quito, son los siguientes:

Tabla 3.

UBICACIÓN	MEDIDAS (mts.)	PRECIO USD
BORDE DE CANCHA	6 X 1 (2 CARAS)	13500
MURO DE CONTRACANCHA	6 X 1	12.000
CUBIERTA (ESPACIOS SOBRE SUITES)	6 X 2	10.000

Adicionalmente existen otros espacios que el Club Liga de Quito explota económicamente a través de la publicidad, y de acuerdo a fuentes oficiales del club son:

#### a) Vallas Leds

PIXEL PITCH DE 12mm (espacio en vallas leds): cuyas especificaciones técnicas, según fuentes oficiales del Departamento de Marketing de la empresa que administra el Estadio de Liga, Pro estadio, son: “Excelente visibilidad a toda hora del día, desde graderíos y tomas de televisión, visualización de videos, texto, información, animaciones, etc. Formato: Flash 8 exposiciones de 30 segundos C/U, por partido, durante 1 año. Están ubicadas en la llamada U televisiva, es decir en los bordes norte, oriental y sur de la cancha. Son 108 módulos leds (27 + 54 + 27) que suman 216 metros lineales de publicidad que se exhiben al mismo tiempo en por lo menos 8 veces durante el partido.

Su costo promedio es de \$26.000 por año dependiendo del paquete que escojan:

- PAQUETE ORO  
\$35.000  
8 exposiciones de 30 segundos C/U, por partido, durante 6 MESES
- PAQUETE PLATA  
\$22.000  
4 exposiciones de 30 segundos C/U, por partido, durante 1 AÑO
- PAQUETE BRONCE  
\$19.000

#### b) Marcador electrónico

Costo Anual: \$35.000

**c) Activaciones BTL**

Costo Anual: \$30.000

**d) Inflable en cancha**

Costo anual: \$20.000

**e) Lonas 3D junto/arcos**

Costo anual: \$15.000

**f) Vallas laterales al marcador electrónico**

Costo anual: \$35.000. (Domínguez, 2014)

De acuerdo a la fuente que proporciona esta información, “Liga siempre ha construido relaciones beneficiosas que se mantienen desde la inauguración del estadio en el año 1997 hasta el momento. La seriedad de Liga siempre ha permitido potenciar la imagen y rentabilidad de nuestros socios comerciales” (2015).

Es decir, el estadio de Liga fue construido tomando todas las medidas necesarias para que pudieran exhibirse y promocionarse los productos y marcas de los patrocinadores del equipo.

En la página de internet <http://www.americaeconomia.com/>, Jorge Cavagnaro realiza un análisis de la captación de socios por parte de los clubes ecuatorianos, en el cual interviene el Presidente de la Liga Deportiva Universitaria de Quito, quien afirma que la clave del éxito de Liga radica en su autonomía como club e informa a los lectores sobre la manera en que se ha estructurado el Club.

“Desde hace algún tiempo, este cuadro maneja internamente unidades de negocio que les permite a cada una de ellas generar recursos y usarlos en sus objetivos. Por eso, el ámbito societario de Liga de Quito está completamente separado de los planes del equipo de fútbol, distinto al esquema tradicional de otras instituciones” (2012).

Actualmente no tienen un plan de captación de socios de manera tradicional, ligado directamente al equipo de fútbol, solamente un plan de fidelización llamado Superhincha, que maneja la empresa Loyalpromo, el cual según su representante, genera cerca de \$500.000 al año, aunque se desconoce el porcentaje que pertenece al Club de Liga, en el 2012 contaba con 6.000 tarjetahabientes.

Como la generalidad de los equipos, Liga de Quito obtiene ingresos también de la taquilla. El aforo del estadio y el promedio de asistencia, es, según datos obtenidos de fuentes oficiales:

Capacidad del Estadio de Liga: 41.575 asistentes.

Promedio general de asistencia en partidos: 13.000 personas sin contar niños.

- Promedio de Asistencia Partidos AAA (Barcelona, D.Quito, Emelec): 38.000 personas, lleno total.
- Promedio de Asistencia Partido AA (Católica, Nacional, Independiente, Liga de Loja): 20.000 – 28.000 personas.
- Promedio de Asistencia Partido A (Manta, Mushuc Runa, Cuenca, Olmedo): 15.000 – 18.000 personas

Los resúmenes de los partidos que se juegan en el estadio de Liga son transmitidos en canales internacionales.

Tabla 4. Aforo

CAPACIDAD DEL ESTADIO LDU - 0.45 m / persona	
LOCALIDAD	PUESTOS O LUGARES
General Sur Alta	5196
General Sur Baja	3653
General Sur Baja Capacidades Especiales	54
General Norte Alta	5139
General Norte Baja	4465
General Norte Baja Capacidades Especiales	54
Tribuna Oriental	5790
Tribuna Oriental Capacidades Especiales	48
Tribuna Occidental	5630
Tribuna Occidental Capacidades Especiales	48
Suites de propietarios E	4104
Suites de propietarios W	3852
Palco oriental	1648
Palco oriental Capacidades Especiales	84
Palco Occidental	1212
Palco occidental Capacidades Especiales	50
Palcos prensa en sillas	167
Suite de Honor	102
Suite Municipio	24
Suite L.D.U.	24
Suite Pro estadio	71
Cabinas de radio	128
Cabinas TV	16
Cabina de control (Audio y video)	8
Cabina CCTV	8
<b>TOTAL</b>	<b>41575</b>

RESUMEN AFORO	
LOCALIDAD	PUESTOS O LUGARES
General Sur	8903
General Norte	9658
Tribuna Oriental	5838
Tribuna Occidental	5678
Suites propietarios	7956
Palcos	2994
Palcos prensa	167
Suite de Honor	102
Suite Municipio	24
Suite L.D.U.	24
Suite Pro estadio	71
Cabinas de radio	128
Cabinas TV	16
Cabina de control (Audio y video)	8
Cabina CCTV	8
<b>TOTAL</b>	<b>41575</b>

Tomado de Departamento de Marketing Pro estadio

### 3.5 CLUB INDEPENDIENTE DEL VALLE

#### Historia

Por su parte el Club de Alto Rendimiento Especializado Club Independiente del Valle (conocido como Independiente del Valle) fue anteriormente llamado Club Social y Deportivo Independiente José Terán, es un equipo de fútbol, cuya sede está en la parroquia de Sangolquí, provincia de Pichincha.

Este club fue fundado el 1 de marzo de 1958 y desde hace pocos años atrás, en 2010, participa en la Serie A del campeonato de fútbol ecuatoriano. En el año 2013 fue subcampeón nacional y es el segundo club subcampeón de Ecuador que no ha sido de Guayas. La visión de este club consiste en dar relevancia a sus divisiones formativas para obtener nuevos jugadores en su plantilla principal.

Su primer partido en la primera categoría serie A, se disputó el 6 de febrero de 2010, con victoria 1-0 ante el Manta Fútbol Club.

En el 2014, en la última sesión del año de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, se aprobó el cambio de nombre de Independiente José Terán, luego de mucho tiempo de tramitarlo; de igual manera, el Ministerio del Deporte aprobó que el Club sangolquileño se llame desde el 29 de julio de 2014, oficialmente como: Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle.

Santiago Morales, Gerente General del club, en entrevista con el autor de esta tesis, explicó el motivo del cambio de nombre:

“Se analizaron ciertos parámetros como la ubicación geográfica. Creemos que en Quito ya existen muchos equipos y al poner uno más sería complicado tener una respuesta o una identidad de hinchada. Se creyó en este equipo del valle, a sabiendas de que en este sector se

encuentran alrededor de 400.000 personas. Me refiero a ello por el enfoque estratégico de llamarlo Independiente del Valle, que abarcaría no solo el Valle de Los Chillos sino el valle de Tumbaco también” (Morales, 2014).

## Marca

El logotipo es el elemento más importante de la imagen institucional de Independiente del Valle, y está constituido de franjas con los colores del equipo que son: negro y azul, razón por la cual es denominado también el equipo “negriazul”.



Figura 14. Marca

- a) **Logotipo:** es el nombre o razón social que en el caso del cuadro sangloquileño aparece como “Independiente” y la fecha de nacimiento que es 1958, cuando se fundó como Independiente José Terán.
  
- b) **Isotipo:** conformado por las siglas del equipo C.I.V, y en la parte superior de la letra I, figura una estrella, que corresponde al campeonato que ganaron en la categoría B. Todos estos elementos aparecen en color amarillo.

## Slogan

El Independiente del Valle tiene un slogan que lo identifica junto a su sello, que es: “Futuro Campeón del Ecuador”, que refleja el trabajo tenaz de todos los que lo conforman para alcanzar este título lo más pronto posible.



Figura 15. Slogan

## Filosofía

La Filosofía del Independiente del Valle consiste en invertir en cantera, es decir, formar jugadores que aporten a aumentar la calidad del fútbol ecuatoriano, así se expresa en la página oficial del Club [www.independientedelvalle.com](http://www.independientedelvalle.com):

“Hablar del Club Independiente del Valle es referirse a un proyecto que vienen revolucionando al fútbol ecuatoriano. Dotar a jóvenes deportistas de una profesión en el fútbol es ya un desafío y más aún cuando estos muchachos no sólo practican su juego favorito, sino que tienen una vitrina profesional para mostrarse dentro. El cuadro del Valle de los Chillos trabaja en procesos y maneja con serenidad un plan de objetivos graduales que se han venido consiguiendo, incluso adelantándose a los cronogramas establecidos” (2015)

### **Alianzas comerciales Independiente del Valle.**

Los auspiciantes, como hemos visto, significan una gran parte de los ingresos que reciben los clubes de fútbol, actualmente el auspiciante oficial y cuya marca lleva en la camiseta del equipo es Marathon Sports. Los derechos televisivos le corresponden a GAMA TV y el espónsor principal es la empresa americana Direct TV desde 2013.

Al analizar las alianzas comerciales que tienen los equipos para conocer su prosperidad económica, se observa que del año 2007 al 2009, el auspiciante cuya marca constaba en la indumentaria del Independiente del Valle fue Astro, y del 2010 en adelante es Marathon Sports.

Los patrocinadores han ido variando con el pasar de los años:

- 2007: KFC
- 2008: Pilsener
- 2009: Tesalia Sport
- 2010: Herbalife
- 2011 - 2012: DIRECTV y Roland
- 2013: Direct TV
- 2014: Direct TV KFC, Gatorade, Gama TV, CNT, Pony Malta y Roland
- 2015: DIRECTV, KFC, Gatorade, Chevrolet, Pony Malta, Super Éxito, Gama TV, Adelca, Roland.

En un artículo titulado “Una empresa llamada Independiente del Valle”, publicado en la página web de El Comercio, Pablo Campos describe una pequeña parte del modelo de negocio del Independiente del Valle, a la cual se debe parte de su éxito; dice que los jugadores en los que ha invertido y ha exportado le han significado grandes ganancias. Según señala el periodista los mejores contratos del Independiente son:

- La transferencia de Jefferson Montero al Villarreal español en \$700.000 por el 80% de su pase.
- El préstamo de Fernando “Chiqui” Guerrero al Burnley de la Premier League de Inglaterra.

Ninguno de estos jugadores se formó en el Club Independiente como tal, pero la dirigencia decidió apostar comprando sus derechos deportivos y colocándolos en el exterior.

A decir del periodista, el club mantiene una red de contactos en el país que le permite conseguir talentos jóvenes y asegura que el equipo cuenta con “scouts” en Esmeraldas, Manabí y tiene contactos en la escuela de fútbol de Agustín Delgado, en el Norteamérica de Guayaquil. De igual manera, su directiva está compuesta por empresarios expertos en diferentes tipos de negocios, como en el caso de Michel Deller, quien es accionista de los centros comerciales Quicentro y San Luis Shopping, y Franklin Tello, vicepresidente del Grupo Empresarial KFC y representante de ese grupo de accionistas en el Independiente.

Además, algunos empresarios futbolísticos son cercanos a la directiva, como Diego Herrera, Rodrigo Espinosa y José Luis Chiriboga, hijo del presidente de la Ecuafútbol, lo cual ayuda a mover su modelo de negocio, pues Herrera maneja los derechos deportivos de Montero y Guerrero, y fue él quien colocó a Antonio Valencia en el fútbol europeo.

Al hacer un recuento de la historia de este club, se registra que desde el 2006 el empresario Michel Deller se interesó por invertir en el fútbol y se vinculó a esta sociedad, primero como directivo del Club Independiente del Valle y un año después, junto al Grupo KFC y a los empresarios Santiago Morales y Hector Jácome (exalcalde de Sangolquí), iniciaron el proyecto de convertir al equipo del Valle de los Chillos en una empresa. Primero cambiaron el nombre de Independiente José Terán a Independiente del Valle, a través de una

reforma de estatutos. Es así como se creó la compañía limitada Club Independiente del Valle Cia. Ltda., con un capital inicial de \$400.

Otra novedad del Club Independiente del Valle es que se encuentra constituido como empresa o compañía limitada, lo que permite que se puedan comprar acciones y que las directivas pueden durar más de dos años, lo que trae mayor estabilidad en las funciones de la directiva y les permite trabajar a largo plazo.

De acuerdo a Eddy Aragón, en su documento periodístico titulado El Valle, una vitrina de futbolistas, publicado en la página web de El Telégrafo el 18 de enero de 2013, este club es la vitrina de los futbolistas más importante del país:

“El Club Independiente se ha convertido en el club ecuatoriano con mejor trabajo en las divisiones formativas. Su inversión comenzó con la búsqueda de talentos, y hoy la venta de jugadores sustenta sus arcas” (2013, El Valle, una vitrina de futbolistas).

El club, según este reportaje, invierte en la formación y consolidación de sus jugadores más de un millón de dólares anuales, por lo que incluso ha intentado posicionarse en el mercado asiático. Es por eso que cuatro de sus jugadores juveniles se unieron al Club Asan H FC de la primera B de Corea del Sur: Édison Quiñónez, Wilson Morales, Marco Ramos y Jefferson Orejuela.

Desde el 2009, las más importantes negociaciones han sido los traspasos o préstamos de los siguientes jugadores:

- Jefferson Montero, al Villarreal de España;
- Juan Cazares, a River Plate de Argentina;
- Joao Rojas, al Morelia de México;
- Narciso Mina, Carlos Grueso y José Ayoví, a Barcelona de Guayaquil; y,
- Daniel Samaniego, a El Nacional.

No se conocen las cifras de estas transacciones, pero según se detalla en el documento de Eddy Aragón, el gerente del Independiente del Valle, Santiago Morales “no revela las cifras de esas transacciones, pero expresa que con el dinero recibido la institución recuperó la inversión y puede continuar con su proyecto de dar residencia, alimentación, educación, asistencia médica, vestuario y bonificaciones económicas a los chicos que llegan a sus instalaciones” (2013).

De igual manera hay que resaltar la gestión del Club Independiente del Valle para preparar no solo física y técnicamente a sus jugadores, sino también mental y espiritualmente. El directivo Franklin Tello habla de una formación integral, pues dice que para exigirles mucho a los jugadores hay que darles todo lo necesario, para ello el Independiente del Valle cuenta con su propio complejo de alto rendimiento.

El Centro de Alto Rendimiento cuenta con dormitorios para más de 100 personas, comedores, gimnasio, camerinos, duchas, salones de juego y aulas de clases, donde los jóvenes de las divisiones formativas reciben clases, en las que se da prioridad a las materias básicas: matemáticas, historia, ciencias naturales, informática e inglés.

El programa de estudios es diferente al regular y se sigue de acuerdo a un convenio con el Colegio 21 de Noviembre, que otorga títulos de bachillerato en Ciencias Generales.

A decir de los directivos y coordinador de las categorías formativas, las obligaciones de los jóvenes son ser buenos compañeros, buenos estudiantes y defender con valentía la camiseta del Independiente. Además de la vivienda y educación, los futbolistas que pertenecen a este Club reciben bonificaciones económicas mensuales: los chicos de las divisiones sub 12 y sub 14 perciben \$50; los de la sub 16, \$100 y, los de la sub 18, \$150.

El presupuesto anual del Club Independiente del Valle oscila entre \$3'000.000 – 3'500.000, del cual el 30% está destinado al mantenimiento de la cantera, según su Gerente General, Santiago Morales.

De acuerdo, a un artículo de El Telégrafo, el Independiente recibió en el año 2013, por concepto de taquilla, el valor de 379.465 dólares, y en la temporada 2012 registraron un ingreso de 416.920 dólares. Lo cual indica que el Independiente del Valle recibe anualmente por concepto de taquilla aproximadamente 400.000 dólares, es decir que en este rubro sus ingresos no son muy significativos, esto se debe a que no ha logrado acumular suficiente hinchada.

Pero como se indica en la página web [www.explored.com.ec](http://www.explored.com.ec), el “Club Independiente del Valle no tiene una fuerte recaudación de taquilla, pero tiene 26 auspiciantes. Su promoción es básicamente con redes sociales. En Twitter tienen 52 200 seguidores y en la fan page, 5 730 "Me gusta" desde 2013”.

Además tiene un programa radial y trata de llegar más al público infantil por medio de las escuelas de fútbol y se promociona en gorras, jarros, esferos, bufandas y uniformes, todos los productos se ubican en islas de venta en el Centro Comercial San Luis y en las escuelas de Amaguaña, Machachi y Quito.

## **Estadio**

El Estadio del cantón Rumiñahui, conocido como Estadio Municipal General Rumiñahui, fue inaugurado el 30 de mayo de 1941 y tiene capacidad para 7.500 espectadores y es donde juega como local el Club Independiente del Valle. Con la llegada de los empresarios antes mencionados a la administración del club, se construyó una tribuna para 5.000 aficionados, sumado al tradicional graderío que existió desde la construcción del escenario que alberga 2.500 hinchas. La explotación de la publicidad en el estadio de Independiente del Valle, se negocia en conjunto con la indumentaria deportiva, por lo que forma parte del presupuesto expuesto anteriormente.

## 4 INVESTIGACIÓN PERIODÍSTICA

### 4.1 PERIODISMO DE INVESTIGACIÓN

El periodismo es la actividad que consiste en recolectar, sintetizar, jerarquizar y publicar información sobre situaciones actuales o pasadas. Es decir el ejercicio de la actividad periodística, en general, se centra en la recopilación de información y acontecimientos y su comunicación a la mayor cantidad de personas posible.

El periodismo de investigación, en particular, tiene el propósito de exponer a la luz pública temas que se encuentran ocultos, deliberadamente o no por los estamentos de poder. Cabe indicar que en ocasiones existen temas encubiertos por caso fortuito, ya sea porque la información se encuentra desorganizada y desarticulada. Como señaló George Orwell: “Periodismo es publicar lo que alguien no quiere que publiques. Todo lo demás son relaciones públicas”.

La UNESCO en su Manual define así al periodista de investigación:

“El periodista se niega a aceptar el mundo tal cual es. El objetivo de la historia es penetrar o exponer una situación dada para así reformarla, denunciarla o, en algunos casos, promover un ejemplo de una mejor forma de hacer las cosas” (UNESCO, 2013, p. 9).

Además, en el periodismo de investigación el periodista debe ser el generador de la historia que va a contar, por esta razón se lo conoce también como periodismo emprendedor.

Como en todo trabajo de investigación para que este de los resultados esperados, se deben responder las preguntas esenciales que son:

- ¿Qué es lo que voy a investigar? (Tema)
- ¿Cómo lo voy a hacer? (Fuentes)
- ¿Cuándo o qué período de tiempo voy a investigar? (Espacio temporal de investigación)
- ¿Dónde o en qué lugar voy a investigar el tema? (Espacio geográfico en el que voy a aplicar la investigación)
- ¿Por qué o cuál es la importancia del tema que voy a investigar? (trascendencia o beneficio de la investigación para la sociedad)

Para el caso específico de investigación periodística que tiene como tema *el marketing en el fútbol ecuatoriano, caso comparativo: Liga Deportiva Universitaria de Quito y Club Deportivo Independiente del Valle (2008 - 2014)*, en la que se aplica como primer recurso la investigación periodística, para la obtención de datos de forma directa y para ello las preguntas planteadas, son:

- ¿Qué es el marketing deportivo?
- ¿Cuál es la relación entre el deporte del balompié y marketing?
- ¿Cuáles son las estrategias de marketing aplicables a un club de fútbol?
- ¿Cómo se organizan comercialmente los clubes de fútbol?
- ¿Cuáles son las estrategias de marketing y el área comercial del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito y el Club Deportivo Independiente José Terán?
- ¿Por qué los clubs deportivos en nuestro país atraviesan por una crisis económica?
- ¿Qué tienen que hacer los clubes deportivos de fútbol para poder salir de la crisis?

#### **4.1.1 Procedimiento periodístico**

Todo trabajo periodístico parte de un problema, para tratarlo es necesario identificarlo, posteriormente analizarlo y finalmente publicarlo. Para este proceso se requiere del apoyo de técnicas especializadas en cada etapa de la

investigación. Según el Manual para periodistas de investigación de la UNESCO (2013) los procesos que se requieren son:



### ***Selección de una historia para investigar***

**Definición.-** La investigación desea establecer por que el fútbol ecuatoriano atraviesa una crisis económica severa. Varios clubes registran altas cifras de endeudamiento y poca liquidez financiera, razón por la cual el rendimiento deportivo y la participación regular de los equipos se afecta. El balompié es un deporte altamente aceptado por la población e incluso reconocido como una pasión de multitudes. Lo que una crisis en el ámbito deportivo constituye un problema social que afecta a un alto porcentaje de la población ecuatoriana.

**Aplicación.-** En el Ecuador el fútbol tiene grandes exponentes y mientras en otros países es un negocio que mueve millones de dólares al año y que genera grandes ganancias como se manifiesta en algunos clubes internacionales, algunos de nuestros clubes están a punto de paralizar actividades y son fuente de noticias continuamente.

**Factibilidad.-** Es factible realizar entrevistas a actores del ámbito deportivo, a expertos del tema, aficionados y administradores de algunos clubes deportivos de fútbol.

Existe información documental de prensa y bibliográfica en general. Están los casos objetos de análisis práctico, en este caso dos equipos del país, lo que facilita el acceso a la fuente de información de forma directa. Se ha tomado en

cuenta el tiempo que durará la investigación y los recursos humanos y económicos que implica la realización de todo trabajo periodístico.

### ***Recopilación de la información***

Definición.- Es una compilación de toda la información actualizada, tanto bibliográfica, como video documental para los requerimientos planteados en el estudio de caso,

Aplicación.- Para la realización del estudio se investiga en las bibliotecas de los principales centros universitarios del país. En la investigación de campo se consulta a los principales tratadistas sobre el tema de marketing deportivo y el fútbol, para obtener información técnica sobre el tema. La investigación mediante el uso de internet del repositorio digital de las tesis relacionadas con el tema. Así como resúmenes de docentes o candidatos a maestrías o doctorados publicados en diferentes revistas académicas. Además, se revisaron revistas y publicaciones en periódicos virtuales o páginas especializadas de deportes.

En el trabajo de campo y entrevistas, se pudo concretar las reuniones con personajes destacados de la opinión pública para conocer su criterio y conocimientos sobre el tema de estudio.

Finalmente se visitó las oficinas y estadios de los clubes analizados, el Club Liga Deportiva Universitaria e Independiente del Valle, para recabar información de los representantes encargados del área de marketing de cada equipo. Los registros audiovisuales de estas visitas y de varios partidos en los cuales se observa la aplicación de la mercadotecnia se resumen en la página WEB.

### ***Organización de datos***

Definición.- La información recolectada, para ser procesada, requiere ser organizada por el volumen generado, de acuerdo a las preguntas generales planteadas en la investigación periodística de tal manera, que de manera efectiva se procede al análisis de los resultados que se emiten en la redacción y revisión final.

Aplicación.- La información está organizada por capítulo, de acuerdo a los avances de la investigación en general, hasta llegar a los resultados de la investigación periodística, centrada en los dos estudios de caso. Se desarrolló cronológicamente la redacción de la tesina y la elaboración de los productos.

### ***Redacción y publicación***

Definición.- Con una estructura cronológica; se organiza la información y se publica este informe con una redacción propia de una investigación académica. Se ha dado forma en 6 capítulos a un marco lógico sustentado.

Aplicación.- Se verificó que toda la información recopilada tenga un respaldo bibliográfico o se sustente en una fuente confiable. En lo relativo a las entrevistas, las personas que ofrecieron su opinión, son notoriamente reconocidas en el ámbito en que se desenvuelven.

La redacción de la tesina y productos periodísticos se la realizó con claridad y precisión. Se publicó en una plataforma web en diferentes formatos como: prensa escrita, radio, y televisión.

#### ***4.1.2 Fuentes***

La contrastación de fuentes es indispensable para un trabajo periodístico. Se consultaron varias fuentes especializadas a través de entrevistas profundas.

Académicos, periodistas, gestores deportivos, futbolistas, hinchas, instituciones y organismos.

Además se acudió a las oficinas y estadios de los clubes de fútbol, de cada uno de los clubes que son parte del estudio de caso. La obtención información sobre el manejo comercial es de primera mano. Se complementó la investigación con datos y cifras que respaldan la opinión de las fuentes.

#### **4.1.3 Documentación**

La selección y clasificación de textos, documentos, datos, informaciones periodísticas; son las que aportaron con información válida para el desarrollo del tema. La organización de esta información tuvo el objetivo de crear un orden cronológico que facilite la redacción final. La investigación se basó principalmente en la siguiente documentación:

- Constitución de la República del Ecuador 2008.
- Leyes nacionales e internacionales.
- Datos estadísticos publicados por Organismo Internacionales que realizan estudios de los clubes de fútbol.
- Investigaciones académicas realizadas por docentes y académicos de universidades nacionales y extranjeras.
- Publicaciones periodísticas investigativas sobre el marketing deportivo y el impacto en la economía de los deportes en general y del fútbol en particular.
- Además se realizaron entrevistas audiovisuales con profesionales especializados.

## 4.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.2.1 Propósito

De acuerdo al objetivo general de esta investigación, plantea estudiar el uso de la mercadotecnia en los clubes capitalinos, el club Liga Deportiva Universitaria y Club Deportivo Independiente José Terán. Se investiga el uso del marketing deportivo en el fútbol a nivel mundial.

La investigación se ha propuesto a estos dos equipos, con las acciones de marketing que podrían ser utilizadas para mejorar el desarrollo y consumo de cada una de sus marcas a fin de que sean prototipos de desarrollo.

Este documento académico tiene como propósito convertirse en una guía para los gestores deportivos, personal administrativo del área de Marketing de los clubes, dirigentes de los equipos, futbolistas, aficionados y espectadores.

**Los objetivos específicos determinados para la investigación son:**

- Determinar los factores económicos por los que el fútbol, a través del marketing deportivo, se transformó en un negocio millonario.
- Definir las estrategias, los productos y los servicios comercializables del fútbol.
- Examinar las acciones del marketing deportivo que utilizan en su modelo de gestión comercial los clubes Liga Deportiva Universitaria de Quito y Club Deportivo Independiente José Terán.

### 4.2.2 Alcance

**Estudios correlacionales:** Los estudios correlacionales permiten determinar la relación entre las variables de la investigación. Bajo estos lineamientos se identificó, a través del análisis de casos específicos, el uso del marketing en los

clubes de fútbol capitalinos Club Liga y Club Independiente del Valle. Además los estudios correlacionales comprenden el uso del estudio descriptivo y estudio exploratorio, por lo cual se pudo abordar de manera profunda la indagación.

#### **4.2.3 Determinación de la población y selección de la muestra**

Los futbolistas del equipo profesional (utilizados como vitrinas), personal administrativo del área de marketing de los clubes, aficionados y espectadores del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito y Club Independiente del Valle, forman parte de la población de este estudio de investigación.

##### **Población 1. Dirigencia y personal administrativo**

Para esta población fue definida por contexto y juicio las autoridades diligenciales y administrativas de los clubes Liga e Independiente del Valle que fueron entrevistadas para resolver las interrogantes de esta investigación, tal como se muestra en el cuadro de la parte superior.

##### **Población 2. Aficionados**

Para esta población se utilizó el muestreo no probabilístico. Se usó el instrumento punto de saturación. Se realizaron 30 entrevistas a aficionados, el 50%, es decir 15 cuestionarios, se aplicaron a simpatizantes del Club Liga Deportiva Universitaria y el otro 50% a hinchas del Club Independiente del Valle.

##### **Población 3. Aficionados de los dos clubes**

De una población indeterminada.

#### 4.2.4 Muestreo

En esta investigación se utilizó un muestreo cualitativo a fin de definir criterios de opinión social referentes al tema de estudio. En este aspecto se realizó un muestreo por conveniencia, tomando en cuenta personas específicas para el aporte a los estudios de caso y un modelo con el que se le compara.

Las entrevistas se han determinado a expertos en marketing deportivo y periodistas deportivos, con el objetivo de obtener un análisis veraz sobre el modelo de gestión de marketing de los clubes Liga y e Independiente del Valle.

- Fernando Carrión, Editor de la Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano.
- Rafael Jordá, Coordinador de la carrera de marketing deportivo UDLA.
- Ernesto Guerra, ex jugador y director técnico ecuatoriano.
- Roberto Machado, Periodista deportivo.
- Robin Novoa, Periodista deportivo.
- Raúl Cruz, Periodista deportivo.
- Diego Castro, Representante de marketing del club la Liga Deportiva Universitaria.
- Santiago Morales, Gerente General del Club Independiente del Valle.

#### 4.2.5 Muestra

##### **Población Liga Deportiva Universitaria de Quito.**

**Tabla 5. Población 1. Dirigencia y personal administrativo**

Población	Nombre
Director de Marketing de LDUQ	Diego Castro

**Tabla 6. Población 2. Aficionados**

Aficionados de LDUQ	Población desconocida
---------------------	-----------------------

## Población Independiente del Valle

**Tabla 7. Población 1. Dirigencia y personal administrativo**

Población	Nombre
Gerente General	Santiago Morales

**Tabla 8. Población 2. Aficionados**

Aficionados de Independiente del Valle	Población desconocida
--	-----------------------

### 4.2.6 Entrevistas aficionados

En el ANEXO formulario 1 se localiza la entrevista a periodistas y expertos deportivos, se encuentra estructurada en 11 preguntas que recaban información sobre el fútbol y los clubes ecuatorianos, las entidades de control deportivo; criterios sobre la rentabilidad y preguntas específicas que identifiquen la administración de cada club que son estudio de caso.

En el ANEXO formulario 2 se localizan 3 preguntas generales que se realizan a 15 personas al azar como exponentes de los aficionados del club A y de la misma manera a otras 15 personas aficionados del club B, que propenden a tener respuestas concretas frente a las situaciones propuestas.

En el ANEXO formulario 3 contiene diez las preguntas a los dirigentes deportivos; con la finalidad de saber su criterio sobre la crisis económica de los clubes, como miran y como apoyan a sus propios clubs, también posibilidades a futuro a implementarse en el ámbito comercial.

### 4.2.7 Método

Para los requerimientos de esta investigación los métodos que se utilizaron durante los meses de estudio y comprobación de la premisa son los siguientes:

**Método deductivo:** Se basa en el planteamiento del problema de esta indagación, nos permite llegar a conocer la aplicación del marketing en el fútbol ecuatoriano a través de la investigación de datos y cifras.

**Método analítico:** Se analizó la aplicación del marketing en el fútbol a nivel mundial, para conocer la planificación estratégica que manejan los equipos estudiados en esta indagación y determinar si el correcto uso de la mercadotecnia puede ser una opción para salir de la crisis que atraviesa el balompié ecuatoriano.

**Método inductivo:** A partir de la interacción dentro de los estadios, durante el trabajo de campo, se pudo conocer a profundidad la aplicación del marketing que realizan los dos clubes de fútbol Club Liga Deportiva Universitaria y Club Independiente del Valle. Se analizó todos los factores que se incluyen dentro de esta explotación del deporte como un producto o servicio comercial.

**Método de síntesis:** Se evidenció las estrategias y servicios comerciales que emplean los clubes estudiados para lograr mayores ingresos. Se pudo detectar, a través de la contrastación de fuentes, falencias en la visión estratégica de los clubes.

**Método de argumentación:** Se pudo demostrar la veracidad del tema planteado en este problema de investigación, a través de los argumentos e ideas de otros autores que han estudiado las variables de esta indagación y mediante las opiniones de expertos logradas en las entrevistas profundas.

#### **4.2.8 Enfoque metodológico**

El enfoque que se utilizó en esta investigación es cualitativo, debido a que tiene la característica de ser deductivo e inductivo y nos permitirá estudiar el problema a profundidad. Este instrumento nos permitirá valorar bajo parámetros críticos el problema a través de las entrevistas especializadas.

#### **4.2.9 Técnicas de Investigación**

Para efectos de esta investigación se usaron las técnicas documental y de campo. La técnica documental nos permitió indagar en libros, tesis, artículos de periódicos, publicaciones web, revistas, toda la bibliografía relacionada con las variables de este estudio y su relación para el sustento del tema planteado. La técnica de campo, mediante los recursos técnicos y humanos, entrevistas, estudio de casos y la observación, nos permitió reconocer el problema a profundidad y obtener un resultado objetivo.

**Técnica Documental:** la recopilación de información y datos estadísticos sirvió como material para desarrollar la investigación y justificar la importancia del marketing en el deporte y cómo se ha aplicado nacional e internacionalmente, de igual manera se demostró la importancia que tuvieron y tienen los medios de comunicación para la aplicación del marketing y la comercialización del deporte. Por medio de diferentes técnicas bibliográficas y documentales se realizó una búsqueda exhaustiva en libros, monografías, revistas, publicaciones de prensa y fuentes secundarias de información. Además, se realizaron búsquedas en páginas académicas y especializadas en internet.

**Técnica de campo:** Se obtuvo del contacto directo con personajes importantes en el ámbito futbolístico; los entrevistados develaron sus criterios de la situación económico - deportiva de los clubes de balompié en Ecuador, permitiendo así que la investigación concluya con un resultado objetivo.

Las entrevistas se realizaron con una estructura metodológica cualitativa, en donde se crearon distintas categorías con el fin de obtener información directa otorgada tanto por la población de estudio como de los expertos.

## 5 SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### 5.1 SISTEMATIZACIÓN

Se ha seleccionado las preguntas claves dentro de las baterías de entrevistas y se agregan comentarios valiosos que apoyan a conformar la propuesta. El proceso de recopilación de la información fue detallado en la metodología.

#### 5.1.1 Resultados de las entrevistas a dirigentes deportivos

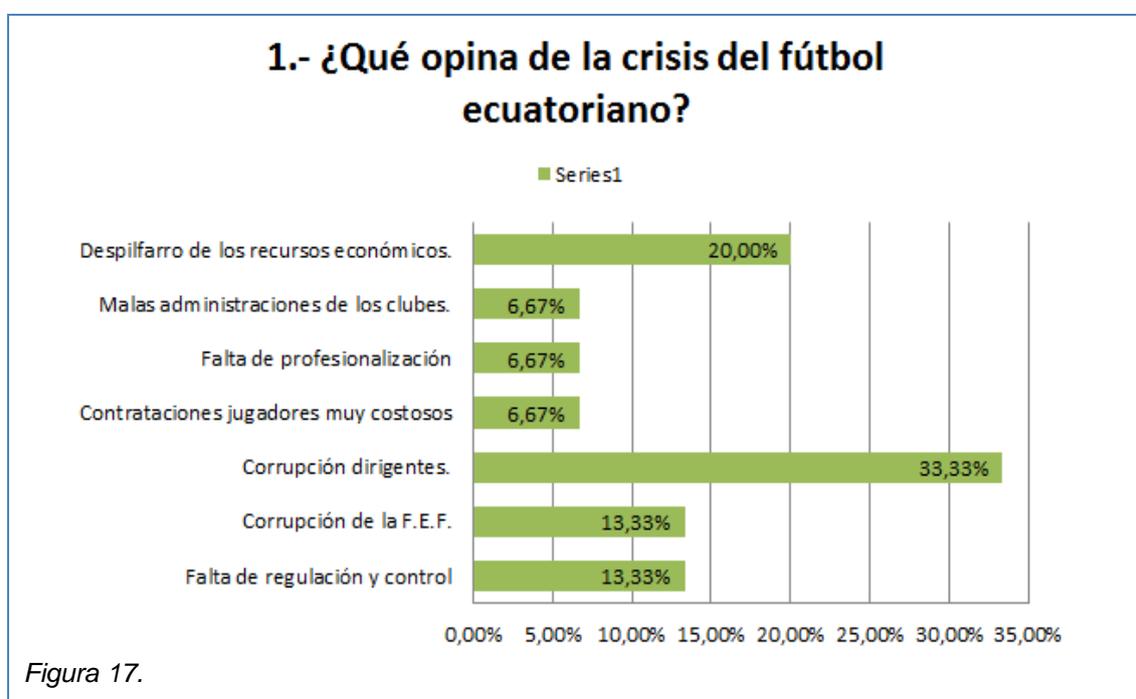
Tabla 9. Resultados de las entrevistas a dirigentes deportivos

PREGUNTAS	A	B
1.- ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso del club?	Publicidad Taquilla Socios Auspicios Derechos de Televisión Merchandising	Publicidad Taquilla Socios Auspicios Derechos de Televisión Merchandising
2.- ¿Cuál es la figura jurídica de la Institución?	Club Deportivo sin fines de lucro	Compañía Limitada pero trabajan como Club Especializado de Alto Rendimiento
3.- ¿En qué rubro se invierte más, en cartera o en cantera?	En cartera	En cantera
4.- ¿Qué porcentaje del presupuesto anual se invierte en jugadores extranjeros?	35%	Mínimo. Realizan más contratos con ecuatorianos jóvenes.
5.- ¿Cuáles son las proyecciones en el ámbito deportivo y económico del club?	Mantenerse como un equipo destacado que cumpla con las necesidades del hincha, es decir, seguir alcanzando triunfos deportivos y mantenerse como un equipo de élite.	Ser campeones. Formar jugadores que sean parte de la Selección Ecuatoriana de Fútbol. En lo económico es importante ser autosustentables y crecer, tener su propia infraestructura para la formación y apoyar en la parte deportiva y social alrededor del país.
6.- ¿Cómo se manejan las alianzas comerciales, patrocinios deportivos y derechos de televisión del club?	a) Contratos a largo plazo b) Ofrecerles notoriedad en el tiempo c) Identificación de la marca con el equipo d) Asociarse a marcas líderes de imagen o líderes de mercado e) Comarketing/cobranding	a) Brindar confianza b) Alianzas comerciales/ cobranding c) Buscar empresas que quieran apoyar este proyecto nuevo, que genera resultados. d) Innovar constantemente
7.- ¿Qué porcentaje del presupuesto anual del club representa la comercialización del estadio y la indumentaria deportiva?	70%	60% 15% camisetas
8.- ¿El club busca adquirir los derechos deportivos de jugadores vitrina para explotar su imagen de marca y generar mayores recursos?	Si	No, buscan generar este tipo de jugadores. Su modelo es diferente.
9.- ¿Cuál es el modelo de gestión del club?	Presupuesto estructurado que sea lo más fijo posible, como empresa, con ética y honestidad. Pero busca generar más resultados positivos que jugadores	30% de inversión en formación de jugadores para generar cantera para el fútbol ecuatoriano. Se trata de que los sueldos sean homogéneos, son estrictos en su presupuesto. Se maneja como empresa que debe dar resultados, y es autosustentable.
10.- ¿La aplicación de una planificación estratégica en los clubes de fútbol ecuatorianos es una alternativa para salir de la crisis financiera?	Si	Si

### 5.1.2 Los resultados de los aficionados de los dos clubes opinan referente los resultados

Tabla 10.

1.- ¿Qué opina de la crisis del fútbol ecuatoriano?		
Falta de regulación y control	13,33%	2
Corrupción de la F.E.F.	13,33%	2
Corrupción dirigentes.	33,33%	5
Contrataciones jugadores muy	6,67%	1
Falta de profesionalización	6,67%	1
Malas administraciones de los	6,67%	1
Despilfarro de los recursos ec	20,00%	3
	<b>100,00%</b>	<b>15</b>



Los aficionados del equipo A, consideran en un 33,33% que la crisis económica por la que atraviesa el fútbol ecuatoriano es por la corrupción de los dirigentes; seguido por un 20% que le atribuye al despilfarro de los recursos económicos del club.

En general opinan sobre las malas administraciones, la falta de profesionalización y por lo tanto hacen negociaciones con profesionales

extranjeros costosos; en un 6.67% de cada una de ellas. Mientras que el 13.33% hablan de la corrupción.

**2. ¿Cuál es su opinión sobre el manejo financiero del club?**

Los aficionados opinan que existe un manejo eficiente de los clubes.

**3. ¿Cree usted que el club puede generar mayores recursos económicos con estrategias comerciales que motiven al aficionado a asistir al estadio domingo a domingo?**

Todos opinan que si pueden sus clubes mejorar el ingreso de los recursos económicos a través de buenas estrategias comerciales.

### 5.1.3 Resultados de los periodistas deportivos y expertos

Tabla 11. Resultados de los periodistas deportivos y expertos

PREGUNTAS	A	B	C	D	E
1. ¿Cómo influyó la clasificación de la selección ecuatoriana al primer mundial, en la imagen del futbolista ecuatoriano?	Se conoció al futbolista ecuatoriano en los mercados internacionales.	Los jugadores ecuatorianos fueron visibilizados por los equipos más importantes del mundo.	Fue importante para que los futbolistas ecuatorianos sean contratados en equipos del exterior.	El valor de los derechos deportivos de los jugadores nacionales subió tras la cita mundialista.	Los éxitos deportivos van de la mano con la rentabilidad comercial. Generó más ingresos para el fútbol ecuatoriano.
2. ¿Cuál es su opinión acerca del manejo de la planificación estratégica de la F.E.F.?	No existe planificación estratégica.	No existe planificación estratégica.	Maneja bien los recursos y los clubes deberían emular la gestión de la F.E.F.	No existe planificación estratégica.	Puede generar muchos más recursos ofreciendo un mejor servicio al cliente en el Estadio Atahualpa.
3. ¿por qué los clubes de fútbol de nuestro país tienen deudas que amenazan con su desaparición; mientras que la F.E.F, organismo rector del fútbol ecuatoriano, goza de salud financiera respaldada principalmente por los ingresos que genera la selección ecuatoriana en venta de boletos, comercialización de la imagen del equipo y los réditos individuales de cada jugador?	La Federación no respalda a los clubes. Falta de profesionalización de la dirigencia deportiva.	La F.E.F. no ejerce una regulación en el gasto de los clubes y permite altos endeudamientos que han generado la crisis.  Dirigentes que inflan presupuestos contratando jugadores para obtener resultados deportivos y endeudan a los clubes	Los estatutos de la F.E.F. regulan las contrataciones de jugadores, sin embargo no se hace cumplir estas leyes porque existe amiguismo entre los dirigentes.	La F.E.F. no ejecuta las sanciones a los clubes que no cumplen con los pagos a jugadores y cuerpo técnico. De esta manera permite endeudamientos irreversibles que han generado la crisis en el fútbol ecuatoriano.	Falta de conocimiento de los dirigentes para generar mayores recursos económicos aplicando estrategias de la mercadotecnia.
4. ¿Existe un uso profesional de las estrategias del mercadeo aplicado al fútbol en los clubes de balompié de nuestro país?	No.	No.	No.	No.	No.
5. Si la imagen y prestigio de los futbolistas ecuatorianos creció favorablemente con las clasificaciones a los mundiales, ¿por qué las ventas de varias estrellas al fútbol mexicano y europeo no se reflejan en la estabilidad financiera de los clubes que los exportaron?	Mal manejo dirigenal de los fondos de los clubes.	Mala administración de los clubes.	Corrupción en la venta de los derechos deportivos de los futbolistas.	Falta de profesionalización de la dirigencia deportiva del fútbol ecuatoriano para aprovechar las exportaciones de jugadores y formar futuras estrellas.	Corrupción en la dirigencia deportiva del balompié nacional.
6. ¿En su opinión, qué club o clubes ecuatorianos ejecutan correctamente una planificación estratégica que genere rentabilidad comercial, sustentados principalmente en el marketing y la publicidad de su marca?	Liga Emelec Barcelona Independiente del Valle.	Liga Barcelona Emlec.	Barcelona Liga Emelec.	Liga Barcelona Independiente del Valle Emelec.	Emelec Barcelona Liga Independiente del Valle.
7. El fútbol representado por su organismo rector, FIFA, y guiado por el marketing y la publicidad se ha transformado en la décimo séptima economía mundial, ¿por qué los clubes ecuatorianos no han logrado usar esta alternativa para solventar las altas cifras de endeudamiento?	Falta de profesionales en la administración de los clubes.	Los clubes deben tener administradores como cualquier otra empresa para lograr una gestión adecuada.	Falta de profesionalización de la dirigencia.	Dirigentes resultadistas que contratan grandes y costosos jugadores para ganar títulos y endeudan a los clubes por varios años.	Corrupción en la dirigencia deportiva del país que muchas veces solo utiliza el balompié nacional como plataforma política.
8. ¿Qué significó para LIGA la obtención de los cuatro títulos internacionales en el ámbito comercial?	Valorizó la imagen de marca del club y permitió que ingresen recursos por la venta de jugadores.	Fue algo muy importante en lo deportivo y en lo comercial porque solo participar en estos torneos genera recursos económicos que entregan la CONMEBOL	Permitió que Liga sea conocido a nivel mundial y que genere gran cantidad de recursos en publicidad, merchandising y venta de jugadores.	Generó altos ingresos económicos para Liga el reconocimiento continental a nivel deportivo.	Creció la imagen del equipo y se contrataron jugadores extranjeros de primer nivel.
9. ¿Qué opinión tiene sobre la gestión empresarial de Independiente del Valle?	Es un modelo diferente pero muy exitoso a nivel deportivo y comercial.	Es muy bueno porque es un equipo que invierte en las divisiones formativas.	Es un equipo fábrica. Forma futbolistas que compiten inicialmente en el campeonato nacional y luego los exportan generando altos recursos económicos	Es un modelo muy interesante que se basa en la formación de jugadores jóvenes para su exportación a los mercados internacionales.	Pese a no tener altos ingresos por taquilla, genera recursos por publicidad y merchandising y venta de jugadores.
10. ¿El marketing aplicado al fútbol es una alternativa para la crisis financiera que atraviesan los clubes del fútbol ecuatoriano?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11. ¿Qué recomendaciones propone para un mejor manejo del fútbol ecuatoriano en el ámbito comercial?	Generar estrategias para que los hinchas vuelvan al estadio, como festivales en el medio tiempo.	Alquilar los estadios para recepciones o reuniones de negocios como se hace en Europa	Ofertar mejores servicios dentro de los estadios. Refaccionar la infraestructura de los escenarios, baños, graderíos, zona de comidas, para atraer al cliente (hincha).	Establecer alianzas comerciales con marcas relacionadas al deporte. Desarrollar aplicaciones para los equipos móviles (celulares, tabletas) que permitan al hincha estar informado de todas las novedades del club.	Organizar reuniones con los jugadores más importantes del club para que el hincha pueda conocerlos de forma directa, intercambiar ideas y sentirse parte del equipo estando cerca de sus ídolos.

#### a) Formulario entrevista 1

## 5.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### 5.2.1 Resultados de la información de los aficionados de los clubes

Los hinchas del club de la Liga Deportiva Universitaria coinciden en que son indispensables los buenos resultados deportivos para que asistan al estadio. Cuando el equipo no obtiene triunfos ni títulos, como en los años 2013 y 2014, el aficionado pierde el interés en apoyar a su equipo. Esto se debe a que el club de la Liga es un equipo con presión mediática, que está obligada a pelear el campeonato todas las temporadas, por los éxitos nacionales e internacionales que ha conseguido.

Otro de los motivos por los que los seguidores de Liga prefieren no ir a la “Casa Blanca” es por presencia de violencia en las inmediaciones y en los graderíos. Nueve aficionados contestaron que los hechos de violencia que suceden en los estadios y sus alrededores no permiten que se pueda disfrutar en familia del espectáculo, por lo que prefieren realizar otras actividades de entretenimiento.

Uno de los hinchas del club de Liga desde el año 1996, comentó que Liga es un equipo que maneja bien el marketing deportivo, puesto que “siempre cuenta con buenos auspiciantes”. Sin embargo, declara que podría implementarse mayores estrategias para lograr mayor fidelidad del aficionado. “Los hinchas queremos estar cerca del equipo, queremos poder conocer a los jugadores”.

Para otro aficionado de 35 años, que comenta que ha seguido a Liga desde su niñez. Recuerda los triunfos internacionales del club de la Liga fueron lo más grande que ha presenciado desde que es seguidor *albo*, pero nunca ha podido conocer los trofeos. “Me gustaría que hagan un pequeño museo donde se exhiban las glorias de Liga y los hinchas podamos tomarnos fotos y levantar nuestras copas”.

Para uno de los arquitectos entrevistados, hinchas del club de la Liga desde su nacimiento, por herencia de su padre, el marketing de Liga es el que mejor se

desarrolla en el país. “El equipo está bien manejado, se puede ver una planificación organizada, una lógica entre ingresos y egresos”. Acerca de los derechos de televisión comenta que al equipo le perjudicó mucho la cesión de la negociación de los mismos a la Federación Ecuatoriana de Fútbol. “A Liga le restó ingresos el hecho de que la F.E.F maneje los derechos de televisión. Antes del 2013, Liga comercializaba a un valor mucho más alto del que ahora recibe la transmisión de los partidos”.

Para un aficionado de 33 años que comenta que los revendedores también alejan al hincha del fútbol en general. “No hay un control ni una regulación sobre la reventa de boletos, los señores que revenden las entradas, inflan demasiado los precios, por lo que varias veces he decidido no entrar al estadio y verlo por televisión”.

El súper hincha de la Liga de Quito, afirma que las estrategias que Liga utiliza para atraer a sus seguidores son efectivas. Le pareció una gran oferta para los verdaderos fanáticos de Liga la tarjeta *superhincha*, porque en el 2008 fue muy difícil conseguir boletos para los partidos finales de la Copa Libertadores, pero con la tarjeta obtuvo beneficios en precio y en prioridad para adquirirlos”.

Todos los hinchas de Independiente del Valle coinciden en que es una gran iniciativa de los empresarios que manejan el equipo, que se haya comprado un club que pertenece a Sangolquí, puesto que en este sector nunca habían presenciado fútbol de primera categoría. Como menciona Luis Llulluna, “yo soy de Sangolquí y ahora hincha de Independiente del Valle desde que el equipo está en primera, he venido a los partidos más importantes contra Liga, Barcelona, Deportivo Quito y a los partidos de Copa Libertadores y Sudamericana”.

Al ser un equipo que desde el 2010 participa en la categoría de privilegio del fútbol ecuatoriano, no cuenta con muchos aficionados, por lo que sus ingresos de taquilla representan aproximadamente el 7% del presupuesto anual. Sin

embargo, el modelo de negocio del equipo permite la sostenibilidad financiera, como explica Roosevelt Barrera, hincha de Independiente desde que era un equipo barrial. “El equipo está bien manejado por empresarios que manejan bien las arcas del club, cada vez somos más hinchas y vamos a ser campeones del Ecuador, Independiente no gana mucho en la taquilla, pero hemos vendido jugadores, este año tres, “chiqui” Guerrero, Jonathan González y Junior Sornoza al fútbol mexicano y en el equipo no se siente, porque seguimos peleando la punta”.

Francisco Morales, sangolquileño de 37 años comenta que está de acuerdo con el modelo de negocio del equipo. “El Independiente cree en su cantera, nosotros jugamos con jóvenes, se contratan pocos extranjeros”.

## 6 PROPUESTA PERIODÍSTICA

### 6.1 PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

El análisis de la aplicación del marketing en el fútbol y el manejo financiero y administrativo de los clubes de fútbol más exitosos del mundo y del Ecuador, nos permiten determinar que el fútbol se ha convertido en un negocio que mueve grandes cantidades de dinero a nivel mundial y que, como cualquier empresa debe ser manejado de manera profesional e inteligente. La realidad y la información recopilada de textos y entrevistas nos permiten observar que los clubes de fútbol del país, en su mayoría, atraviesan una crisis que se debe justamente a la falta de experiencia y preparación, y en algunos casos a la falta de ética de algunos dirigentes para administrar una empresa comercial, lo cual nos permite sacar conclusiones y recomendaciones para los clubes de fútbol nacionales, que incluyen, requerir mayor compromiso y preparación a los dirigentes de los clubes de fútbol tomando en cuenta y aceptando que los clubes de fútbol son entidades con fines de lucro, cuyo éxito debe incluir triunfos deportivos y financieros; y, por supuesto es necesario que los dirigentes conozcan, sepan y se arriesguen a aplicar las técnicas de marketing y administración que aplican los clubes más exitosos.

Esto se comunica a través de una plataforma web en donde se subirán piezas periodísticas como reportajes de los modelos de gestión, reportajes informativos sobre cómo se aplica el marketing en el fútbol, infografías con las cifras y resultados de la investigación, entrevistas a personajes destacados en el ámbito nacional sobre el manejo de los clubes de fútbol en el Ecuador y su criterio sobre las falencias y sus posibles soluciones, galerías gráficas sobre la aplicación del marketing en el fútbol, en las que se pueden visualizar las herramientas de marketing estudiadas como son los contratos de patrocinio, el merchandising y la comercialización de jugadores vitrina.

Esto se complementa con una estrategia periodística de publicación de la información recopilada en las redes sociales de mayor acogida en el Ecuador, que son Twitter, Facebook y Youtube.

## **6.2 OBJETIVOS**

### **6.2.1 *Objetivo General***

- Recomendar a los Clubes Nacionales, la implementación de políticas de mercadeo que beneficien la producción comercial de las instituciones y les permitan superar la crisis económica actual.

### **6.2.2 *Objetivos Específicos***

- Conocer los orígenes del fútbol y definir las causas y los factores determinantes de su profesionalización y posterior comercialización.
- Analizar la importancia del Marketing en el negocio del deporte.
- Determinar las estrategias de marketing que existen y cuáles son aplicadas por los equipos de fútbol más exitosos del mundo.
- Estudiar el modelo de gestión comercial del Barcelona y el Real Madrid de España, ya que son considerados los clubes del fútbol con más ingresos económicos del fútbol.
- Investigar los modelos de gestión del Club Liga Deportiva Universitaria y del Club Independiente del Valle.
- Determinar cuáles son las causas de la crisis del fútbol ecuatoriano.

- Establecer recomendaciones para los clubes de fútbol nacional, en base a las prácticas comerciales y de gestión administrativa analizadas de los Clubes extranjeros, que tienen importantes ingresos.

### **6.3 ESTUDIO TÉCNICO**

#### **Nombre de la institución que representa al proyecto**

David Serrano, Universidad de Las Américas.

#### **Título del proyecto**

El marketing en el fútbol ecuatoriano. Caso comparativo: del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito y el Club Deportivo Independiente José Terán.

#### **Lugar donde se desarrolla el proyecto**

Los productos periodísticos se desarrollaron en el Distrito Metropolitano de Quito y algunas tomas de video y una entrevista se realizó en el Cantón Rumiñahui, donde se encuentran las instalaciones del Independiente del Valle.

#### **Público**

El público objetivo incluye a los fanáticos del fútbol, a los periodistas deportivos que trabajan en los distintos medios de comunicación del Ecuador, estudiantes y docentes de las carreras de Periodismo y Comunicación Social, periodistas y demás medios de comunicación del país; así como, empresarios.

#### **Materiales de difusión**

- Plataforma web que incluye:
- Reportajes Audiovisuales informativos

- Infografías con las cifras y resultados de la investigación
- Galerías fotográficas
- Redes Sociales (Twitter, Facebook y Youtube)

### **Contenidos Plataforma web:**

La Plataforma web contiene varios materiales comunicacionales que pretenden informar extensamente sobre el tema de estudio que es el marketing futbolístico, y que son los siguientes:

## **6.4 REPORTAJES AUDIOVISUALES INFORMATIVOS**

Para realizar estos reportajes audiovisuales, que en total son tres, primero, se buscó la información teórica sobre el tema, se definió las ideas relativas al tema de estudio que se buscaba comunicar prioritariamente. Luego, se realizaron tomas varias en los estadios y partidos. Posteriormente, se hizo una selección de los personajes que podían brindar una opinión calificada y acertada sobre el tema, se concertó citas y se realizó las grabaciones respectivas, aunque también se tomó opiniones ciudadanas y testimonios de actores involucrados en el tema. Posteriormente se realizó la redacción de la información que se buscaba narrar y se grabó, para acoplarlo al material visual, cumpliéndose así la etapa de preproducción y producción. Finalmente, se realizó la edición del material audiovisual y se publicó en la plataforma web y en redes sociales, realizando así la postproducción.

### **Nombre del reportaje No. 1**

“La aplicación del Marketing Deportivo en el Fútbol Ecuatoriano”

### **Contenido del reportaje**

Este reportaje tiene como objetivo analizar la evolución del fútbol de deporte a espectáculo y la influencia que tiene el marketing en este proceso, para lo cual

se informa mediante una claqueta que en 1995, los ingresos por taquilla y socios representaban el 50% de los ingresos del fútbol; mientras que en 2003, este rubro solo representa el 30%, pues el mercadeo, publicidad y derechos de televisión componen el 70% de las ganancias.

En este informe, se afirma, con soporte de fuentes documentales y la entrevista a Rafael Jordá, Coordinador de la Carrera de Marketing Deportiva de la Udl, que el Real Madrid es el mejor ejemplo exitoso de la aplicación del marketing en un equipo de fútbol. El académico señala que su éxito se debe a la experiencia de su Presidente, quien es un empresario constructor, que ha tratado al Real Madrid como una empresa más.

En este reportaje, también tenemos la intervención del periodista deportivo Robin Novoa, quien habla del Racing, que a pesar de no tener éxitos deportivos, acudió a herramientas del marketing deportivo e incrementó sus ingresos, socios y patrocinadores.

A propósito de los malos momentos que pasan los clubes en el ámbito deportivo, se trata el tema de las ausencias de los hinchas en estas crisis, y se analiza el fenómeno en Ecuador, sobre lo cual se entrevista al periodista deportivo, Roberto Machado, quien afirma, que es parte de la idiosincrasia del hincha, señalando así, una de las debilidades encontradas en el fútbol ecuatoriano, que no les permite a los clubes contar con un ingreso fijo proveniente de la taquilla. Frente a esto, se indica que todos los clubes cuentan con ingresos por concepto de patrocinio.

Además, se cuenta con la intervención del catedrático Fernando Carrión, quien señala que el acudir a la explotación de fuentes de ingresos no tradicionales, no es la solución para sacar a los clubes ecuatorianos de la crisis ya que en este país no hay una visión estratégica del fútbol. Otra de las causas de las crisis que se identifican, como consta en el reportaje es la falta de regulaciones y control de las finanzas de los clubes por parte de la Ecuafútbol.

Roberto Machado, da un ejemplo de una regulación que se realizó en Chile para lograr controlar el pago a jugadores.

Se concluye, de acuerdo a Rafael Jordá, que en este país, la aplicación del marketing en el fútbol, no ha tenido el éxito visto en otras latitudes, debido a la falta de profesionalización en gestión deportiva de los directivos de los clubes.

Finalmente, se exponen medidas que se podrían tomar para generar mayores ingresos para el fútbol ecuatoriano y solucionar sino en todo, en parte, la crisis por la que atraviesan los clubes de fútbol.

### **Tiempo**

El reportaje tiene una duración de siete minutos.

### **Locutor**

La persona que pone la voz en *off* es el autor de esta investigación.

### **Nombre del reportaje No.2**

“El modelo de gestión del Club Liga Deportiva Universitaria”

### **Contenido del reportaje**

En este reportaje se expone de la manera más breve posible, el modelo de gestión comercial del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito, para lo cual se ha contado con la intervención de Diego Castro, Representante de Marketing del Club Liga Deportiva Universitaria, quien indica que el presupuesto del equipo se soporta sobretodo en contratos de asociación comercial (auspicios, derechos de televisión, merchandising) a largo plazo, pues estos generan varios beneficios como: lograr notoriedad de la marca auspiciante en el tiempo

y cuidar la salud financiera del Club, observando que el presupuesto se componga de ingresos fijos, ya que en los clubes de fútbol, cuando baja el nivel de éxito deportivo, los auspicios, derechos de televisión, etc, bajan.

Además, se informa con cifras, en una claqueta, que los egresos se componen de: sueldos del primer equipo 60%, solo 10% en divisiones formativas en y 15% en alimentación, salud y logística.

Finalmente, Diego Castro reflexiona sobre la falta de constancia del hincha ecuatoriano en los escenarios deportivos para apoyar a sus equipos; lo cual complementa el locutor, indicando que en el Presupuesto de Liga, solo el 10% corresponde a ingresos por taquilla, lo cual es resultado del bajo rendimiento del club que se ha observado últimamente.

En ese momento, se registra la intervención de Rafael Jordá, Coordinador de la Carrera de Marketing Deportivo de la Udlr, quien acota que no ha evolucionado el fútbol en Ecuador hasta poder generar grandes ingresos comerciales.

A lo largo del reportaje, se presentan imágenes de los videos realizados para ilustrar lo que se informa.

### **Tiempo**

El reportaje tiene una duración de 4 minutos con 12 segundos.

### **Locutor**

La voz en *off* es del autor de la investigación.

### **Nombre del reportaje No. 3**

“El modelo de gestión de Independiente del Valle”

## **Contenido del reportaje**

En este recurso audiovisual, se devela el modelo de gestión comercial y administrativa del Club Independiente del Valle, el cual se encuentra bien estructurado y definido como lo indica en el reportaje audiovisual, Santiago Morales, Gerente del Club Independiente del Valle, quien nos facilitó una entrevista para este trabajo académico. Incluso, el nombre que se le otorgó “Independiente del Valle” responde a una estrategia de marketing, como se informa en el reportaje.

Además, se informa que el Club Independiente del Valle, desde sus inicios ha apostado por invertir en la formación de jóvenes talentos futbolísticos, para lo cual cuenta con un Centro de Alto Rendimiento, el cual es expuesto en tomas para conocimiento del espectador del reportaje; también se entrevista a Jimmy Cuero, jugador de la sub 14, quien nos contó cuál es la rutina de los jugadores en formación, quienes son educados integralmente por el Independiente del Valle, lo cual, como se afirma en el reportaje ha permitido que el Club alcance importantes triunfos en las categorías inferiores.

Finalmente, se expone, de acuerdo a la información obtenida, que el equipo sangolquileño genera ingresos importantes por patrocinios, y la comercialización de la imagen de su estadio e indumentaria deportiva, suponen el 60% de su ingreso anual y que su egreso más importante es la inversión en divisiones formativas (30%), que también le ha reportado importantes réditos gracias a la venta de futbolistas a los mercados internacionales y se habla de algunos jugadores que han logrado venderse a clubes internacionales.

## **Tiempo**

El reportaje dura 4 minutos con 33 segundos.

**Locutor**

La voz en *off* es del autor de la investigación.

**6.5 INFOGRAFÍAS CON LAS CIFRAS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN****Tema**

“La comercialización del Estadio de Liga

**Contenido de la infografía**

Se expone en cifras y de manera didáctica los espacios que el Estadio de Liga comercializa para efectos de publicidad, los montos y modalidades de contratación.

**Tiempo**

El reportaje tiene una duración de un minuto, 14 segundos.

**Locutor**

Quien pone la voz en *off*, es el autor de este trabajo académico.

**6.6 GALERÍAS FOTOGRÁFICAS**

Son ilustraciones del mercadeo que se desarrolla en el entorno del fútbol ecuatoriano, en ellas se grafican varias de las herramientas de marketing analizadas a lo largo del trabajo académico, así como los escenarios en que se exponen. También se dispone de material relativo a las instalaciones de los equipos ecuatorianos que se propuso estudiar con la finalidad de contar con material para ilustrar la información obtenida.

Este material, ha servido para comunicar lo investigado en la Plataforma Web y en las Redes Sociales.

## 6.7 REDES SOCIALES (TWITTER, FACEBOOK Y YOUTUBE)

Se ha promocionado la plataforma web a través de las redes sociales, buscando llegar al público relacionado con la temática de investigación, con la finalidad de difundir las estadísticas e información obtenida, que, de acuerdo a lo analizado no es conocida por muchos.

Se han publicado post con información relevante, estadísticas y fotografías que informen de manera resumida el tema de estudio, el cual es relevante para quienes se encuentran en el negocio de los deportes y del fútbol.

## 6.8 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Tabla 12. Presupuesto del proyecto

Detalle	Costo Mensual	Costo Total
Periodista	1000,00	2000,00
Camarógrafo	400,00	800,00
Edición de audio y video	500,00	400,00
Diseñador de la Plataforma Web	200,00	200,00
Página web	150,00	150,00
Computadora	1,200,00	1,200,00
Cámara de fotos	500,00	500,00
Cámara de video	400,00	400,00
Micrófonos	180,00	180,00
Trípodes	20,00	20,00
Insumos	200,00	200,00
Combustible y alimentación	8,00	240,00
	<b>Total</b>	<b>\$ 6,290,00</b>

## 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

- Los medios de comunicación, sobretodo la televisión, fueron trascendentales para la transformación del juego al espectáculo del fútbol, generando un negocio millonario.
- Las transmisiones de los campeonatos mundiales en vivo para todo el planeta fueron el espacio que el mercadeo encontró para explotar los productos y servicios del rey de los deportes en un mercado global al que accedieron a través de la pantalla chica.
- La final del campeonato mundial de Brasil 2014 fue transmitido con 42 cámaras, lo que ha transformado los estadios en estudios de televisión.
- El mercadeo deportivo es la fuente de ingresos más importante del fútbol actual. A finales del siglo pasado el ingreso de taquilla y socios disminuyó notablemente.
- Florentino Pérez, destacado constructor, desarrolló un modelo de gestión similar al de una empresa comercial de servicios en el Real Madrid. Elaboró una visión estratégica del mundo para contratar jugadores vitrina por mercados.
- Los triunfos del Real Madrid han provocado que la imagen de marca del club sea de alto renombre y reconocida mundialmente, lo que permite generar mayores ingresos por el rubro de auspicios y patrocinios.
- Es posible generar ingresos no tradicionales, provenientes del mercadeo y la publicidad, incluso cuando los resultados deportivos no son positivos.

- El hincha ecuatoriano no es fiel a su equipo, es seguidor de los momentos deportivos exitosos o de los jugadores importantes, no de las instituciones.
- Ecuador no es un país 100% futbolero, la oferta del espectáculo del balompié compite con el cine, el teatro, entre otros.
- Los patrocinios y auspicios se deben negociar con contratos a largo plazo, de tal manera que los momentos deportivos no afecten estos ingresos.
- En Ecuador las instituciones, incluida la Federación Ecuatoriana de Fútbol, no desarrollan visiones estratégicas.
- La explotación de jugadores vitrina no se ha desarrollado como un rubro de ingresos económicos importantes en el balompié ecuatoriano.
- La estabilidad económica de los equipos de fútbol no depende de las figuras jurídicas de los clubes sino del manejo eficiente de los dirigentes.
- El fútbol ecuatoriano atraviesa una crisis de valores puesto que los dirigentes endeudan a los clubes adquiriendo jugadores muy costosos para el mercado ecuatoriano por obtener resultados deportivos.
- La Federación Ecuatoriana de Fútbol no cumple su rol regulador y permite manejos inapropiados de las arcas de los clubes de balompié.
- En las dirigencias de los clubes falta personal cualificado para el manejo de empresas y gestión deportiva para lograr una aplicación profesionalizada del mercadeo deportivo.
- El club Liga Deportiva Universitaria basa su modelo de gestión en las alianzas comerciales con marcas líderes de mercado.

- EL club Independiente del Valle es un equipo fábrica, forma jugadores jóvenes integralmente para que compitan a nivel de cualquier jugador europeo.
- El fútbol ecuatoriano requiere una reingeniería íntegra que permita un mejor desarrollo de los clubes de fútbol y un riguroso control para evitar que la crisis económica genere la desaparición de equipos históricos.
- El “amiguismo” en la cúpula dirigencia de la Federación Ecuatoriana de Fútbol y de los clubes ha perjudicado la estabilidad financiera del balompié nacional.
- La reventa de entradas, el alto costo de los parqueaderos, la inseguridad y la violencia que se generan alrededor de los escenarios deportivos han alejado al hincha.
- La falta de planificación de la Federación Ecuatoriana en la elaboración de fechas y horarios de campeonato nacional, impiden a los clubes coordinar giras para mejorar el nivel deportivo y comercializar su imagen de marca.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda mejorar los escenarios deportivos, fachadas, baterías sanitarias, control de precios, ofrecer mejores servicios al hincha (cliente) con el objetivo de recuperar la asistencia en los estadios.
- Se recomienda establecer mesas de trabajo entre la Federación y los clubes de fútbol ecuatorianos, con el objetivo de crear estrategias de mercado para el beneficio del aficionado.

- Todos los expertos entrevistados en esta investigación coincidieron en que el fútbol ecuatoriano atraviesa un crítico momento económico, por la falta de profesionalización de los dirigentes de los clubes y el escaso control y regulación de la Federación Ecuatoriana de Fútbol. Es necesario una reestructuración integral de la organización del balompié nacional para evitar que se agudice la crisis. Se recomienda generar grupos de trabajo entre todos los actores dirigenciales del fútbol ecuatoriano para implementar nuevas políticas y normativas que regulen las administraciones de los clubes.
- Se recomienda a los clubes revisar las estrategias del mercadeo deportivo aplicado en Europa, como la explotación de jugadores marca, la cercanía del aficionado al estadio, a los futbolistas, a los trofeos, técnicas que generan importantes réditos económicos y que aún no se han desarrollado en el país.
- Los clubes de fútbol ecuatorianos cuentan con auspicios y patrocinios de las marcas que invierten en el fútbol. Sin embargo, de acuerdo con Fernando Carrión, en Ecuador, ninguna institución desarrolla su modelo de gestión con visiones estratégicas.
- Es importante que se transparente por parte de la Federación Ecuatoriana de Fútbol el sistema de reparto de los derechos de televisión a los clubes del balompié ecuatoriano, puesto que se les entrega la cuantía correspondiente, pero no se conoce los parámetros de medición.
- Se recomienda a la Federación Ecuatoriana de Fútbol y a la Concentración Deportiva de Pichincha, invertir en una refacción del Estadio Olímpico Atahualpa, la construcción de un museo y salas de acondicionadas para reuniones y que funciones como palcos vip, con el objetivo de explotar un activo y generar mayores réditos económicos.

- Se recomienda a la Federación Ecuatoriana de Fútbol dictar seminarios de gestión deportiva para los dirigentes de los clubes, puesto que no es suficiente conocer sobre manejo empresarial, los encargados deben conocer sobre administración en la industria del deporte.
- Es importante crear un código de ética que contemple las leyes y regulaciones necesarias para sancionar a los dirigentes que no equilibren la balanza entre ingresos y egresos y generen endeudamiento en las instituciones sin ninguna responsabilidad legal.

## REFERENCIAS

- Año Sanz, V., Organización y gestión de actividades deportivas, Inde Publicaciones, 2003.
- Artículos Publicados en la página del Diario El Comercio.  
<http://www.elcomercio.com/deportes/derechostelevision-futbol-francia-espana-italia.html> (20,05,2015).
- Baez de Aguiar, F. y Molina, G., Marketing Deportivo: El Negocio del Deporte y sus Claves, Grupo Editorial Norma, 2003.
- Blanco, M. y Forcadell, F., El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España, Universidad Rey Juan Carlos, 2006.
- Brotos, J., La Comunicación Integral aplicada a las Entidades Deportivas,  
<http://www.efdeportes.com/efd89/comunic.htm> (23,02,2015).
- Carrión, F., Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano, Volumen 1, Flacso, 2006.
- Gatius, A. y Huch, J., Barça- Real Madrid, Editorial LID, 2012.
- Ginesta Portet, X., El fútbol y el Negocio del Entretenimiento Global. Los Clubes como Multinacionales del Ocio, Universidad de Vic, 2011.
- Gómez, S. y Opazo, M., Características Estructurales de un Club de Fútbol Profesional de Élite, Universidad de Navarra, 2007.
- Gutiérrez, J., "El Patrocinio deportivo: Pilares Económicos", Ayuntamiento de Santoña, 2001.
- <http://www.infobae.com/2014/09/07/1593177-la-expansion-del-real-madrid-el-mercado-america-latina> (25,05,2015)
- Kotler, P., Dirección del Marketing conceptos esenciales, Pearson Prentice Hall, 2001.
- Kotler, P., Marketing de Servicios Profesionales, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A, 2006.
- Ley 17/2001, España, 2001.
- Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, 2006.
- Ley del Deporte, Ecuador, 2013.
- Lezama, C., Gerencia y Planificación Estratégica, Asesoría Técnica y Gerencial, 2012.

- Mayorga, S., Planificación y gestión estratégica en la construcción de la imagen de marca de los clubes de fútbol profesionales en España, Universidad de Salamanca, 2013.
- Mesa, R., La Economía del Fútbol: irracionalidad vs. Emotividad, Universidad de Antioquia, 2014.
- Moragas SPA, M., Comunicación y deporte en la era digital, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Mitjans, Comunicació i Cultura, Centre d'Estudis Olímpics, 2013.
- Página oficial de la Unesco. <http://www.unesco.org/new/es> (29,05,2015).
- Peñalba, N., El Patrocinio como herramienta de Simbiosis entre Marcas y Entidades Deportivas, Análisis de un caso: F.C. Barcelona, Q-Atar Airways, Universidad de Valladolid, 2014.
- Portal web especializado en marketing deportivo. [www.sportingintelligence.com](http://www.sportingintelligence.com) (10,05,2015).
- Rivera, J. y Molero, V., Marketing y fútbol el mercado de las pasiones, Esic Editorial, 2012.
- Santos, P., Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano, Volumen 1, Flacso, 2006.
- Szymansky, S. y Zimbalist, A., National Pastime: How Americans Play Baseball and the Rest of the World Plays Soccer, Brookings Institution Press, 2006.
- Thompson, I., Definición de Misión, <http://www.promonegocios.net/mercadote/cnia/mision-definicion.html> (04,04,2015).
- Velásquez, J., La Guerra de las marcas ahora se realiza dentro del terreno de juego. Marketing Deportivo dirigido al consumidor del Siglo XXI, Universidad de Medellín, 2014.
- Web de la American Marketing Association. <http://www.ama.org>, (8,02,2015).
- Web de la Consultora Deloitte & Touche. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) (18,05,2015).
- Web Institucional Federación Ecuatoriana de Fútbol (F.E.F), <http://www.ecuafutbol.org/ui/index.aspx>, (20,12,2014).
- Web Institucional Federación Internacional de Fútbol Asociados (FIFA), <http://es.fifa.com/index.html>, (12,01,2014).
- Web institucional oficial Liga Deportiva Universitaria de Quito, <http://www.ldu.com.ec/portal/index>, (8,01,2014).



**ANEXOS**

## ANEXO 1



**Cuestionario preparado con finalidad de investigación académica, cuya información será debidamente filtrada.**

FORMULARIO ENTREVISTA 1

FORMULARIO DE LA ENTREVISTA A LOS PERIODISTAS Y EXPERTOS DEPORTIVOS

<b>PREGUNTAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>1. ¿Cómo influyó la clasificación de la selección ecuatoriana al primer mundial, en la imagen del futbolista ecuatoriano?</b>			
<b>2. ¿Cuál es su opinión acerca del manejo de la planificación estratégica de la F.E.F?</b>			
<b>3. ¿ por qué los clubes de fútbol de nuestro país tienen deudas que amenazan con su desaparición; mientras que la F.E.F, organismo rector del fútbol ecuatoriano, goza de salud financiera respaldada principalmente por los ingresos que genera la selección ecuatoriana en venta de boletos, comercialización de la imagen del equipo y los réditos individuales de cada jugador?</b>			
<b>4. ¿Existe un uso profesional de las estrategias del mercadeo aplicado al fútbol en los clubes de balompié de nuestro país?</b>			
<b>5. Si la imagen y prestigio de los futbolistas ecuatorianos creció favorablemente con las clasificaciones a los mundiales, ¿por qué las ventas de varias estrellas al fútbol mexicano y europeo no se reflejan en la estabilidad financiera de los clubes que los exportaron?</b>			
<b>6. ¿En su opinión, qué club o clubes ecuatorianos ejecutan correctamente una planificación estratégica que genere rentabilidad comercial, sustentados principalmente en el marketing y la publicidad de su marca?</b>			
<b>7. El fútbol representado por su organismo rector, FIFA, y guiado por el marketing y la publicidad se ha transformado en la décimo séptima economía mundial, ¿por qué los clubes ecuatorianos no han logrado usar esta alternativa para solventar las altas cifras de endeudamiento?</b>			
<b>8. ¿Qué significó para LIGA la obtención de los cuatro títulos internacionales en el ámbito comercial?</b>			
<b>9. ¿Qué opinión tiene sobre la gestión empresarial de Independiente del Valle?</b>			
<b>10. ¿El marketing aplicado al fútbol es una alternativa para la crisis financiera que atraviesan los clubes del fútbol ecuatoriano?</b>			
<b>11. ¿Qué recomendaciones propone para un mejor manejo del fútbol ecuatoriano en el ámbito comercial?</b>			



**Cuestionario preparado con finalidad de investigación académica,  
cuya información será debidamente filtrada.**

**FORMULARIO ENTREVISTA 2**

**FORMULARIO DE LA ENTREVISTA A LOS PERIODISTAS Y EXPERTOS DEPORTIVOS**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1.- ¿Qué opina de la crisis del fútbol ecuatoriano?</b>				
<b>2.- ¿Cuál es su opinión sobre el manejo financiero del club?</b>				
<b>3.- ¿Cree usted que el club puede generar mayores recursos económicos con estrategias comerciales que motiven al aficionado a asistir al estadio domingo a domingo?</b>				



**Cuestionario preparado con finalidad de investigación académica, cuya información será debidamente filtrada.**

**FORMULARIO ENTREVISTA 3**

**FORMULARIO DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA A LOS DIRIGENTES DEPORTIVOS**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>1.- ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso del club?</b>		
<b>2.- ¿Cuál es la figura jurídica de la Institución?</b>		
<b>3.- ¿En qué rubro se invierte más, en cartera o en cantera?</b>		
<b>4.- ¿Qué porcentaje del presupuesto anual se invierte en jugadores extranjeros?</b>		
<b>5.- ¿Cuáles son las proyecciones en el ámbito deportivo y económico del club?</b>		
<b>6.- ¿Cómo se manejan las alianzas comerciales, patrocinios deportivos y derechos de televisión del club?</b>		
<b>7.- ¿Qué porcentaje del presupuesto anual del club representa la comercialización del estadio y la indumentaria deportiva?</b>		
<b>8.- ¿El club busca adquirir los derechos deportivos de jugadores vitrina para explotar su imagen de marca y generar mayores recursos?</b>		
<b>9.- ¿Cuál es el modelo de gestión del club?</b>		
<b>10.- ¿La aplicación de una planificación estratégica en los clubes de fútbol ecuatorianos es una alternativa para salir de la crisis financiera?</b>		