

*no/a.*

AUTOR

AÑO



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

CRISIS Y ÉXITO EN EL MANEJO ECONÓMICO DE LOS EQUIPOS DE FÚTBOL DE  
LA PRIMERA DIVISIÓN DEL CAMPEONATO ECUATORIANO

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

Profesor Guía

Diego Hernán Melo Pérez

Autor

Michael Jonas Rivero Ortiz

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo: *“Crisis y éxito en el manejo económico de los equipos de fútbol de la primera división del campeonato ecuatoriano”*, a través de reuniones periódicas con el estudiante Michael Jonas Rivero Ortiz, en su octavo semestre de la carrera de periodismo. Las tutorías fueron orientadas a sus conocimientos y competencias, lo que permitió un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Diego Hernán Melo Pérez

Magister en Comunicación

C.I: 171283003-1

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado el trabajo: *“Crisis y éxito en el manejo económico de los equipos de fútbol de la primera división del campeonato ecuatoriano”*, realizado por el estudiante Michael Jonas Rivero Ortiz en su octavo semestre de la carrera de periodismo.

---

Jorge Esteban Ponce Tarré

Magister en Periodismo

C.I: 170700238-0

## 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.”

---

Michael Jonas Rivero Ortiz

C.I: 175693246-1

## AGRADECIMIENTO

Este trabajo no se hubiese llevado a cabo sin el apoyo de mis profesores y tutor, Diego Melo. Agradezco también a mi familia por su constante motivación y a Daniela Moreira por ser el amor de mi vida y mi compañera incondicional en todo momento.

## DEDICATORIA

Fernando Rivero y Serafina Ortiz,  
gracias por ser mis tutores de  
vida

y este trabajo va para ustedes.

A mis abuelos por enseñarme  
las pequeñas cosas de la vida  
y a mi hermano por ser mi  
compañero.

A Ecuador por ser el país que  
me abrió los brazos.

Por Venezuela

que vive momentos difíciles,  
pero con fe saldremos adelante.

Por último, a mi novia Daniela  
Moreira

por escucharme acerca del fútbol  
mientras realizaba este trabajo.

A todos gracias.

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo tiene la intención de explicar, cuáles son los modelos económicos predominantes en el fútbol ecuatoriano, enfocado a tres de los principales equipos de fútbol del Ecuador: Liga Deportiva Universitaria, Barcelona SC, e Independiente del Valle. Además, se expondrá la nueva reglamentación FIFA sobre la Licencia de Clubes vigente desde el 2017, y la situación actual de los equipos. Por último, el manejo económico de este negocio en el mundo, y los equipos que han logrado manejar una buena gestión económica interna, tanto como de marketing global.



## **ABSTRACT**

The following work intends to explain the predominant economic models in Ecuadorian soccer, focused on three of the main soccer teams in the country: Liga Deportiva Universitaria, Barcelona SC and Independiente Del Valle. In addition, as a main topic, it will be exposed the current situation of worldwide teams, as well as the 2017 FIFA regulations. Finally, how does the soccer business works around the world, and those teams that have accomplished a great internal economics management, and global marketing.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
I.Planteamiento del problema .....	2
1.1 Tema de investigación .....	2
1.2 Objetivo .....	2
1.3 Justificación .....	2
1.4 Antecedentes y situación actual .....	2
II. Marco Conceptual .....	5
2.1 Marco Teórico .....	5
III. Diseño metodológico .....	14
3.1 Metodología .....	14
3.2 Fuentes para la investigación .....	15
IV. Principales hallazgos de la investigación .....	20
V. Conclusiones .....	26
VI. Estructura del reportaje multimedia .....	29
VII. Link del reportaje multimedia .....	34
REFERENCIAS .....	34
ANEXOS .....	37

## INTRODUCCIÓN

El fútbol en Ecuador, como en muchos lugares del mundo, es una pasión que atrae muchos aficionados todos los fines de semana. Sin embargo, en los últimos años se ha visto inmerso en una crisis económica e institucional, causada por malas prácticas y el incorrecto manejo de los fondos y transacciones realizadas de forma externa e interna de los equipos (Carrión, 2013).

Esta investigación tiene como objetivo indagar acerca de los cambios y problemáticas que han experimentado los equipos de la Serie A. Además, mostrar la situación actual del manejo económico de los dirigentes y la estrategia de promoción y marketing de los clubes más importantes de Ecuador: Liga Deportiva Universitaria de Quito, Barcelona Sporting Club e Independiente del Valle.

En el levantamiento del estado del arte se evidenció que, aunque existen investigaciones realizadas previamente sobre equipos de fútbol ecuatoriano, no se ha generado desde el ámbito periodístico un acercamiento que permita entender la situación actual en cuanto al manejo económico de los equipos y sus implicaciones. Como parte del estudio se realizaron entrevistas a profundidad a los dirigentes de los equipos, su personal de comunicación/marketing, y sujetos claves de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF). De esta forma se pudo evidenciar cuáles son sus estrategias y modelos de operación para mantenerse dentro del fútbol profesional.

A continuación, el desarrollo de la investigación respaldada con fuentes académicas que podrán darle argumentos a la tesis que al final de este documento podemos conocer.

## **I. Planteamiento del problema**

### **1.1 Tema de investigación**

Crisis y éxito en el manejo económico de los equipos de fútbol de la primera división del campeonato ecuatoriano

### **1.2 Objetivo**

Conocer los cambios y problemáticas que han experimentado los equipos a lo largo de los años, así como también la situación actual en cuanto al manejo económico y promoción de los equipos más grandes de la primera división del campeonato ecuatoriano de fútbol.

### **1.3 Antecedentes y situación actual**

El fútbol ecuatoriano no obtuvo éxitos a nivel internacional en el siglo XX, pero a partir de la clasificación al mundial en 2002 fue un punto de inflexión para el deporte local. Se vieron los mayores ingresos económicos a raíz de las 4 copas obtenidas por Liga Deportiva Universitaria, las clasificaciones a los mundiales y la venta de jugadores al extranjero (Roggiero, 2013, p.72).

Según Roggero, la crisis del fútbol ecuatoriano se ha evidenciado en el gasto de los equipos, a pesar de sus ingresos anuales. En 2002, la Serie A ingresó USD 1.167.945 y gastó USD 1.156.500 (Gasto e ingreso promedio: 99%), mientras que en 2013 la Serie A obtuvo USD 3.608.336 y desembolsó USD 3.625.055 (Gasto e ingreso promedio: 100%) (Roggiero, 2012). Esto demuestra que la raíz del problema radica en el alto costo del deporte, y cómo los equipos no logran bajar sus egresos para disminuir sus deudas y que se generen ganancias.

Parte de este endeudamiento perjudica principalmente a los jugadores y cuerpo técnico, pues estos no reciben sus salarios correspondientes a tiempo. Llegando al escenario que en septiembre de 2013, los jugadores del Deportivo Quito no habían recibido sueldos desde abril y el plantel decidió no presentarse a jugar su partido a pesar de ubicarse en la segunda posición de la tabla (Roggero, 2013, p.72).

El mismo caso ocurrió en Barcelona SC con la llegada de Eduardo Maruri en 2008 (Granja, 2017). El equipo guayaquileño realizó un gasto de USD\$ 10 millones en compra de jugadores entre la temporada 2008 y 2009. Este egreso representó una deuda acumulada hasta el 2016 de USD\$ 37 millones (Granja, 2017). Gracias a trabajos de marketing y buenos resultados deportivos, la directiva comandada por José Francisco Cevallos ha logrado disminuir el monto adeudado.

Roggero además habla sobre una relación en el gasto de sueldos con respecto a la posición del equipo en la tabla. El gasto de sueldos de los equipos de la Serie A y B entre 2002 y 2010 representan el 61% de la ubicación en la tabla a final de temporada. Y por este caso, obtener una mejor posición, representa el 79% de los ingresos del equipo. Lo que significa que los equipos buscarán siempre los mejores puestos, pero como dice Kuper y Szymanski, es difícil que los clubes obtengan superávit, ya que ganar genera que se gaste cada vez más.

En 2013, los clubes de la Serie A debían alrededor de USD 33 millones, de los cuales USD 5 millones adeudaban al Servicio de Rentas Internas (SRI) debido a la retención de impuestos a la renta y de IVA. (Roggero, 2013, p.73).

El Deportivo Quito es el caso más claro de gasto en exceso, ya que después de ganar los campeonatos de 2008, 2009 y 2011, subieron el 25% de todos los sueldos, tal y como aseguró el dirigente Fernando Mantilla, “y esto superaba la realidad económica del equipo” (Roggero, 2013, p.74).

En 2013, el Dr. Fernando Carrión escribió sobre una publicación de El Comercio, la cual exponía que la suma de los presupuestos de los 12 equipos de la Serie A era de USD 54 millones, mientras que el déficit estaba en USD 49 millones (Carrión, 2013,

p.19). Esto muestra que los clubes del fútbol ecuatoriano no tienen un buen manejo de sus presupuestos, pues tienen más egresos que ingresos, siendo esta la principal causa de su crisis económica actual.

El estado económico de los equipos en la actualidad es muy incierto ya que estos datos se manejan en un secretismo total (Carrión, 2013, p.19). Pero una de las últimas informaciones que sacó el diario el Comercio fue en 2015 mencionando que equipos como Barcelona, Liga de Loja, Deportivo Quito y Deportivo Cuenca presentaban atrasos en el pago de sueldos y esto les trajo problemas ya que perdieron puntos en la tabla de posiciones y, en el caso del Quito, perder la categoría. Actualmente, el Deportivo Quito juega la Segunda Categoría de Pichincha intentando volver al fútbol de primera, pero aun presenta deudas que le dificultan conseguir la estabilidad económica.

En 2017, los medios de comunicación informaron sobre falsificaciones en los roles de pago del Fuerza Amarilla (El Comercio, 2017). La dirigencia machaleña buscó la forma de solucionar la falta de pagos con plazos y otros beneficios, pero los jugadores se mostraron indignados con las falsificaciones y la consecuencia fue el descenso del equipo a la Serie B (El Comercio, 2017). La esposa de Polo Willa, informó que el jugador no había recibido paga durante 3 meses y por ello no pudieron pagar el arriendo de su casa (Larriva, 2017).

#### **1.4 Justificación**

Según Francisco Alcaide, en su libro Fútbol: Fenómenos de fenómenos, “El fútbol no es simplemente un fenómeno deportivo, sino que además de levantar pasiones entre sus seguidores este deporte se ha convertido en uno de los espectáculos más influyentes de nuestro tiempo.” (Alcaide, 2009, p.2). Este deporte, como en todo el mundo, mueve masas en el Ecuador y es tema de conversación de los ecuatorianos en el día a día.

Además, este tema de investigación, no se ha abordado antes y puede aclarar muchas cosas que se desconocen tal y como son los modelos económicos del fútbol

ecuatoriano. Se dice que la crisis en el fútbol se debe a la crisis que vive el país, pero tal y como lo afirma el Dr. Carrión (2013), “mientras la economía nacional ha crecido a una tasa promedio anual del 4.5%, la del fútbol lo ha hecho en alrededor del 12%; esto es, tres veces más del promedio del país.” Esto demuestra que la crisis se debe a los modelos económicos que se usan en el fútbol, mas no por la crisis nacional.

## **II. Marco Conceptual**

### **2.1 Marco Teórico**

#### **2.1.1 El fútbol más allá del deporte**

Para esta investigación, no se va a tomar el fútbol como un simple deporte donde dos equipos intentan meter la pelota dentro de un arco, tal y como lo define la Real Academia Española. Se debe entender al fútbol como una actividad cultural que crea un sistema económico a su alrededor, donde están involucrados “los consumidores” (aficionados, socios o abonados a un equipo) y “los productores” que serían los equipos de fútbol que manejan su marca (Stornaiolo, 2013, p.84).

Este ecosistema crea una “Gran burbuja del fútbol”, como lo define José María Gay de Liébana en su libro titulado de la misma forma. Esta burbuja incluye un sistema económico donde los dirigentes de los equipos manejan al club como marca y lo venden bajo este concepto para conseguir más seguidores. (Gay de Liébana, 2016).

Por otro lado, Alfredo Stornaiolo define al fútbol actual como una “mercancía que se consume globalmente, tanto por la altísima migración de futbolistas como por la inversión extranjera en los diferentes equipos” (2013, p.84). Adicionalmente, tras la llegada de Havelange a la presidencia de la FIFA, como parte del

concepto de la universalización de este deporte, mencionó lo siguiente: “Yo vendo un negocio llamado fútbol” (Carrión, 2013, p.21).

### **2.1.2 Fútbol como fenómeno sociocultural**

Tomando en cuenta al fútbol como fenómeno social, Alfredo Stornaiolo y Fernando Carrión lo definen como una Industria Cultural, es decir, varias actividades culturales, funciones económicas de conceptualización, elaboración, distribución y comercialización (Horkheimer y Adorno 2007).

Además, Adorno y Horkheimer exponen que las industrias culturales han crecido gracias a la difusión en los distintos medios de comunicación. Siendo el fútbol parte de esta realidad, en las últimas décadas este fenómeno se ha desplazado por todos los continentes, siendo claramente un reflejo de la globalización y de una sociedad consumidora del espectáculo (Debord 1967) y (Vargas Llosa 2012).

Este concepto favorece a la investigación ya que se reconoce al fútbol como una industria cultural capaz de mover a las masas y de influir directamente en el pensamiento de las mismas, sobretodo, al momento de conocer las estrategias de marketing de los equipos para llevar más gente a los estadios.

### **2.1.3 Fútbol como industria y negocio**

Este deporte tiene varias formas de apreciarse, sin embargo, es esencial comprender la visión de industria y negocio, sobre el lado emocional que siente un hincha cuando ve a su equipo de futbol. Dicho crudamente, “los seguidores más románticos pueden protestar ante lo que entienden que es una mercantilización de sus sentimientos” (Gay de Liébana, 2016, p.27). Tomando en cuenta lo anterior dicho, el club es visto como una marca que debe crecer y posicionarse en el mercado. Además de desarrollar la personalidad más atractiva para atraer a la mayor cantidad de aficionados (Gay de Liébana, 2016, p.27).



El club debe ser visto como una empresa que maneja ingresos y egresos como cualquier otro negocio dentro de una economía rentable (Samaniego, 2013). Los ingresos y gastos corrientes son definidos como “aquellos que se generan en las actividades normales que involucran esta actividad” (2013, p77). Entre los ingresos corrientes está la taquilla, ventas en el estadio, derechos de TV, venta de la marca y anunciantes. Mientras que en los egresos corrientes están los salarios de jugadores y cuerpo técnico, transporte y alojamiento, mantenimiento de la sede, mantenimiento del estadio propio o costo de arriendo, y pago de intereses (Samaniego, 2013).

El negocio de los equipos ha cambiado con el pasar de los años, antes el objetivo era crecer como marca para posicionarse en la mente de los aficionados, y por ende conseguir más asistencia a los diferentes estadios. Por ejemplo, esto representaba el 87% de los ingresos de FC Barcelona en 1978, mientras que los derechos de TV figuraban con el 13%. Sin embargo, en el 2015 la taquilla representó el 21%, dejando a los derechos de TV con el 79% (Gay de Liébana, 2016, p.21). Esto habla del crecimiento del fútbol como negocio en medio de la globalización.

#### **2.1.4 Modelos económicos y crisis en el fútbol**

Como parte de la metamorfosis que ha vivido el fútbol económicamente, José María Gay menciona que, al pasar los años, este deporte se ha globalizado de tal manera que ha cambiado su forma de jugarlo, e incluso la manera de manejarlo (2016, p.21). El modelo económico busca que el club obtenga más aficionados e ingresos mediante las estrategias de marketing, es decir manejar los ingresos y reducir los egresos adecuadamente (Gay de Liébana, 2016).

Dentro de estos modelos existen terceras personas que manejan los activos e intereses del club como “grupos empresariales, fidecomisos, agentes deportivos,

auspiciantes, las empresas de marketing y los medios de comunicación, los cuales solo buscan obtener utilidades económicas.” (Carrión, 2013, p.21).

Como parte de los modelos económicos que provocan una crisis dentro del fútbol ecuatoriano, Fernando Carrión menciona que existen tipos “anacrónicos y caducos y que ningún club del país tiene un plan estratégico de mediano plazo, tampoco una organización funcional” (2013, p.19).

Otra de las causas de la crisis económica del fútbol ecuatoriano es la falta de transparencia en los clubes, en otras palabras, la corrupción interna y la inercia política al momento de su gestionamiento (Carrión, 2013, p.20).

### **2.1.5 Tipos de modelos económicos**

Según Pablo Samaniego, en los clubes de fútbol profesional se manejan dos modelos de gestión económica: “Uno es el modelo interno de los equipos llamado centralizado, el otro es el modelo descentralizado que funciona en base a los agentes externos que manejan activos y pasivos.” (2013, p.76).

Samaniego divide a estos modelos en dos, según la situación económica que se vive especialmente en el Ecuador. El modelo centralizado se refiere a tener como contrapartida los activos del equipo y además la venta de los jugadores que representan gran parte de los ingresos. En este caso, es “el directorio y la gerencia los que actúan en nombre del club para sostener la economía.” (Samaniego, 2013, p.80).

El otro modelo planteado es el descentralizado y este se refiere a los activos del club manejados externamente, es decir, bienes que no son del equipo. Por ejemplo, jugadores que sus dueños son inversionistas, financistas, fidecomisos, etc.

Lo que ocurre en este caso es que el patrimonio del club es mucho menos al que se suponía. Pero lo más grave es que durante el campeonato los jugadores ganan valor y si se produce la

transferencia a otra escuadra, no ingresa nada a las finanzas del club. (Samaniego, 2013, p.80).

También dentro de la forma descentralizada como modelo económico están los fidecomisos que resguardan la inversión, pero no necesariamente del club.

### **2.1.6 Fidecomisos**

Los fidecomisos son una opción de modelo descentralizado que suelen usar los clubes para que un intermediario maneje los activos en beneficio de un tercero. Según la definición de Rosso y Uriarte (p.32), el fidecomiso es un “negocio jurídico en virtud del cual una persona llamada fiduciante transfiere a título de confianza, a otra persona denominada –fiduciario-, uno o más bienes”. Todo esto para manejar de forma correcta los activos. Dentro de un fidecomiso, se encuentran 4 partes que aparecen dentro del contrato (Rosso y Uriarte, p.33):

- **Fiduciario:** Es la persona o entidad que maneja los bienes o activos dentro del fidecomiso.
- **Fiduciante:** Es el encargado de realizar el contrato de fidecomiso. La persona o entidad que transfiere los bienes o activos al fiduciario para que cumpla con el objetivo del fidecomiso.
- **Beneficiario:** “Es aquel en cuyo favor se ejerce la administración de los bienes fideicomitidos. Puede ser una persona física o jurídica que puede no existir al tiempo del contrato o testamento, siempre que consten los datos que permitan su individualización.” (Rosso y Uriarte, p.33).
- **Fideicomisario:** El encargado en recibir los bienes fideicomitidos una vez acabado el fidecomiso.

### 2.1.7 Crisis económica en el fútbol ecuatoriano

En el caso de la crisis económica, vamos a utilizar los conceptos de Pablo Samaniego, Fernando Carrión y Alfredo Stornaiolo que entre ellos son opuestos, pero se complementan.

Samaniego (2013) centra el problema de la crisis del fútbol ecuatoriano a un conflicto de insolvencias, en otras palabras, deudas acumuladas por los equipos que con el pasar de los años no alcanza a pagar con el patrimonio del club. También asegura que una crisis económica se puede presentar por una mercantilización que incidió promover las prácticas actuales de los clubes.

Adicionalmente, Fernando Carrión plantea 10 razones por las cuales se presenta una crisis económica en el fútbol, particularmente en el Ecuador (2013): El primero de ellos se refiere a que los jugadores no son propiedad del equipo sino de fidecomisos y grupos empresariales externos que no le dan réditos económicos al club. Segundo, el sueldo de los jugadores, y personal técnico y administrativo es más alto del presupuestado, lo que crea una deuda insostenible que se vuelve cada vez más grande, casi como una bola de nieve. La tercera y cuarta razón es que los clubes manejan deudas con el Servicio de Rentas Internas (SRI) que crece cada año. Solo Independiente del Valle y Liga Deportiva Universitaria están al día con el pago.

La quinta razón son las deudas que contrajeron algunos equipos con la Federación Ecuatoriana de Fútbol. La sexta se debe a la deuda que tienen los equipos al momento de contratar jugadores en el Ecuador o en el extranjero. La séptima tiene que ver con el 20% de los equipos de la Serie A que fueron alguna vez sancionados por no pagar las deudas. La siguiente se debe a que los equipos invierten en las categorías inferiores reclutando promesas de otros equipos, provocando que el mercado se dinamice. Finalmente, las dos últimas razones se refieren al ámbito deportivo, ya que, ante tantos conflictos de interés, el prestigio del fútbol ecuatoriano ha disminuido. Dejando como consecuencia

que tanto jugadores como técnicos extranjeros, no se animen a venir al Ecuador, lo que a su vez causa que los equipos tengan malos rendimientos en torneos internacionales.

Por último, para Alfredo Stornaiolo no existe dicha crisis, pues él asegura que lo que se vive es una “burbuja futbolera” donde se realiza un juego financiero para que los equipos consigan inversores que los salven de dicha crisis (2013, p.86). No obstante, Stornaiolo también opina que existe un mal crónico y permanente en el fútbol ecuatoriano, el mismo que se debe solucionar con la transformación de los equipos en empresas, para de esta manera transparentar los movimientos ilícitos que se hacen internamente.

### **2.1.8 Marketing deportivo: estrategias y acciones**

Los dos teóricos más importantes del marketing que son Gary Armstrong y Philip Kotler plantean cuatro pasos que deben seguir los productores para conseguir posicionar una marca en el mercado y crear un lazo de valor (2013, p.6)

El primer paso es “comprender el mercado, las necesidades y deseos de los clientes” (Armstrong y Kotler, 2013, p.6). Para comenzar, se debe conocer cuál es la necesidad en el mercado y descifrar el estado de carencia. Acto seguido, se estudia el deseo que es “la forma que toman las necesidades humanas y que son procesadas por la cultura y la personalidad individual” (Armstrong y Kotler, 2013, p.6). Por último, se conoce la demanda que vincula el deseo con la necesidad de comprar. El primer paso es fundamental en los equipos de fútbol, pues deben tener claro cuál es la necesidad de los hinchas para luego llegar a más adeptos.

El segundo paso planteado por Armstrong y Kotler es “diseñar una estrategia de marketing orientada a los clientes” (2013, p.6). La primera estrategia es concretar la propuesta de valor que se divide en lo siguiente:

- La segmentación de mercado: dividir a los clientes en grupos para saber cuál es el mercado meta/objetivo (a quien va dirigido).
- Mercado meta: definición de los segmentos a los que el productor desea que la marca llegue. (Armstrong y Kotler, 2013, p.165)

Una vez planteado esto, se decide cuál es la propuesta de valor que se basa en una diferenciación sobre los competidores, y por último se promueve el producto para que llegue a la mente de los consumidores (Armstrong y Kotler, 2013, p.165). La diferenciación es muy usada en los equipos para marcar distancia con los rivales, y predominar en el mercado de marcas.

Como tercer paso, se refiere al marketing mix, para así entregar un valor agregado al cliente (Armstrong y Kotler, 2013, p.194). La estrategia principal de este apartado consiste en desarrollar y definir el producto (las características), concretar el precio inicial, ya sea alto o bajo, dependiendo la aceptación que el equipo tiene dentro del mercado (p.254). Acto seguido, está la plaza donde van a estar localizados los puntos de venta y la distribución (p.290), y por último se define la promoción que implica plantear una estrategia de publicidad para que se conozca el producto (p.354).

Para terminar, está el paso de “construir relaciones rentables y crear deleite en los clientes” (Armstrong y Kotler, 2013, p.6). Esta etapa se la considera como evaluación, para saber si los pasos anteriores se realizaron de manera correcta, y que así se consiga el lazo con el aficionado, que es el principal propósito de los equipos. De esta forma se establece una estrategia de marketing que cada equipo logra realizar para su crecimiento.

Estos pasos deberían ser fundamentales para los equipos ya que así pueden consolidar su marca en el mundo del fútbol local. Actualmente es difícil asegurar que equipo lo hace, pero después de la investigación se puede llegar a descubrir si se ha realizado algún plan para crecer como equipo y como marca.

Como conclusión, este marco teórico pone en contexto toda la investigación que se realizará sobre los modelos económicos de los principales equipos del fútbol ecuatoriano. Otro punto importante es los pasos que se deben seguir en una campaña de marketing y en el estudio de estos equipos se confirmará si se han respetado cada uno para conocer el nivel de éxito de la misma.

La actualidad del fútbol ecuatoriano muestra una crisis económica e institucional según la opinión de teóricos como Pablo Samaniego o Fernando Carrión. Sin embargo, hay clubes que se han logrado mantener y se conocerá cuáles fueron sus modelos y estrategias económicas para crecer en medio de tantos problemas.

### **2.1.9 Reglamentación FIFA: Nueva Licencia de Clubes**

La FIFA inició en 2017 un proceso para institucionalizar el fútbol mundial con 5 criterios esenciales para cada equipo que quiera ser profesional. Este proyecto fue impulsado por el expresidente, Joseph Blatter, y se ha aplicado desde 2009 cuando la UEFA comenzó exigiendo a los clubes europeos cumplir los criterios deportivos, financiero, infraestructura, administrativo y jurídico (Poveda, 2017).

En Ecuador, dicha Licencia de Clubes fue aprobada el 20 de julio del 2017 con el objetivo de que los clubes comiencen a trabajar en sus áreas y recibir la aprobación, por parte de la FEF, a finales de año. Como consecuencia, aquellos equipos que no hayan cumplido con el estipulado en la ley, no podrán participar en torneo CONMEBOL o FIFA en el año 2018 (Reglamento Licencia de Clubes, 2017). A continuación, los 5 criterios exigidos por la FIFA:

- **Criterio Deportivo:** En este rubro, el máximo organismo del fútbol exige a los clubes tener una organización de formativas, desde Sub 12 a Sub 20, esto para impulsar la participación de los jóvenes en el deporte y el crecimiento del club. También, pide tener un equipo técnico y médico que haya obtenido la capacitación de la FIFA y tenga la licencia mínima

permitida. Por último, los clubes deberán impulsar el fútbol femenino teniendo un equipo que participe en el torneo local y poder clasificarse a los torneos internacionales (Reglamento Licencia de Clubes, 2017).

- **Criterio Administrativo:** El personal administrativo deberá tener un título de tercer o cuarto nivel para formar parte de la nómina del club. Además, cada personal que se encuentre trabajando debe ser profesional del cargo que ejerza, es decir, que su título sea relacionado al trabajo que realice (Reglamento Licencia de Clubes, 2017).
- **Criterio de Infraestructura:** El club debe presentar ante la federación el contrato de propiedad o arrendamiento del estadio de fútbol donde vaya a disputar sus partidos. El aforo mínimo requerido es de 10.000 personas y exige un espacio de comodidad para todos quienes trabajan durante el partido: jugadores, hinchas, prensa, cámaras de televisión y equipo de seguridad (Reglamento Licencia de Clubes, 2017).
- **Criterio Jurídico:** Como requisito principal, el club deberá tener un equipo jurídico, aprobado por la federación de su país, y firmará la declaración legal donde adopte los estatutos de la FIFA (Reglamento Licencia de Clubes, 2017).
- **Criterio Financiero:** En el marco económico, la FIFA ha trabajado para reducir las deudas de los equipos. Para esto, exige mejorar la capacidad económica y financiera, aumentando la transparencia y credibilidad en las cuentas. En Europa, la UEFA creó el Fair Play financiero donde los clubes no podrán tener más egresos que ingresos (Poveda, 2017). Con esto, las deudas de los equipos irán disminuyendo con el pasar de los años (Reglamento Licencia de Clubes, 2017).



### **III. Diseño metodológico**

#### **3.1 Metodología**

Para esta investigación se utilizó una metodología cualitativa, ya que se buscó conocer los cambios y problemáticas que han experimentado los equipos más grandes de la primera división del campeonato de fútbol ecuatoriana en cuanto a manejo económico y cuál es su situación actual.

Con respecto al campo de investigación, este se realizó en dos de las principales ciudades de Ecuador; Quito y Guayaquil. Los equipos tratados fueron los siguientes: Liga Deportiva Universitaria de Quito, Independiente del Valle y Barcelona S.C.

Para cumplir el primer objetivo que contempló identificar los cambios y permanencia respecto a la normativa de la nueva Licencia de Clubes y manejo económico de la primera división del campeonato ecuatoriano de fútbol, se realizaron entrevistas a profundidad al gerente de Licencia de Clubes de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, William Poveda. También, a los periodistas deportivos especializados en el tema: Patricio Granja y Andrés Larriva. Por último, se entrevistó a los abogados Giovanni Cárdenas y el Dr. Oswaldo Paz y Miño para tratar el tema legal en cuanto a las irregularidades que se han vivido en los últimos años.

Para el cumplimiento del segundo objetivo se indagó sobre las problemáticas que han tenido los equipos respecto al manejo de su economía, así como de los factores internos y externos que inciden. Para esto se realizó una entrevista a profundidad a los conocedores de la profundidad de cada equipo. En el caso de Liga, se entrevistó a Santiago Jácome, Patricio Torres y Diego Castro. En Barcelona SC, Andrés Larriva y Patricio Granja explicaron las problemáticas de los últimos años. Para terminar, en el Independiente del Valle, Pablo Trujillo y Roberto Arroyo explicaron su actualidad.

Adicionalmente se entrevistó a la Dra. Cristina Tómas, vicedecana de postgrados de la Universidad EAE en España, para que dé a conocer las estrategias económicas que tienen equipos como el Real Madrid o el FC Barcelona.

Por último, y para cumplimiento del tercer objetivo, se identificaron las estrategias de marketing, modelos económicos y acciones que han permitido a los equipos un manejo económico que les ha permitido enfrentar diversas crisis. Para lo cual, se llevó a cabo una entrevista a profundidad a los equipos de comunicación y marketing de los diferentes equipos para conocer las estrategias internas. Además, se consultó a periodistas especializados como Patricio Granja y Andrés Larriva que manejan la información del día a día de los equipos y explican la situación actual del fútbol ecuatoriano.

### **3.2 Fuentes para la investigación**

Para la realización de la investigación que se propuso se contemplaron las siguientes fuentes:

#### **3.2.1 Documentales**

3.2.1.1 Reglamento Calificación de Estadios. Federación Ecuatoriana de Fútbol. Guayaquil, Ecuador, 16 de diciembre del 2009. <http://www.ecuafutbol.org/web/reglamentos/10-ReglamentoCalificaciondeEstadios.pdf>

En este reglamento, la FEF estipula cuales son las principales exigencias que deben tener los escenarios del país. En él no se especifica el aforo mínimo que deben tener los estadios de primera división, sin embargo, la nueva ley de Licencia de Clubes si lo fija.

3.2.1.2 Reglamento de Licencia de Clubes. Federación Ecuatoriana de Fútbol. Guayaquil, Ecuador, 20 de julio del

2017. <http://www.ecuafutbol.org/web/reglamentos/13-reglamento-licencia-clubes.pdf>

La nueva Licencia de Clubes fue aprobada en julio del 2017 por la FEF y se deberá cumplir desde enero del 2018. Este reglamento sirvió para conocer cuáles son los nuevos parámetros que deberán cumplir los clubes. De esta forma, el fútbol ecuatoriano continua con el plan de mejorar en 5 áreas: deportiva, administrativa, infraestructura, jurídica y financiera.

3.2.1.3 Sansó, M y Tomás, C. (2017). *FC Barcelona y Real Madrid: El partido eterno*. [Power point]. EAE Business School.

La Dra. Cristina Tomás, visitó la UDLA en octubre y realizó la exposición sobre el dominio económico de Real Madrid y FC Barcelona en el mundo. Obtuvimos la presentación de la ponencia y se explicaron los modelos económicos predominantes y cuáles son las acciones para obtener más ganancias.

### **3.2.2 Personales**

3.2.2.1 Paz y Miño, O (2017, octubre 11). Entrevista personal.

El Dr. Oswaldo Paz y Miño explicó las principales deficiencias en el torneo ecuatoriano y cuáles deberían ser las mejoras con la nueva ley de Licencia de

Clubes. Además, reveló que la FEF aprobó estadios que, en su momento, no cumplían con los parámetros mínimos para poder efectuarse partidos de fútbol.

#### 3.2.2.2 Cárdenas, G (2017, octubre 13). Entrevista personal.

El abogado Giovanni Cárdenas, es especialista en el área deportiva, y explicó sobre las denuncias que existen en el caso de falsificación de los roles de pago. También, dio su análisis sobre la composición de una entidad deportiva, bien sea club de fútbol o sociedad anónima.

#### 3.2.2.3 Poveda, W (2017, noviembre 10). Entrevista personal.

William Poveda es el gerente de Licencia de Clubes de la Federación Ecuatoriana de Fútbol. Contó sobre el plan que pretende implantar la FEF en la Serie A y Serie B, desde el 2018. La intención de la nueva reglamentación es profesionalizar el fútbol y mejorarlo en 5 áreas.

#### 3.2.2.4 Larriva, A (2017, noviembre 10). Entrevista personal.

El periodista deportivo, Andrés Larriva, como conocedor de la actualidad del fútbol ecuatoriano explicó la situación actual de los equipos de la Serie A y, en específico, sobre Liga Deportiva Universitaria, Barcelona SC e Independiente del Valle.

### 3.2.2.5 Granja, P (2017, octubre 23). Entrevista personal.

Patricio Granja es periodista deportivo de Radio La Red y es especialista en el área económica del fútbol ecuatoriano. Explicó sobre los problemas actuales de la Serie A, además, como Emelec se convirtió en una potencia gracias a su buen manejo. Por último, la historia del gasto excesivo en 2009 por parte de la dirigencia de Barcelona SC.

### 3.2.2.6 Tomás, C (2017, octubre 6). Entrevista personal.

La Dra. Cristina Tomás es vicedecana de la Facultad de Postgrados de EAE Business School de España. En la entrevista, explicó por qué FC Barcelona y el Real Madrid son líderes económicos en el mundo. Además, los ingresos totales en los derechos de televisión, marketing y entradas a los estadios.

### 3.2.2.7 Trujillo, P (2017, octubre 27). Entrevista personal.

Pablo Trujillo es el jefe de prensa del equipo Independiente del Valle y explicó cuáles han sido las acciones para que el club pueda crecer en las redes sociales y así sean más hinchas los que vayan al estadio.

### 3.2.2.8 Arroyo, R (2017, octubre 27). Entrevista personal.

El director de las formativas, Roberto Arroyo, explicó sobre como vienen trabajando en el club para crecer en la cantera. Su objetivo, es brindarle a los jóvenes educación y entrenamiento para que en un futuro sean estrellas en este deporte y puedan jugar en el club o salir a otros.

#### 3.2.2.9 Jácome, S (2017, noviembre 15). Entrevista personal.

En la información deportiva de Liga Deportiva Universitaria, Santiago Jácome, gerente deportivo, explicó los problemas futbolísticos desde el 2011 que han sido consecuencia de malas decisiones dirigenciales y perdidas a nivel económico.

#### 3.2.2.10 Castro, D (2017, noviembre 16). Entrevista personal.

En el área de marketing, el gerente comercial Diego Castro, contó como desde la administración y las redes se puede recuperar parte del dinero gastado en jugadores. Además, las complicaciones al momento de realizar una activación ya que no cuentan con presupuesto y dependen del patrocinio de una marca.

#### 3.2.2.11 Torres, P (2017, noviembre 22). Entrevista personal.

El presidente de la comisión deportiva de LDU, Dr. Patricio Torres, contó sobre el trabajo que se viene realizando año a año en las formativas para poder suministrar

al primer equipo con buenos talentos. Esta decisión fue tomada ante la compra de jugadores que no pudieron brillar en Liga.

#### **IV. Principales hallazgos de la investigación**

Después de realizar este trabajo de investigación, se han descubierto los principales modelos económicos de los equipos: Liga Deportiva Universitaria, Barcelona SC e Independiente del Valle. Además, cuáles son los equipos que en la actualidad demuestran un manejo económico exitoso en el mundo y su situación actual. A continuación, se explica cada uno.

Se inició entrevistando a los expertos en derecho deportivo, Giovanni Cárdenas y el Dr. Oswaldo Paz y Miño, los cuales coincidieron sobre la problemática dirigencial que vive el fútbol ecuatoriano, y por la cual se implantó la Licencia de Clubes. La misma que busca mejorar el espectáculo futbolístico, en función de que los equipos ecuatorianos sean atractivos internacionalmente. Por otro lado, Paz y Miño cuestionó la habilitación de escenarios deportivos en malas condiciones, tales como; el estadio del Aucas, Sangolquí y otros de provincias que no cumplían con los requerimientos que la FEF determina, pero que de igual manera fueron habilitados para partidos de la primera y segunda división.

También se entrevistó al gerente de Licencia de Clubes, William Poveda, el mismo que explicó los requisitos principales que los clubes necesitan para poder obtener la Licencia y participar en torneos CONMEBOL. Estos requisitos se dividen en 5 áreas, los clubes deben respetar y cumplir cada una de las leyes estipuladas a continuación:

- **Área deportiva:** El club debe invertir en el desarrollo juvenil y competir en los torneos nacionales desde sub 12 a sub 20. También contar con un equipo médico y técnico para los jugadores en formativas y profesionales. Por último, para el 2019, todo club profesional deberá contar con un equipo femenino que compita en los torneos organizados por la FEF, e impulsar el desarrollo del fútbol femenino en las categorías inferiores.
- **Área administrativa:** Para trabajar en un equipo profesional, los clubes deberán contar con profesionales del cargo que ejerzan, es decir, graduados en el área que gestionan. Para constatar esto, la FEF pedirá al presidente de cada entidad, los títulos de tercer y cuarto nivel de todos quienes conforman la planilla administrativa del club.
- **Área de infraestructura:** Para otorgar la licencia de clubes, la FEF debe recibir por parte de la administración del club, los papeles de propiedad o contrato de arrendamiento del recinto deportivo donde se llevarán a cabo los partidos de local. Además, dicho estadio debe tener un aforo mínimo de 10.000 espectadores para torneos CONMEBOL y presentar instalaciones cómodas para sus visitantes.
- **Área jurídica:** El club deberá acatar las leyes que impone la FIFA, CONMEBOL y FEF, además de presentar una declaración jurídica donde se establezcan los estatutos del equipo en cuestión.
- **Área financiera:** Como medidas a ser acatadas en un plazo de 5 años, los clubes de fútbol ecuatoriano, a partir del 2018 deberán rendir cuentas de sus ingresos y egresos, de esta forma se busca evitar que sus deudas



incrementen año tras año. La FIFA adopta esta medida con el objetivo de mejorar la capacidad financiera de los equipos, transparentar sus cuentas y proteger el dinero de sus acreedores.

Con respecto a la situación internacional, se entrevistó a la Dra. Cristina Tomás, la cual expuso su investigación sobre el poder económico y de marketing que sostienen equipos internacionales como el Real Madrid y FC Barcelona. Ambos equipos, muy diferentes en su estructura, pero que han conseguido competir con clubes de la Premier League y tienen el record de contrataciones más costosas del mundo.

Real Madrid está consolidado como una Sociedad Anónima, Florentino Pérez, como presidente, administra el dinero de los socios y cumple el papel jurídico de una empresa. Este estatus ha beneficiado al equipo en lo económico, pues en los últimos años presenta ingresos por encima de los 600 millones de euros.

Por el otro lado, el FC Barcelona se mantiene como un club de fútbol donde los dueños son los compromisarios (socios) y ellos tienen la decisión final en cuanto a cambios grandes en el club. Al igual que el Real Madrid, el Barcelona registró en 2016 un ingreso de 612 millones de euros, en gran parte, gracias a los éxitos deportivos (Tomás, 2017, p.3)

El periodista deportivo, Patricio Granja, explicó cómo debería ser el manejo dirigenal de los equipos grandes y chicos. La importancia de administrar la economía de los clubes, manteniendo siempre los números en verde y evitando caer en deudas significativas.

Como parte de la situación actual del fútbol ecuatoriano, Patricio Granja, habló sobre las denuncias de los jugadores de Fuerza Amarilla, específicamente sobre la

falsificación de roles de pago. Esta información fue corroborada por el periodista deportivo Andrés Larriva que habló con la esposa de Armando Wila (jugador de Fuerza Amarilla) y afirmó dichas especulaciones. Por otra parte, Larriva explicó sobre el buen manejo dirigenal del CS Emelec, siendo este el único equipo desde el 2010 en remodelar su estadio y concluir cada año con números positivos en las arcas del club. Así mismo, estos logros se ven reflejados en los buenos resultados alcanzados, pues Emelec ha conseguido ganar 4 de los 7 torneos locales desde el 2010.

Con respecto a los clubes investigados a profundidad, Liga Deportiva Universitaria, Barcelona SC e Independiente del Valle. Los tres equipos tienen modelos económicos diferentes, pero representan ingresos bastante grandes a comparación con el resto de clubes de la Serie A.

En Liga se halló que los dirigentes optan por invertir sus esfuerzos en el marketing. Diego Castro, gerente de Marketing del equipo, explicó que en Liga no cuentan con un presupuesto determinado para promocionar la marca, sino que deben esperar el aporte de los patrocinadores para así comenzar una campaña. Como, por ejemplo, la Noche Blanca realizada el 27 de enero del 2017, fue auspiciada en un 70% por la empresa Chevrolet, el 30% restante fueron otras empresas que aportaron dinero al club para recibir publicidad en el partido.

Otro hallazgo fue la constante complicación de la dirigencia del equipo blanco en acabar el año con balance positivo. Santiago Jácome, gerente deportivo de Liga, mencionó que los malos resultados deportivos desde el 2011 y las malas contrataciones internacionales han dejado déficits en el club.

Para confirmar este dato, el Dr. Patricio Torres, presidente de la comisión de fútbol de Liga, contó que se ha venido trabajando en las formativas para que los jóvenes puedan jugar en el equipo profesional sin problemas.

En cuanto al Barcelona SC, la dirigencia comandada por José Francisco Cevallos y Carlos Alfaro Moreno, optaron por trabajar en mejorar el equipo de fútbol para que obtengan los premios por participar en torneos internacionales. En 2016, cuando la directiva tomó posesión, anunció que la deuda ascendía hasta los USD\$ 37 millones. Para conseguir fondos, Barcelona SC eligió desarrollar campañas de marketing para crear una vinculación con los hinchas y que asistan a carreras, festivales y otros eventos. Estas activaciones, significaron más ganancias para el club.

Una de las activaciones exitosas fue la Noche Amarilla del 2017. La invitación de Ronaldinho a disputar el encuentro, atrajo a los fanáticos y se recabó un total de USD\$ 2.047.825 entre la taquilla, derechos de televisión, mercadería y la cena con el astro brasileño. Con esto, se logró pagar la deuda con Benito Floro (que era de USD\$ 662.000) y, meses después, la de Rolando Zarate (USD\$ 1.6 millones) gracias a los premios económicos que obtuvo el equipo por llegar a la semifinal de la Copa Libertadores.

Además, la nueva repartición de los derechos de televisión en el fútbol ecuatoriano, favorece al conjunto amarillo por su exitosa historia llena de trofeos. Dicha repartición es la siguiente:

- 25% igual para todos los clubes.
- 25% por cantidad de campeonatos obtenidos.
- 25% por el desempeño en los últimos 5 años.

- 25% por la taquilla en los últimos 5 años.

Por último, el Independiente del Valle es el único equipo de la Serie A que la mayoría de sus ingresos se deben al trabajo formativo. Roberto Arroyo, director de las formativas, explicó que el club opta por poner todos sus esfuerzos en desarrollar buenos jugadores que luego puedan jugar en primera división. La venta de cada deportista ronda entre los USD \$100.000 a 1 millón de dólares, por esto, la inversión que se hace en las escuelas formativas es recuperada con la venta de un jugador.

Dicha inversión, es un ejemplo en todo el continente, ya que es el segundo equipo que más invierte en formativas tras el Atlético Nacional de Medellín. Esta información forma parte de la gerencia de Licencia de Clubes de la Federación Peruana de Fútbol.

Como parte del crecimiento del club, la directiva comandada por Franklin Tello y Michel Deller tienen el objetivo de construir el nuevo estadio del Independiente del Valle. Para esto, el equipo mejoró la comunicación externa y así llegar a más hinchas para llenar el estadio cuando jueguen de local.

El club tuvo un crecimiento tras la consecución del subcampeonato de la Copa Libertadores del 2016. El Independiente logró llenar el estadio Olímpico Atahualpa en 3 ocasiones y los ingresos de taquilla fueron donados a los afectados por el terremoto del 16 de abril del 2016. Este logró, catapultó al equipo a un nivel internacional importante.

## **V. Conclusión**

Como conclusión de esta investigación y como se explicó en los principales hallazgos, el fútbol ecuatoriano está muy distante a lo que se pretende y a poder imitar a

potencias como son en Europa. Con la nueva Licencia de Clubes, la FEF busca tener un orden en 5 aspectos muy importantes como lo son lo deportivo, administrativo, infraestructura, jurídico y financiero.

Este proyecto, impulsado también por la CONMEBOL y FIFA, está programado para cumplirse hasta el 2021. Con ello, habrá una mejor transparencia en el ámbito legal y financiero de los equipos. Así como también el mejoramiento de los escenarios de fútbol y el trabajo de formativas en el área deportiva.

La razón de mejorar las instituciones deportivas ecuatorianas, se debe a los buenos resultados de equipos en Europa. Clubes como Real Madrid, Barcelona o Manchester United cierran año a año con presupuestos por encima de los USD\$ 600 millones (Tomás. 2017) y otros equipos más pequeños han logrado aumentar sus presupuestos gracias a la nueva Licencia de Clubes.

Otro factor a destacar, es la constitución de un equipo deportivo. En Europa, las instituciones tienen la opción de ser un club deportivo o convertirse en una Sociedad Anónima. En Ecuador, la ley no permite a las entidades deportivas ser sociedades anónimas, por ende, todos se mantienen con la constitución de club deportivo. Ambos tienen sus beneficios, pero uno de las desventajas de la situación de los clubes del país es que no pueden solicitar un préstamo bancario y se les complejiza el movimiento económico.

Como parte de la situación financiera actual del fútbol ecuatoriano, el nuevo contrato de los derechos televisivos con Gol Tv traerá un ingreso mayor a los equipos, sin embargo, la repartición favorece a aquellos clubes que tengan mayor fanaticada y más títulos en su historia.

CS Emelec e Independiente del Valle son los equipos que cerraron el año 2017 con números verdes (Larriva, 2017). En el caso de Emelec, se debe a los buenos resultados deportivos obteniendo un tricampeonato (2013-2015) y un campeonato en 2017. En la década del 2010 hasta el 2017, es el único equipo que pudo invertir en infraestructura remodelando su estadio. Esto muestra una bonanza económica que pocos equipos pueden llegar a tener.

En el caso del Independiente del Valle, consiguieron a base de trabajo e inversión en sus formativas, tener ganancias con la venta de varios jugadores y los premios por el subcampeonato en la Copa Libertadores del 2016 (Larriva, 2017). Entre Junior Sornoza, Arturo Mina y Luis Caicedo, el club sangolquileño obtuvo USD\$ 7 millones por la venta de sus derechos deportivos a equipos en el extranjero (Fuente: IDV).

Uno de los equipos con más ingresos del fútbol ecuatoriano, pero a su vez con más deudas es Barcelona SC. Alcanzó un tope de USD\$ 37 millones de pasivos con sueldos a jugadores y pagos acreedores. Sin embargo, desde que José Francisco Cevallos fue elegido presidente del club en 2015, ha tomado decisiones claves junto a su cuerpo directivo que le han beneficiado con grandes ingresos.

Optaron por reforzar el marketing para atraer al público y uno de los resultados fueron los USD\$ 2.047.825 que ingresaron por la Noche Amarilla del 2017 donde el invitado especial fue Ronaldinho. Otra de las buenas decisiones, ha sido reforzar el equipo con jugadores de las formativas y comprar lo justo. Con esto, el club obtuvo el campeonato nacional del 2016 y una semifinal de Copa Libertadores en 2017.

Por último, el caso de Liga Deportiva Universitaria es el de un equipo que tocó el cielo desde 2008 a 2011, y desde entonces, no ha podido armar una plantilla competitiva

para optar por el campeonato, a pesar de comprar a jugadores costosos y con buen historial. Estrellas como Gustavo Bou, Rubén Olivera, Julián Benítez y Ariel Nahuelpán llegaron con unas expectativas muy altas, pero ninguno se quedó más de un año.

Ante esas dificultades, el club prefirió mejorar las formativas y tener jugadores de la cantera en el primer equipo. Hecho nunca visto en Liga, según Santiago Jácome gerente deportivo, el club siempre ha preferido la cartera, pero ahora optaremos por darle juego a la cantera (2017).

Como conclusión, se viven varias realidades en el fútbol ecuatoriano. Equipos como Emelec e Independiente del Valle mantienen una solidez financiera que les permite invertir en infraestructura y formativas; y otros como Barcelona SC y Liga Deportiva Universitaria que, no son se ubican en una situación financiera crítica, pero mantienen deudas y números en rojo que les dificultan al momento de crecer. Una de las soluciones será la nueva Licencia de Clubes que exigirá transparencia en las cuentas y buen manejo de los activos del club para evitar caer en falta de pago a jugadores y sanciones por parte de la FEF.

## **VI. Estructura del reportaje multimedia y elementos**

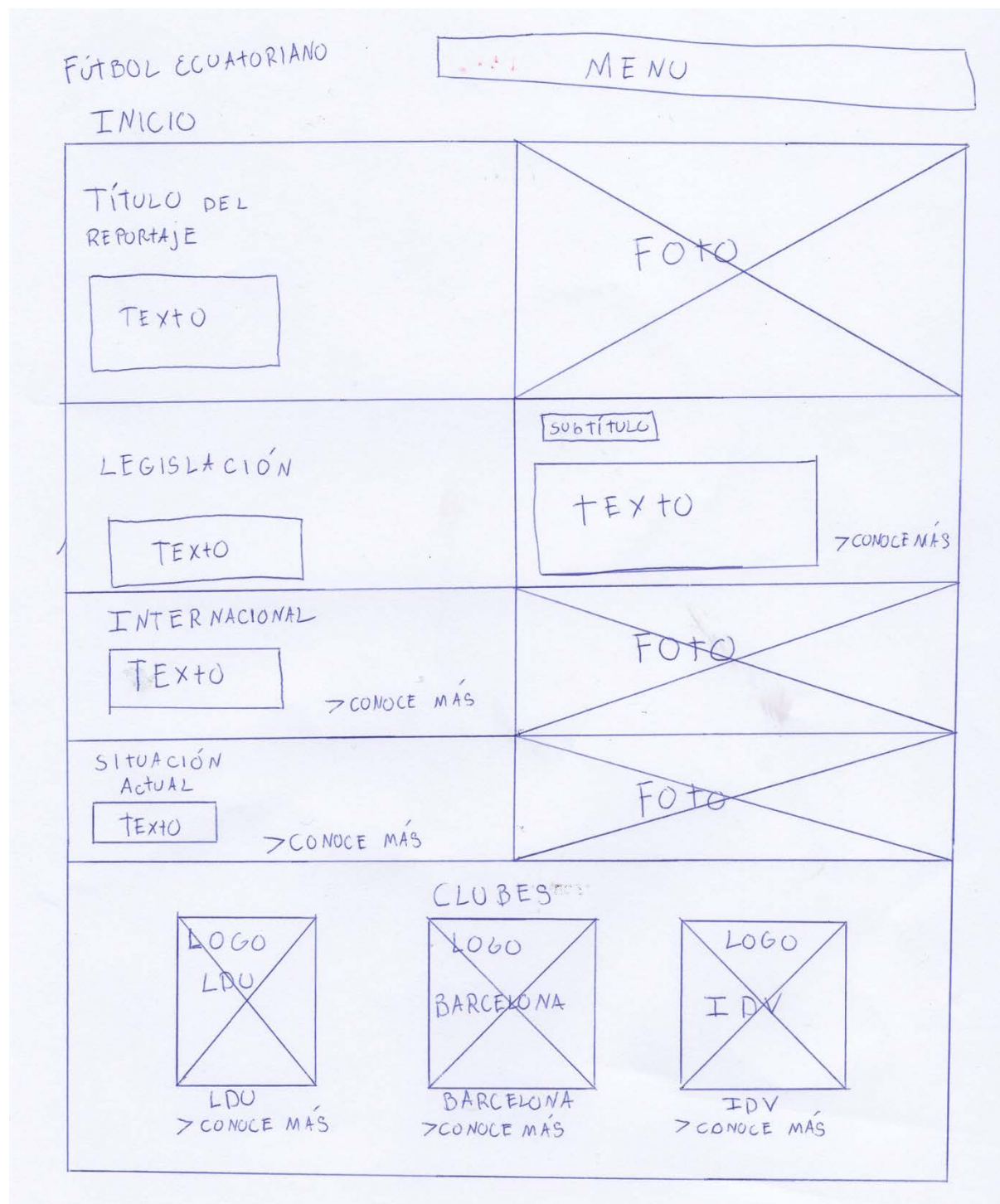


Figura 1: Maqueta página de inicio



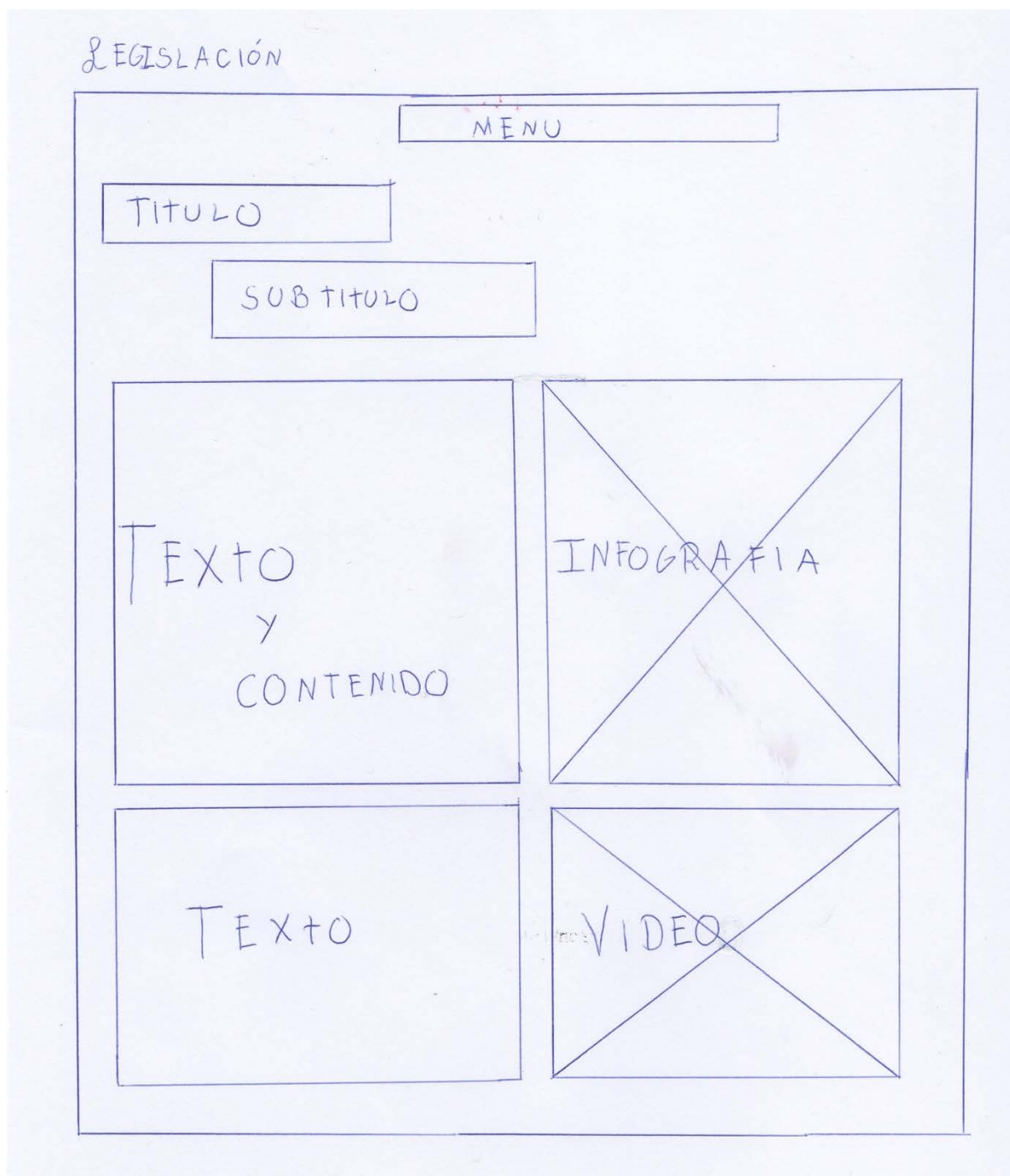


Figura 2: Maqueta página Legislación

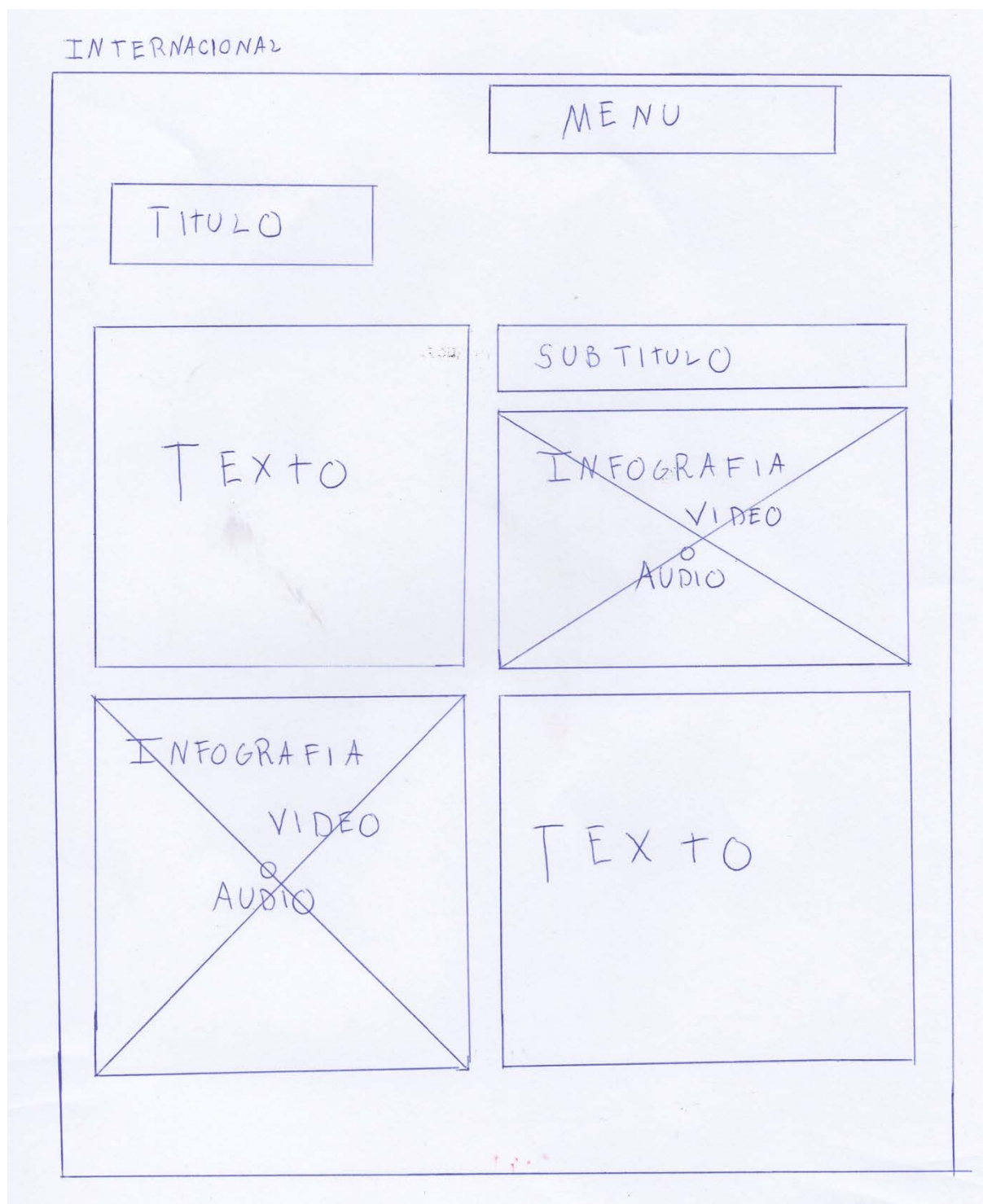


Figura 3: Maqueta página Internacional

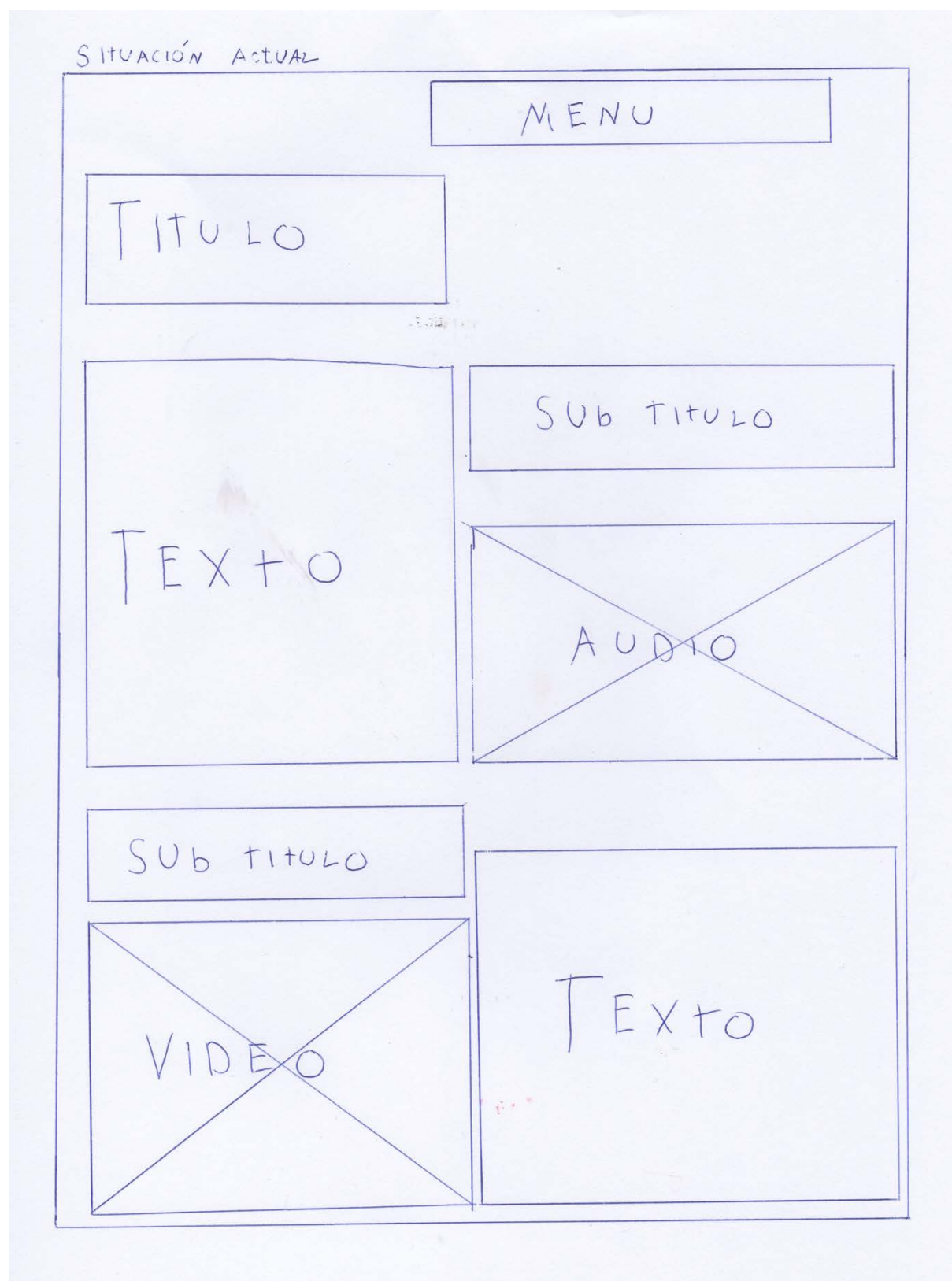


Figura 4: Maqueta página Situación actual

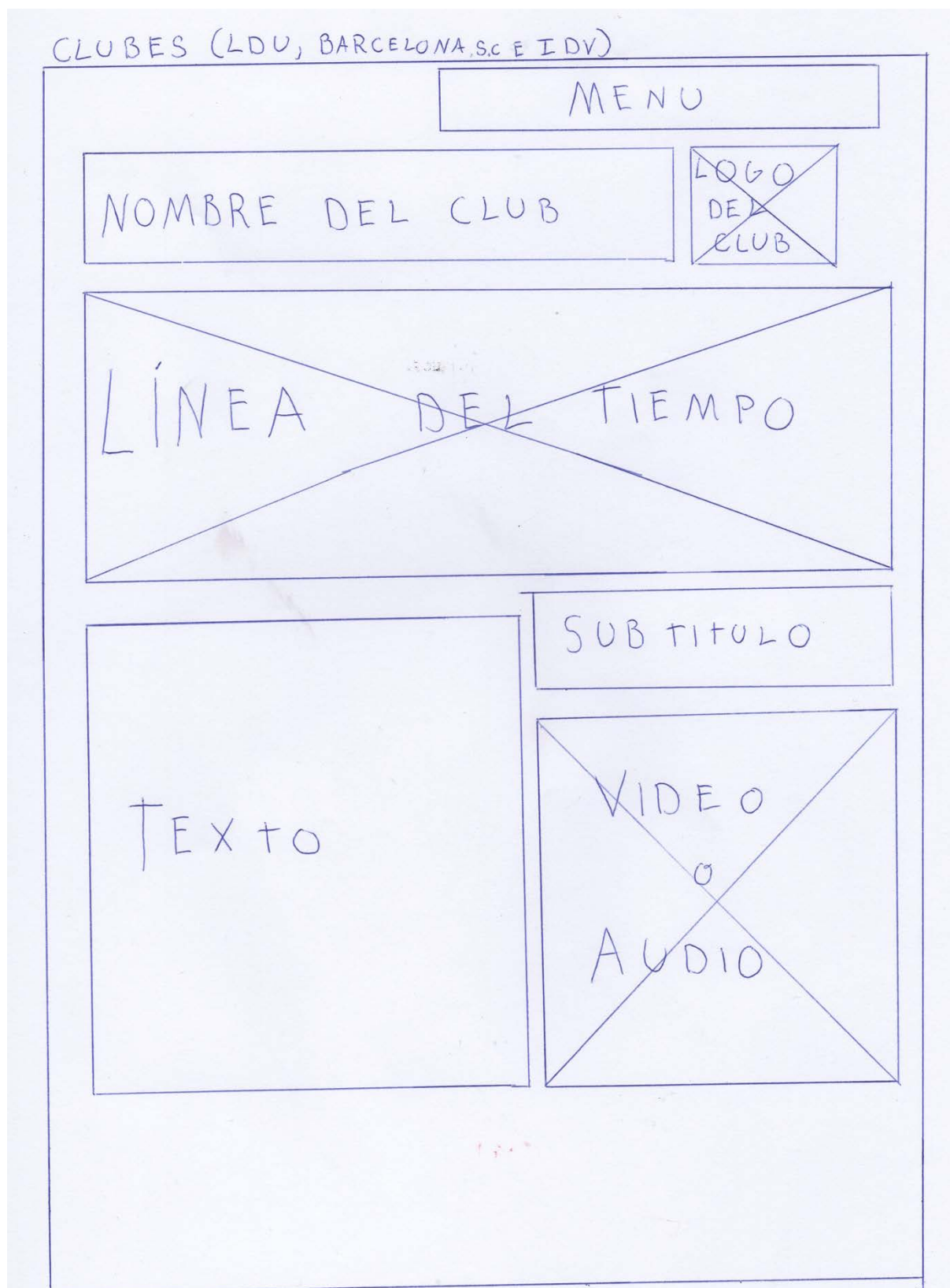


Figura 5: Maqueta página de los clubes LDU, Barcelona SC e IDV

**VII. Link del reportaje**

<https://michael-101014.wixsite.com/modelosecoseiea>

## REFERENCIAS

- Aguiar & Molina. (2003). Marketing Deportivo. Buenos Aires: Editorial Norma.
- Alarcón, F. “¿El fútbol ecuatoriano no está en crisis?” Recuperado el 23 de abril de 2017 de <http://www.elcomercio.com/deportes/futbol-ecuador-tesis-fef-clubes.html>
- Armstrong, G y Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing. México: Editorial Pearson.
- Bayas, M. “E-quiteño se aleja de los estadios” Recuperado el 23 de abril de 2017 de <http://www.elcomercio.com/deportes/quitenos-futbol-estadios-ingresos-partidos.html>
- Carrillo Viteri, M. (2013). Marketing deportivo Estrategias de marketing de dos equipos quiteños de fútbol y su impacto sobre el comportamiento de compra de sus hinchas. Quito. USFQ. Colegio de Administración para el Desarrollo. 93p.
- Carrión, F. (2013). La Crisis Del Fútbol Ecuatoriano: El populismo Financiero Futbolístico. *La crisis del fútbol ecuatoriano y mundial*. 10(1), 18-26.
- Debord, Guy. (1967), *La société du spectacle*, Champ Libre, París.
- Lituma, D. (2013). Del éxito futbolero a una crisis anunciada: 15 años mirando al fútbol. *La crisis del fútbol ecuatoriano y mundial*. 10(1), 34-37.
- El Comercio. “Una radiografía a la crisis económica de los clubes del fútbol ecuatoriano” Recuperado el 23 de abril de 2017 de <http://www.elcomercio.com/deportes/futbol/radiografia-tesis-economica-clubes-del.html>
- El Comercio. “Las deudas agobian a Fuerza Amarilla” Recuperado el 29 de diciembre del 2017 de <http://www.elcomercio.com/deportes/deudas-fuerzaamarilla-fef-seriea-futbol.html>
- Gay de Liébana, J. (2016). La gran burbuja del fútbol. Barcelona: Editorial Traversera de Gràcia.
- Kuper, S and Stefan S. (2009). Why England Lose. London, UK: HarperCollinsPublisher.
- Lituma, D. (2013). Del éxito futbolero a una crisis anunciada: 15 años mirando al fútbol. *La crisis del fútbol ecuatoriano y mundial*. 10(1), 34-37.

Reinoso Guevara, D. (2013). El fideicomiso deportivo para la administración de un club de fútbol profesional en el Ecuador. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. UDLA. Quito. 94 p.

Reglamento Calificación de Estadios. Federación Ecuatoriana de Fútbol. Guayaquil, Ecuador, 16 de diciembre del 2009. <http://www.ecuafutbol.org/web/reglamentos/10-ReglamentoCalificaciondeEstadios.pdf>

Reglamento de Licencia de Clubes. Federación Ecuatoriana de Fútbol. Guayaquil, Ecuador, 20 de julio del 2017. <http://www.ecuafutbol.org/web/reglamentos/13-reglamento-licencia-clubes.pdf>

Ribadeneira, A. "Seis reflexiones que deja la intensa crisis del Dep. Quito" Recuperado el 23 de abril de 2017 de <http://www.benditofutbol.com/futbol-nacional/deportivo-quito/tesis-reflexiones.html>

Rivero, M. [Michael Jonas Rivero Ortiz]. (2017, noviembre, 29) Excesivo gasto de Barcelona SC - Patricio Granja. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=noY25zh61kE>

Rivero, M. [Michael Jonas Rivero Ortiz]. (2017, noviembre, 23) Situación actual de Fuerza Amarilla - Andrés Larriva. [Archivo de video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=-PnsOz6Tzk8&index=17&list=UUOy\\_13tEZh7nrs\\_yRrGkDYw](https://www.youtube.com/watch?v=-PnsOz6Tzk8&index=17&list=UUOy_13tEZh7nrs_yRrGkDYw)

Rodríguez Romero, C. (2013). Guía de marketing promocional para entidades deportivas de bajo presupuesto. Caso: Cuniburo. Quito. UDLA, Sede Ecuador. Facultad de Comunicación y Artes Visuales. 243p.

Roggiero, L (2012). El negocio no es redondo: determinantes del desempeño deportivo y financiero de los equipos de fútbol profesional en Ecuador. Disertación de Maestría. FLACSO-Ecuador.

Roggiero, L (2013). La crisis del fútbol ecuatoriano. *La crisis del fútbol ecuatoriano y mundial*. 10(1), 70-75.

Rosso, A. y Uriarte, C. Financiamiento agropecuario. IICA, 2003.

- Ruiz Zapata, D. (2012). Guía para la Elaboración de un plan de Comunicación Integrada de Marketing para Equipos de Fútbol del Ecuador. Caso Sociedad Deportivo Quito. Quito. UDLA, Sede Ecuador. Facultad de Ciencias de la Comunicación y Artes Visuales. 145p.
- Samaniego, P. (2013). Microeconomía del fútbol ecuatoriano: algunos supuestos sobre su funcionamiento. *La crisis del fútbol ecuatoriano y mundial*. 10(1), 76-80.
- Samaniego, P, Carrión F, Stornaiolo, A, Bonilla J, Vallejo, A y Laso, A. 2013. La crisis económica del fútbol ecuatoriano. Conversatorio realizado en Flacso sede Ecuador. Quito.
- Sansó, M y Tomás, C. (2017). FC Barcelona y Real Madrid: El partido eterno. [Power point] EAE Business School.
- Stornaiolo, A. (2013). Crisis económica del fútbol ecuatoriano. *La crisis del fútbol ecuatoriano y mundial*. 10(1), 82-86
- Trujillo Mancheno, R. (2013). Marketing, el nuevo aliado del fútbol. Quito. USFQ. Colegio de Administración para el Desarrollo. 79p.
- Vargas Llosa, M. (2012), *La civilización del espectáculo*, Alfaguara, Madrid.
- Vega Núñez, F. (2016). Primeros pasos para la solución de la crisis del futbol ecuatoriano la Copa Ecuador y los beneficios económicos y deportivos. Quito. USFQ. Colegio de administración.
- Velasco, J. (2013). Estabilidad en la crisis: casos exitosos y cuentos de hadas trastocados en el fútbol ecuatoriano. *La crisis del fútbol ecuatoriano y mundial*. 10(1), 88-92.



## **ANEXOS**

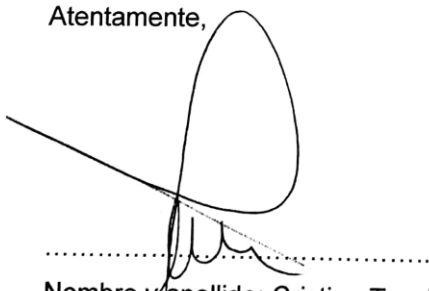
Barcelona, España, 16 de octubre 2017

Por medio de la presente:

Yo, Cristina Tomàs Pérez, con Documento Nacional de Identidad español 36975365J, autorizo el uso de la entrevista a el señor Michael Rivero con número de matrícula, 716611 estudiante de Periodismo de la Universidad de Las Américas.

El estudiante Michael Rivero utilizará este material en el contexto del reportaje Modelos económicos del fútbol ecuatoriano como parte de su trabajo de la asignatura de TIP.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop at the top and a series of smaller, connected loops below it, all written over a horizontal dotted line.

Nombre y apellido: Cristina Tomàs Pérez  
Cargo: Vicedecana de Postgrado  
Empresa: EAE Business School  
Nacionalidad: Española  
Documento Nacional de Identidad: 36975365J  
Teléfono celular: +34622494403  
Correo electrónico: ctomas@eae.es

Quito, 30-OCT- 2017

Por medio de la presente:

Yo, DR. OSWALDO RIZUELOS CI. 17-042423-2 autorizo el uso de UNA ENTREVISTA A LA DEBERECHO COLEGIAL el señor MICHAEL RIVERO con número de matrícula, 7166-11 estudiante de Periodismo de la Universidad de Las Américas.

El estudiante MICHAEL RIVERO utilizará este material en el contexto del reportaje ACA DEBERECHO DE SU TESIS como parte de su trabajo de la asignatura de TITULACIÓN.

Atentamente

[Signature]  
Nombre y apellido: DR OSWALDO RIZUELOS  
Cargo: /  
Empresa: /  
Número de cédula: 17 042423-2  
Teléfono celular: /  
Correo electrónico: /

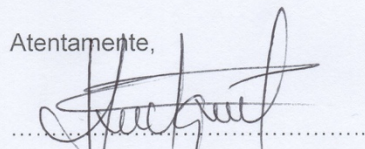
Quito, 13 oct. 2017

Por medio de la presente:

Yo, GIOVANNY CÁRDENAS G., CI. 1705545489 autorizo el uso de  
LA ENTREVISTA a el señor  
MICHAEL RIVERO con número de matrícula,  
716611 estudiante de Periodismo de la Universidad de Las  
 Américas.

El estudiante MICHAEL RIVERO utilizará este material en el contexto  
 del reportaje LICENCIAS DE CURSOS como parte  
 de su trabajo de la asignatura de T.P.

Atentamente,



Nombre y apellido: GIOVANNY CÁRDENAS GALVEZ

Cargo: DOCENTE

Empresa: UDLA

Número de cédula: 1705545489

Teléfono celular: 0992599851

Correo electrónico: diego.cardenas.galvez@udla.edu.ec.



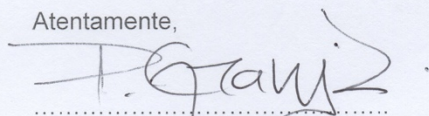
Quito, 30 / 10 2017

Por medio de la presente:

Yo, Patricio Granja CI. 1704454139 autorizo el uso de  
la entrevista a el señor  
Michael Rivero con número de matrícula,  
716611 estudiante de Periodismo de la Universidad de Las  
 Américas.

El estudiante Michael Rivero utilizará este material en el contexto  
 del reportaje Sobre modelos económicos como parte  
 de su trabajo de la asignatura de Titulación

Atentamente,



Nombre y apellido: Patricio Granja Tardín  
 Cargo: Coordinador General  
 Empresa: La Red  
 Número de cédula: 1704454139  
 Teléfono celular: 098 3365705  
 Correo electrónico: pganja@radiolared.com.ec

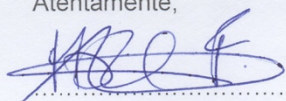
Quito, 30 de octubre 2017

Por medio de la presente:

Yo, MARCO FUENTES CI. 1713441598 autorizo el uso de AUDIO ENTREVISTA ING. CARLOS VILLACÍS a el señor Michael Rivero con número de matrícula, 716611 estudiante de Periodismo de la Universidad de Las Américas.

El estudiante Michael Rivero utilizará este material en el contexto del reportaje Modelos Económicos como parte de su trabajo de la asignatura de Titulación

Atentamente,



Nombre y apellido: MARCO FUENTES  
Cargo: DEPT. PRODUCCIÓN  
Empresa: RADIO LA RED  
Número de cédula: 171344159-8  
Teléfono celular: 099 8084316  
Correo electrónico: mfuentes@radiolared.com.ec



Quito, 09/11/ 2017

Por medio de la presente:

Yo, ANDRÉS HERRERA, CI. 1713162160 autorizo el uso de la entrevista a el señor Michael Rivero con número de matrícula, 716611 estudiante de Periodismo de la Universidad de Las Américas.

El estudiante Michael Rivero utilizará este material en el contexto del reportaje Modelos económicos del fútbol ecuatoriano como parte de su trabajo de la asignatura de TIP.

Atentamente,

Nombre y apellido: ANDRÉS HERRERA  
Cargo: PERIODISTA  
Empresa: DIRECTUSPORTS  
Número de cédula: 1713162160  
Teléfono celular: 0980612566  
Correo electrónico: ANDRES.HERRERA@ICLOUD.COM

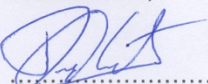
Quito, 21/NOV/2017

Por medio de la presente:

Yo, DIEGO CASTRO, Cl. 1706380993 autorizo el uso de la entrevista a el señor Michael Rivero con número de matrícula, 716611 estudiante de Periodismo de la Universidad de Las Américas.

El estudiante Michael Rivero utilizará este material en el contexto del reportaje Modelos económicos del fútbol ecuatoriano como parte de su trabajo de la asignatura de TIP.

Atentamente,



Nombre y apellido: DIEGO CASTRO  
Cargo: GERENTE COMERCIAL  
Empresa: LDV  
Número de cédula: 1706380993  
Teléfono celular: 0998002442  
Correo electrónico: castrod@ldv.com.ec



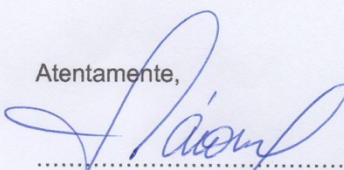
Quito, 21 Nov. 2017

Por medio de la presente:

Yo, SANTIAGO JAOME, Cl. 1708552011, autorizo el uso de la entrevista a el señor Michael Rivero con número de matrícula, 716611 estudiante de Periodismo de la Universidad de Las Américas.

El estudiante Michael Rivero utilizará este material en el contexto del reportaje Modelos económicos del fútbol ecuatoriano como parte de su trabajo de la asignatura de TIP.

Atentamente,

  
.....  
Nombre y apellido: SANTIAGO JAOME  
Cargo: GERENTE DEPORTIVO  
Empresa: LIGA  
Número de cédula: 1708552011  
Teléfono celular: 0995094236  
Correo electrónico: jaomes@ldu.com.ec

Quito, 22/11 2017

Por medio de la presente:

Yo, PATRICIO TORRES MORA, CI. 1702795624 autorizo el uso de la entrevista a el señor Michael Rivero con número de matrícula, 716611 estudiante de Periodismo de la Universidad de Las Américas.

El estudiante Michael Rivero utilizará este material en el contexto del reportaje Modelos económicos del fútbol ecuatoriano como parte de su trabajo de la asignatura de TIP.

Atentamente,

PATRICIO TORRES MORA

Nombre y apellido:  
Cargo: PDTE. COM. FÚTBOL  
Empresa: LIGA DEP. UNIVERSITARIA  
Número de cédula:  
Teléfono celular:  
Correo electrónico:



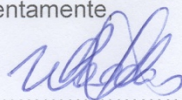
Quito, 22/11/ 2017

Por medio de la presente:

Yo, William Poveda Aray, Cl. 0915061956 autorizo el uso de Entrevista a el señor Michael Rivero con número de matrícula, 716611 estudiante de Periodismo de la Universidad de Las Américas.

El estudiante Michael Rivero utilizará este material en el contexto del reportaje Modelo económico como parte de su trabajo de la asignatura de TIP

Atentamente



Nombre y apellido: William Poveda A.  
Cargo: Gerente Licencias de Clubes  
Empresa: FEF  
Número de cédula: 0915061956  
Teléfono celular: 0969055335  
Correo electrónico: wpoveda@ecuafutbol.org

