

PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, Pablo Andrés Salazar Martínez con C.I. 1721542916 autor del trabajo de graduación intitulado: "Análisis comparativo de la gestión de eventos deportivos desarrollados durante una jornada oficial. Caso de estudio: Liga Deportiva Universitaria vs. FC Bayern München", previa a la obtención del grado académico de Ingeniero en Gestión Hotelera, en la Facultad de Ciencias Humanas:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 21 de enero de 2019



Pablo Andrés Salazar Martínez  
C.I. 1721542916

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

Yo, Mtr. Alex Fabián Mejía Sandoval, director (a) de esta disertación, certifico que el sr. Pablo Andrés Salazar Martínez ha realizado con mi dirección este trabajo titulado "ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS DESARROLLADOS DURANTE UNA JORNADA OFICIAL. CASO DE ESTUDIO: LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA VS. FC BAYERN MÜNCHEN", de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados de la PUCE. Autorizo la presentación del informe debidamente revisado y encuadernado para la calificación respectiva.

Mtr. Alex Fabián Mejía Sandoval

Quito, Enero 21 del 2019

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERO EN GESTIÓN HOTELERA**

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**  
**DESARROLLADOS DURANTE UNA JORNADA OFICIAL.**  
**CASO DE ESTUDIO: LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA VS. *FC BAYERN***  
***MÜNCHEN***

**PABLO ANDRÉS SALAZAR MARTÍNEZ**

**DIRECTOR: Alex Fabián Mejía Sandoval**

**QUITO, 2019**

***Dedicatoria***

*Para mi familia, en especial mis padres, quienes han sido un apoyo incondicional durante esta etapa universitaria.*

### *Agradecimiento*

*Un particular agradecimiento a Liga Deportiva Universitaria por abrirme las puertas y ser una herramienta fundamental para el desarrollo de esta investigación y a FC Bayern*

*München por ser la razón de mi pasión por el deporte.*

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
TABLA DE CONTENIDOS.....	IV
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
1. CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. TEMA.....	9
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	9
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.4. OBJETIVOS.....	11
1.4.1. Objetivo General.....	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
2. CAPÍTULO 2 - LOS EVENTOS DEPORTIVOS.....	12
2.1. INTRODUCCIÓN AL MUNDO DEPORTIVO.....	12
2.1.1. Origen y evolución del deporte.....	12
2.1.2. Olimpia.....	15
2.1.3. Industrialización.....	17
2.1.4. Mercantilismo Deportivo.....	20
2.2. GESTIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS.....	24
2.2.1. Administración en organizaciones deportivas.....	24
2.2.2. Clasificación de organizaciones deportivas.....	24
2.2.3. Entidades Deportivas.....	25
2.2.4. Vínculo en las entidades deportivas.....	26
2.2.5. Estructura de las organizaciones deportivas.....	28
2.2.6. Modelo teórico para organizaciones deportivas profesionales.....	29
2.2.7. Organización de eventos en una entidad deportiva.....	32
2.2.8. Planificación del evento.....	32
2.2.9. Estructura del evento.....	34
2.2.10. Desarrollo del evento.....	37
2.2.11. Marketing y Medios de Comunicación en los Eventos Deportivos.....	38

2.2.12.	Utilización del Marketing Mix en el Deporte.....	39
2.2.13.	Importancia del ambiente deportivo para el desarrollo del marketing .....	41
2.2.14.	Estrategias de marketing utilizadas en la industria deportiva.....	42
2.2.15.	Los medios de comunicación en un acontecimiento deportivo.....	45
2.2.16.	Logística empleada en una jornada deportiva .....	46
2.2.17.	Aspectos deportivos por considerar dentro de un evento deportivo.....	48
2.2.18.	Desempeño del área económico-jurídica en un evento deportivo.....	49
3.	CAPÍTULO 3 - LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA Y FC BAYERN MÜNCHEN .....	50
3.1.	ANTECEDENTES .....	50
3.1.1.	Liga Deportiva Universitaria .....	51
3.1.2.	FC Bayern München.....	53
3.2.	METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.2.1.	Entrevista .....	55
3.3.	ADMINISTRACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS – LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA .....	56
3.3.1.	Requisitos previos para la ejecución de eventos deportivos en el Ecuador.....	57
3.3.2.	Desarrollo del evento en el Estadio Rodrigo Paz Delgado.....	59
3.3.3.	Espectadores y Auspiciantes .....	62
3.3.4.	Logística en el Estadio Rodrigo Paz Delgado .....	68
3.4.	ADMINISTRACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS – FC BAYERN MÜNCHEN.....	70
3.4.1.	Pasos previos para la ejecución de eventos deportivos en el Allianz Arena ...	74
3.4.2.	Desarrollo del evento deportivo en el Allianz Arena .....	75
3.4.3.	Espectadores y Auspiciantes .....	76
3.4.4.	Logística en el Allianz Arena .....	80
3.4.5.	Servicios ofertados en el Allianz Arena .....	82
4.	CAPÍTULO 4 - ANÁLISIS COMPARATIVO LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA Y FC BAYERN MÜNCHEN.....	84
4.1.	CULTURA FUTBOLÍSTICA .....	84
4.2.	VÍNCULO ENTRE LOS ESPECTADORES Y LAS ENTIDADES DEPORTIVAS.....	86
4.3.	TEORÍA VS. REALIDAD.....	87
4.4.	VEREDICTO.....	89
	CONCLUSIONES.....	90
	RECOMENDACIONES .....	91

ANEXOS .....	92
INFORMACIÓN ENTREVISTA ESTRUCTURADA .....	92
INFORMACIÓN ENTREVISTA LIBRE .....	93
LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA VS MACARÁ.....	93
LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA VS CUENCA.....	97
ALLIANZ ARENA – MENÚ PAULANER FANTREFF.....	100
ALLIANZ ARENA – QUIOSCOS.....	102
ALLIANZ ARENA – NIVEL 3 .....	103
ALLIANZ ARENA – EVENTOS .....	106
BIBLIOGRAFÍA .....	108

## **RESUMEN**

La presente investigación extiende el universo de los eventos con un análisis comparativo del cómo en la actualidad se realizan este tipo de acontecimientos en la industria del deporte a nivel nacional e internacional guiados por la teoría y las recomendaciones en el ámbito de la administración de eventos deportivos. Inicia exponiendo los inicios del deporte, la transformación de un juego a una actividad comercial para así explicar cómo este tipo de empresa atrae a muchos simpatizantes en la actualidad. A partir de lo cual, se explora de manera teórica todos los sectores involucrados en el evento deportivo. Una vez realizada la parte teórica, se exponen cada uno de los casos a estudiar mediante un análisis elaborado gracias a la teoría. Posteriormente, la investigación finaliza con una observación de como la teoría es implementada nacionalmente y da a conocer factores que influyen a dar una diferente ejecución de estos acontecimientos a comparación de su desarrollo internacional.

## **ABSTRACT**

The following study expands the universe of the event management by giving the reader a straightforward analysis on how this sort of occasions are executed nationwide and abroad in the sports industry. The investigation opens its path through a reasoning that involves the transformation of the game into a commercial activity so then the reader has a better understanding on why there are many spectators that go to matchdays nowadays. Once established this fact, the study focusses its attention to the theoretical part exploring every department implicate in the realization and completion of the sport event. Afterwards, each case of study it's analyzed thanks to the theory. The investigation concludes with a critical observation on how the theory is carried out nationwide and discloses the factors that influence its achievement in relation with the sport events done abroad.

# 1. CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN

## 1.1. Tema

Análisis comparativo de la gestión de eventos deportivos realizados durante una jornada oficial. El caso de estudio se lo realizará en los clubes profesionales de Liga Deportiva Universitaria de Ecuador y *FC Bayern München* de Alemania.

## 1.2. Justificación

La gestión de eventos siempre será interesante, innovadora y única para quienes buscan laborar en un campo profesional peculiar y al aire libre. Esto determina que el estudio de la planificación en la carrera de Gestión Hotelera sea esencial, puesto que con ello se lograría la apertura de nuevos campos laborales para sus estudiantes. Lo mencionado es sustancial al momento de elaborar el plan de estudios correspondiente ya que constituye una base para el progreso social del sector si se efectúa de manera eficiente. Por este motivo, para quienes estudian la carrera de hospitalidad, como se denomina a la de Gestión Hotelera, y gustan de los deportes en equipo, los estudios de esta especialidad se constituirían en un medio para hacer realidad sus aspiraciones.

No obstante, en la actualidad, no está establecida una coyuntura que enlace e involucre Gestión Hotelera con el ámbito deportivo, debido a que en nuestro país la mayoría de las universidades no brindan un aporte académico específico para el área del deporte. Con los antecedentes expuestos, el enfoque de esta investigación está dirigido a mostrar cómo esta especialidad puede incrementar las opciones laborales de la rama hotelera.

El mayor afán dentro de cualquier entidad privada busca siempre el mejoramiento continuo en todos los aspectos en los que se desenvuelve. Así, las empresas dedicadas a la distribución de comida, por ejemplo, buscarán alternativas que impulsen un mayor consumo de alimentos. Por similar motivo, las entidades deportivas profesionales, de manera permanente, exploran nuevas ideas que optimicen cada uno de sus departamentos.

Esto lleva a que el presente trabajo analice los eventos que los clubes deportivos realizan, pero dada la diversidad de actividades de este tipo, se ha elegido solo aquellos que se efectúan en el ámbito del fútbol, durante cada *match days*, es decir, en la jornada oficial establecida por las respectivas organizaciones encargadas. La elección de esta actividad se ha realizado únicamente por ser la de mayor desarrollo en nuestro medio, sin embargo, un

análisis igual se podría efectuar en el campo del tenis, el golf, el automovilismo, o el atletismo.

El análisis comparativo de los clubes elegidos para este trabajo no tiene por finalidad establecer diferencias de ningún orden entre ellos. Por el contrario, elimina todo tipo de desigualdades, pues el propósito es observar lo que un club internacional, de alto nivel, realiza exitosamente y manifestarlo en sugerencias que puedan ser aplicadas en el medio nacional. Los resultados de esta comparación proporcionarán bases que impulsen la gestión de eventos deportivos en el Ecuador. Se debe aclarar, además, que la elección de equipos no se realizó al azar, sino por la empatía que ellos generan.

Es importante mencionar que un sinnúmero de personas cuestionó esta investigación ya que, a primera vista, se creería que su contenido se desvía de la carrera de Hospitalidad. Pero una vez explicado cómo los eventos son una rama importante en empresas deportivas profesionales, se comprende la necesidad de añadirlo dentro de los temas de investigación, en consideración a la fuerte afinidad con los estudios de la especialización. Con los fundamentos expuestos considero que esta investigación es el primer paso para la práctica de una deseada carrera profesional.

### **1.3. Planteamiento del problema**

Los eventos deportivos se desarrollan de diversas formas. En ciertos casos son las propias entidades deportivas las que se encargan de realizar torneos y manejan este acontecimiento como un evento de gran magnitud, como es el caso de la FIFA al organizar la copa mundial de fútbol. En otros, su organización diferirá y con ello la amplitud del evento varía, ello depende de los propósitos en cada caso, como por ejemplo la magnitud de un evento deportivo en un partido de *baseball* en la MLB será muy distinta al de un partido de *baseball* en Ecuador donde la atracción por aquel deporte es mínima.

En el transcurso de esta investigación solo se tomará en cuenta el evento deportivo que realizan dos clubes, determinados con anterioridad, en sus localidades, durante la jornada oficial. Para esto se tomará en cuenta aspectos específicos que impulsen la buena ejecución del evento, es decir, acciones departamentales de: marketing, logística, económica, comunicación y seguridad. No se extenderá hacia áreas de la empresa las cuales no aporten de manera directa al evento como el de talento humano, porque de hecho toda actividad es realizada por personal experimentado.

Una impecable ejecución de este tipo de eventos demuestra la calidad profesional que se maneja internamente y manifiesta tanto a los seguidores como a personas externas, que solo el hecho de pagar la entrada ya es un gasto provechoso, que queda demostrado desde el instante en que su poseedor se encuentra en los alrededores del estadio, porque ya le otorga la seguridad de ingreso a la ubicación elegida.

La cultura ecuatoriana respecto a eventos deportivos de fútbol es muy especial, depende mucho de la situación del equipo en un campeonato para que sus seguidores asistan a los estadios. Por este motivo la presente investigación busca identificar aspectos favorables y establecer acciones que atraigan tanto a los seguidores de cada equipo como al público en general, proponiendo un panorama sugestivo para los eventos gestionados en cada día de partido.

¿Cómo se lograría impulsar la organización de eventos deportivos realizados en días de juego oficiales dentro de un club profesional ecuatoriano, en base a la experiencia del club profesional Liga Deportiva Universitaria y con referencia a una gestión exitosa en el equipo alemán de *FC Bayern München*?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

- Presentar la gestión de eventos deportivos realizados durante una jornada oficial en clubes seleccionados, mediante investigación bibliográfica y de campo, para potenciar esta actividad en equipos profesionales en el Ecuador.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar mediante una investigación bibliográfica cómo se encuentra organizada la conducción de eventos durante jornadas oficiales en *FC Bayern München*.
- Sintetizar la organización del manejo de eventos en Liga Deportiva Universitaria por medio de entrevistas estructuradas.
- Definir propuestas para enriquecer la organización de eventos del club quiteño, comparando su administración, mediante investigación bibliográfica, con la del equipo internacional.

- Sugerir propuestas de mejoramiento para el sector de alimentos, bebidas, y otros, en el establecimiento deportivo del club quiteño, durante los días de juego, como resultado de una investigación bibliográfica y de campo.

## **2. CAPÍTULO 2 - LOS EVENTOS DEPORTIVOS**

### **2.1. Introducción al Mundo Deportivo**

En la actualidad, alrededor del mundo se celebra la participación de distintas disciplinas deportivas en la forma de eventos que acumulan a miles de individuos para presenciar el acontecimiento. Esto se ve reflejado desde un partido de *rugby* en India hasta en el mundial de fútbol organizado cada cuatro años. Las variedades de estos eventos son muchos, y por supuesto, viene acoplado con la búsqueda de adquisición financiera. Pero para comprender la razón de porque un individuo paga por presenciar un juego que puedo practicarlo en el parque de su vecindario, hay que comprender como nació esta necesidad del juego en el ser humano y como se transformó en un símbolo monetario que atrae a la mayoría de la población.

#### **2.1.1. Origen y evolución del deporte**

Emoción, satisfacción y euforia son algunos pensamientos que cruzan por la mente al escuchar la palabra *deporte*. Este vocablo transformó su definición de práctica y presentación en el transcurso del tiempo hasta llegar a conceder la idea de una actividad cotidiana, la cual al ser escuchada o vista es inmediatamente reconocida por su receptor (S. García, 1994).

En la sociedad contemporánea enfocada al trabajo rutinario, el deporte es para muchos el verdadero descanso en su tiempo de ocio, ya sea al ejercitarlo o simplemente al deleitarse observándolo. Desde luego no siempre fue tomado de esa manera, pues las acciones deportivas debieron pasar por una larga evolución desde la prehistoria, así lo demuestran varias teorías que tratan de identificar cómo el deporte llegó a convertirse en una actividad habitual.

Monroy & Sáez (2007) plantean, mediante diversas hipótesis, que el comienzo de la actividad deportiva bien pudo ser el momento de la práctica de las habilidades físicas de caza para la supervivencia, manifestación que no ocurrió en forma independiente, sino que estuvo

acompañada de varios hechos que desembocaron en el desarrollo de estas tareas diarias en aquellas civilizaciones primitivas. Posiblemente el hecho más importante fue el juego, al que se lo ha encontrado presente desde la aparición del ser humano como manifestación de su estado anímico y psicológico.

No cabe duda de que el juego formó parte esencial en la ejecución de actividades como la pesca, la caza, o la recolección y sirvió de vínculo con diversas festividades religiosas, conmemoraciones de diversos tipos y gratificación a sus dioses (Paredes, 2002). Esta adaptación del ser humano al juego, realizado como actividad rutinaria, se dio con facilidad debido a la naturaleza perfeccionista de cada individuo, evocando aspectos emocionales o corporales que fueron motivantes continuos para el seguimiento de la práctica de las actividades físicas (Méndez, 1996).

A pesar del factible e importante papel que pudo tener el juego dentro de las actividades deportivas, la aparición de teorías acerca de su comienzo provocó el surgimiento de diversos puntos de vista por parte de los investigadores, quienes inclinaron su visión a la rama de estudio que practicaban.

Cada autor o teoría es distinta a las demás, ya que cada una se apoya sobre unas bases diferentes o sobre unas ideologías que, aunque normalmente han sido desarrolladas a partir de datos históricos muy similares, han hecho llegar a conclusiones distintas en cada caso. Así, un biólogo tendrá una concepción distinta del origen del deporte que un sociólogo. El primero dictaminará que el origen se basa en una necesidad del hombre, como parte de su desarrollo personal y que empieza con el juego, mientras que el segundo posiblemente llegará a la conclusión de que es el resultado de la interacción de la sociedad con el propio individuo. (Monroy & Sáez, 2007, pp 15-16)

La evolución deportiva ha ido de la mano con la evolución dada dentro de la sociedad y más aún, adecuándose a ella. Esto debido a la perseverancia de las actividades deportivas en la constitución social. Como un ejemplo de lo anterior se puede observar el lanzamiento de la jabalina, practicado en un inicio para satisfacer la necesidad de alimentación de familias o tribus, pero que posteriormente llegó a transformarse en un deporte tipificado (Monroy & Sáez, 2007; Rodríguez, 2000).

Las actividades efectuadas por el hombre prehistórico tuvieron como finalidad el cumplimiento de diferentes necesidades, unas de tipo fisiológico de supervivencia, como la consecución de alimento o la pugna por territorio y otras de satisfacción personal o lúdicas de recreación. Esta realidad manifiesta las primeras características del deporte: ser efectuado mediante roces corporales y el empeño por alcanzar metas (Cagigal, 1983).

Uno de los eruditos en el tema del deporte y precursor para la realización de los Juegos Olímpicos en Alemania de 1936, Carl Diem, recaló la relación socio cultural en los

juegos. Muestra de ello, dijo, fue la lucha de supervivencia y su posterior adecuación como una actividad deportiva, una vez que se la dominó, pero que al comienzo no fue más que un ejercicio corporal guiado por un estímulo automático al movimiento.

Igual perspectiva sociocultural establece la relación entre el ejercicio y los aspectos religiosos, que otorgan a las actividades deportivas una validez cultural y un significado espiritual. Ello se observa en la emulación de actividades físicas en veneración a los fallecidos. Un ejemplo claro de este tipo de homenaje se da en la muerte de Patroclo en la *Iliada* de Homero, al realizarse las exequias correspondientes y juegos en su honra.

Diem, también, manifiesta que su hipótesis se confirma mediante las idolatrías que realizaban los aztecas y otras tribus antiguas a sus dioses, al ejecutar competencias que tenían como explicación el gusto del ejercicio físico por parte de sus divinidades. Además, esto apoya la idea de que todas las actividades deportivas tienen raíces culturales (Monroy & Sáez, 2007; Velázquez, 2001).

En definitiva, a decir de Paredes, poco a poco las actividades deportivas fueron entrando a la psique de los seres humanos como una raíz en la tierra, cambiaron su rutina diaria, y se esparcieron hasta apoderarse de sociedades enteras, lo cual en la contemporaneidad desemboca en la aparición de sociedades lúdicas (Paredes, 2002).

La prehistoria quedó atrás y el hombre llegó a civilizaciones más avanzadas, como la griega, en las que la población cazadora se vuelve sedentaria, el sustento alimenticio se convierte en cotidiano y el tiempo libre aumenta. Esto da como resultado que en el hombre surja la idea de: tiempo de ocio, y dentro de éste crezca el hábito de ejecutar actividades deportivas (S. García, 1994).

Los cambios en el deporte no determinaron una modificación en los ejercicios físicos, por lo que algunos juegos griegos, tradicionales, mantenían un origen lúgubre en su ejecución. Incluso desde el inicio de los Juegos Olímpicos se celebró el suceso como una ceremonia que nace con una característica religiosa-mortuoria (Cagigal, 1983). Las manifestaciones físico-deportivas se identificaron con la veneración. Esto refleja una fuerte conexión entre la sociedad prehistórica y sus creencias religiosas expuestas en danzas o rituales que requerían el movimiento corporal de los participantes.

Las actividades deportivas continuaron su evolución, pero a pesar de ello, el encanto del juego permaneció. Así en la sociedad griega se dio una afinidad entre el arte y el deporte, al comparar la belleza del arte con el movimiento y actuación del deporte. Los griegos encontraron las actividades físicas como una forma de expresión única, la cual se sintetizó

en un arquetipo educativo que a futuro formó parte fundamental para un deporte sistematizado, gracias a la invención de los Juegos Olímpicos (Méndez, 1996).

La aparición de los Juegos Olímpicos fue un hecho histórico en el campo deportivo mundial por la importancia que dio al impulso y reconocimiento de las actividades físicas que se habían ampliado durante siglos. De allí que este es conmemorado como un “acontecimiento deportivo importante que sirvió de base para medir el tiempo en la antigua Grecia.” (Tejera, 2009, p.8).

### **2.1.2. Olimpia**

Basado en una educación gimnástica y artística, la enseñanza del pueblo griego buscó fomentar el perfeccionismo establecido en la preciosidad del cuerpo humano. Es por este motivo que promover la gimnasia mediante actividades físicas era significativo en la formación de su sociedad (Paredes, 2002). Además, la naturaleza lúdica del juego pasó a formar parte de una catequesis importante para el pueblo heleno, lo que conllevó a esparcir el motivo real del deporte. Este hecho actuó de manera positiva ya que los practicantes aumentaron y el gusto por las actividades deportivas se potenció de tal manera que constituyeron el antecedente de la creación de su máxima festividad, los Juegos Olímpicos. (S. García, 1994), actividades físicas que se celebraban en Olimpia, ciudad por la cual lleva su nombre.

La rivalidad en el deporte hizo que éste dé un giro y provoque el ejercicio perseverante de las diferentes actividades que en aquella época se practicaban, que originó el desarrollo de habilidades y destrezas en su desempeño que, en definitiva, es la causa para que la práctica de los juegos permanezca y se prolongue (Monroy & Sáez, 2007).

Alcanzar la capacidad eficaz en el desempeño de un deporte o actividad gimnasta que se realizaba en aquella época, tomaba años y mucha dedicación, incluso siendo éstos practicados desde corta edad. Existieron varios juegos que se adiestraban, sin embargo, algunos no llegaron a formar parte del calendario olímpico, pero su popularidad fue muy alta en el pueblo griego. Fue el caso de los juegos con la pelota los cuales fueron practicados por individuos de todas las edades.

No se ha logrado reeditar, totalmente, las reglas de juego que en ese tiempo fueron usadas, pero no cabe duda de que establecieron una base firme para los deportes practicados en la actualidad, dada su similitud, como es el caso del *rugby*, el *balonmano* y el *hockey* (Paredes, 2002).

Las actividades deportivas con la pelota no fueron las únicas practicadas; los lanzamientos de la jabalina, del disco, la danza, los saltos, las carreras, los deportes acuáticos, y los ejercicios de fuerza como el levantamiento de pesas o el boxeo, también, formaron parte sustancial para el desarrollo y promoción de los Juegos Olímpicos, especialmente el pentatlón, llamado de tal manera porque su ejercicio junta cinco actividades a realizar: lanzamiento de jabalina, de disco, salto, lucha, y carrera (Paredes, 2002).

Además del gusto del pueblo heleno por las actividades físicas, existió una doble razón para que sean ejecutadas con intensidad, fue la utilidad que presentaban los ejercicios, en particular aquellos que eran parte del pentatlón, en casos conflictivos o de guerra, pues sus participantes estarían listos para defender a Grecia. Este antecedente dio origen para que algunos historiadores del tema cuestionen si el ingenio de los Juegos Olímpicos se creó como gozo por los juegos o por ser una fuente de entrenamiento militar (Cagigal, 1983).

El periodo de desarrollo deportivo que surgió en Grecia tuvo una duración corta ya que luego de la invasión romana, el emperador Teodosio finalizó los juegos y detuvo su realización (Young & Abrahams, 2018). Una presunción para el cese de los Juegos Olímpicos es que se obligaba de forma estricta a que sus participantes y espectadores sean de género masculino y de origen griego, pues existía la creencia de ser una competencia sagrada. Esto, posiblemente, fue causa de malestar en los romanos quienes consideraban una actividad distinta a su dogma. De igual forma, la diferencia de finalidad en el procedimiento de las actividades deportivas fue un hecho importante para la finalización de estas prácticas, mientras los griegos consideraban esta festividad como concursos organizados para sus competidores, para los romanos eran solo juegos para el público (Monroy & Sáez, 2007).

La inclusión de Roma al ambiente deportivo griego tuvo una inmediata repercusión dentro del pueblo de los helenos ya que “se perdió poco a poco el espíritu de los aficionados y la atmósfera religiosa del pasado” (Tejera, 2009, p.9). Esta separación de ideologías tuvo auge con la aparición de héroes en el imaginario de la gente, lo cual creó la pasión por estas actividades, pasión que no solo recaía en la práctica popular sino, también, en los gladiadores romanos quienes llegaron a ser los protagonistas.

Sin embargo, el paro de actividades olímpicas no significó el paro definitivo de los ejercicios deportivos, por el contrario, surgieron nuevas disciplinas que determinaron que los Juegos Olímpicos volvieran a desarrollarse en Atenas en 1896. Aquello impulsó al manejo deportivo mundial debido al elevado número de actividades que participaban (Nelson, 2016).

Para la época de retorno, la sociedad había progresado en todos los aspectos, incluida la administración económica. La discriminación fue un aspecto que también, se consideró desde el inicio, lo que llevó a establecer mandatos en contra de cualquier tipo de segregación: racial, de género, religiosa o política (Comité Olímpico Internacional, 2017). Estos principios, no obstante, se quebrantaron al no cumplir lo que se pretendía con dichos fundamentos. Zimbalist (2016) analizó este cambio y manifestó la contradicción de aquel orden: “El principio de no discriminación fue quebrantado desde el comienzo. Ninguna mujer atleta participó en los juegos de Atenas de 1896.” (p. 25)

A esa época, la actividad comercial se manifestaba con fuerza asentando nuevos paradigmas sociales que, además, dieron origen a nuevas modalidades en los Juegos Olímpicos y transformaron el mundo deportivo. Esa nueva etapa social y comercial que daba sus primeros pasos afectó al Olimpismo, pues el inicio de la propaganda transformó aquella cultura de goce y festejo en la de utilización de las prácticas deportivas para la ganancia económica excesiva (Fernández & Ramajo, 2014). Los Juegos Olímpicos fueron la primera muestra de modificación del deporte, luego llegaron otros debido a la época industrial y mercantil.

### **2.1.3. Industrialización**

La evolución de la sociedad ha significado cambios durante toda su existencia. La apertura a la etapa industrial trajo consigo innovaciones, de diferente índole, que dieron comienzo a una nueva visión comunitaria. La estructura social modificó aspectos educativos y consecuentemente, el deportivo también se incluyó (Heinemann, 2004).

La Revolución Industrial impactó en las labores obreras, la introducción de las máquinas determinó la disminución del tiempo de trabajo, un cambio (Bergamaschi & Deutsch, 2004; Heinemann, 2004) que incluía realizar actividades monótonas y constantes para luego regresar al hogar y continuar con una vida sedentaria debido a la introducción de la televisión. Aquello llevó a los trabajadores a adquirir costumbres negativas como el incremento del consumo del tabaco y alcohol.

Al observar el menoscabo de las condiciones de vida, de la generalidad de individuos, se inició la búsqueda de acciones que llenaran su tiempo de ocio. Aparecen así, actividades tendientes a beneficiar la salud, que poco tiempo después terminaron en la constante ejecución de ejercicios físicos y la inevitable aparición de los deportes en equipo (Bergamaschi & Deutsch, 2004). Una transformación de ideales que a decir de Velázquez

(2001) asegura que la “Revolución Industrial (...) constituye uno de los principales factores explicativos y configuradores del proceso que ha hecho del deporte el fenómeno socio-cultural que es en la actualidad.” (p. 13).

Durante el transcurso de la Edad Media, varios gremios practicaron juegos que envolvían el uso de la pelota y el contacto físico durante festividades religiosas, acciones que constituyeron la base para el futuro surgimiento de nuevos deportes como el fútbol, el rugby, o incluso el tenis. La emersión de estas actividades físicas tuvo un auge tremendo siglos después gracias a dos hechos importantes: la Revolución Industrial y la contribución por parte de Thomas Arnold al enseñar actividades deportivas en las escuelas privadas como parte del plan de estudios, durante el periodo victoriano en Inglaterra (Elias & Dunning, 2014).

Estos avances sociales no solo modificaron el sistema educativo, sino que, también, cambió el tiempo de ocio. En la época de resplandor de Grecia o en el Renacimiento, el ocio era considerado un espacio que buscaba el regocijo utilitario, mientras en la etapa industrial, el tiempo de ocio fue una manifestación obligada por el período libre que los trabajadores adquirieron (Hernández, 2004).

Las sociedades, los individuos, las maneras de pensar y actuar han progresado constantemente; el periodo industrial no fue la excepción puesto que significó un nuevo estilo de vida, como menciona Paredes (2002): “La actual civilización industrial obliga al hombre a despegarse del hábito natural, de su comportamiento natural.” (p. 31) A pesar de que la Revolución Industrial trajo efectos negativos, el ocio marcó un punto a su favor, pues cambió el mundo deportivo para siempre con la práctica constante de nuevos deportes que aparecieron.

Es importante reiterar la acción del Thomas Arnold quien influyó para que las prácticas deportivas sean instauradas en la educación, con lo cual consiguió un incentivo a la desarrollo del deporte, que con el transcurso del tiempo se extendió hacia otros territorios que adoptaron igual modalidad (Elias & Dunning, 2014).

Durante la Industrialización, en Inglaterra, se implementaron cómputos precisos a todo lo que se realizaba. Esto se amplió a diversas actividades deportivas haciéndolos más vigorosos, con cimientos fuertes para el momento de su internacionalización (Velázquez, 2001). Todas estas características que moldearon el juego erigieron lo que se muestra actualmente en el deporte moderno; su esqueleto y su armazón fueron y son claros reflejos sociales de la etapa industrial (Paredes, 2002).

La difusión de los deportes obtuvo popularidad con el fútbol que encontró mayor acogida que otras disciplinas como la lucha libre, el críquet, o el atletismo, por lo que Elias & Dunning (2014) aducen como “ninguno fue adoptado y asimilado por otros países tan ampliamente y, en muchos casos, con tanta rapidez (...) ninguno de ellos obtuvo tanta popularidad.” (p. 183)

A pesar de los aspectos positivos de la globalización del deporte contemporáneo, el espectro materialista siempre estuvo a la sombra de aquel crecimiento, pero no tardó mucho tiempo en añadir su particularidad utilitaria a la sociedad, y por ende al deporte, en su expansión incesante (Chiva & Hernando, 2014).

La globalización deportiva originó cambios, incluso lingüísticos forzosos, como en el idioma alemán en el cual el término inglés de deporte no existía, motivo por el que un aristocrático escritor alemán, en 1810, plasmó su opinión al decir “*Sport* es tan intraducible como *gentleman*.” (Elias & Dunning, 2014, p. 140).

Con el transcurso del tiempo, la evolución del deporte no se detuvo, y el desarrollo de sus actividades recorrió no solo Europa, sino, además, Estados Unidos. Este cambio no concluyó en esparcimiento, puesto que “el fenómeno deportivo configura un complejo entramado cultural perfectamente insertado en la cultura de masas de las sociedades contemporáneas.” (M. García, Puig, & Lagardera, 1998, p. 20). Aquello fue el comienzo de la transformación del deporte en un símbolo mercantil.

Las actividades y funciones deportivas se multiplicaron e implementaron nuevos modelos en el deporte como medida para rellenar los vacíos que su expansión creaba (Velázquez, 2001). El desarrollo del deporte en la era industrial fue tan considerable que impuso la creación de entidades reguladoras. Algunas surgieron para controlar la función original del deporte, mientras otras aparecieron como figuras de ganancia monetaria.

El capitalismo industrial se introdujo de una manera autoritaria en el mundo occidental, y consiguó la creación de Federaciones Deportivas y Comités Reguladores que denotaron un significativo progreso en la administración deportiva (Latorre, 2004).

El nacimiento de clubes deportivos fue un indicio claro de que la práctica de las actividades deportivas se había multiplicado, y que a pesar de todos los cambios que tuvo en su núcleo, éste era de agrado en nuevos territorios donde antes no existía. Velázquez (2001) aclara que la creación de nuevos clubes se debió a la expansión de las actividades deportivas hacia clases sociales, las cuales en muchas ocasiones representaron la agrupación autónoma de hombres.

No se puede dejar de mencionar que la etapa industrial, estableció las bases para el inmediato progreso de los sistemas de producción que evidentemente influenciaron en el deporte, por lo cual se hizo necesaria una administración eficaz para agrupar las nuevas disciplinas dentro de las nacientes entidades deportivas (Gutiérrez, 1996).

#### **2.1.4. Mercantilismo Deportivo**

Históricamente, la época de la revolución industrial significó un avance importante y no cabe duda de su aporte para el campo laboral, social y educativo que venía implementándose poco a poco. Otero (2003) menciona la importancia de la Primera Guerra mundial para el esparcimiento de este proceso. A partir del Industrialismo, se aseguró un auge económico mundial que arrastraba consigo nuevos aspectos culturales y sociales, así como la evolución tecnológica. Este cambio continuo trajo consigo ideas que cambiaron al deporte educacional en una fuente de lucro.

Latorre (2004) simplifica esta doctrina al afirmar que la utilización del deporte sencillamente ha cambiado.

Teniendo en cuenta que la actividad física y el deporte es un elemento fundamental en el desarrollo del paradigma de la sociedad del bienestar y la calidad de vida, en una sociedad neoliberal en la que el deporte se convierte en un bien de consumo, su valor como elemento de promoción de valores saludables, sociales, etc., es sustituido por valor mercantil. (p. 3)

El dominio del mercado consumista vio al deporte como una mina de oro por ser explotada, y junto al capitalismo fortalecido y a la sobrevaloración utilitarista del siglo XX no tardaron en convertir al deporte en un elemento mercantil (Cagigal, 1983). Lo anterior trajo la incertidumbre de si el deporte pasional aún existía y se empezó a cuestionar su propósito. La necesidad de esclarecimiento sobre como tuvo inicio esta actividad lúdica terminó siendo una explotación monetaria. Existe la idea de que aquello comenzó en la etapa Industrial, antes de que se inicie la globalización deportiva, puesto que en Inglaterra ya se practicaba las apuestas, que posteriormente se extendieron en toda Europa con la institucionalización del deporte a través de clubes deportivos (Pujadas & Santacana, 2001).

El crecimiento de las actividades deportivas ha hecho que ellas se exhiban de tal manera que los eventos de esta índole “se han sistematizados y perfectamente organizados.” (Chiva & Hernando, 2014, p. 29). Una de las causas para esta nueva fase del deporte es la devastación que provocaran las guerras mundiales, que a su vez dieron lugar a un proceso de agrupación y posterior globalización deportiva mercantil deportiva que ha llegado hasta estos días.

El sentido de unión comunitaria se transformó en masas que buscaban de manera inconsciente una forma de desahogar el desastre de las guerras, y la forma más pacífica fue el deporte. A lo largo de la historia, su práctica física se ha visto afectada por sucesos de toda índole que fueron moldeando al deporte, sin embargo, éste se mantiene independiente porque posee sus propios riesgos y gracias a que conserva una legislación única que fue evolucionando (Bourdieu, 2015). Las disciplinas deportivas, en especial el fútbol, surgieron como un símbolo de satisfacción y armonía en la población. Otero (2003) ratifica este enunciado comentando que “de esta forma el deporte en su doble dimensión de práctica y de espectáculo de masas se expandió como una mancha de aceite en la sociedad urbana (...)” (p. 178)

Esta señal de apogeo no fue tomada a la ligera por las compañías de publicidad que la encontraron como una oportunidad incomparable de crecimiento económico. Sin embargo, estas aspiraciones abusivas, fueron detenidas con la creación de las Federaciones Deportivas, entidades gobernadoras de disciplinas específicas que otorgan a los clubes, que forman parte de ellas, estabilidad, continuidad y perfeccionamiento de sus prácticas deportivas, mediante competencias adecuadas (Asenjo, 2015).

La mercantilización del deporte, desde su inicio, no consistió solo en la publicidad de éste, sino en los servicios prestados a los clubes deportivos, como una herramienta para la adquisición de nuevos jugadores que incrementen su competitividad o el ingreso económico por los derechos televisivos que se popularizaron gracias al modelo capitalista de atracción de las masas (Chiva & Hernando, 2014).

Los derechos de televisión no se aplicaron en el ámbito deportivo sino hasta la década de los 80, época en la cual, con la finalidad de obtener un mayor ingreso de las competencias deportivas, fueron implementados, invocando una publicidad que se fortalecería con el paso de los años, mediante los avances tecnológicos que ampliaban su empleo (Fernández & Ramajo, 2014).

El uso de la tecnología, en el deporte, no ha sido una relación que se pueda comparar con Romeo y Julieta, mas bien siempre ha existido una enemistad desde el inicio tecnológico. No obstante, las organizaciones y clubes han requerido de ésta, desde que se inventó la radio para captar la atención y promocionar su existencia. En la actualidad con el uso del internet, la mercantilización del deporte se realiza con más eficacia (Gómez, Opazo, & Martí, 2007).

La publicidad en el movimiento mercantil vino sustentada por patrocinios de entidades comerciales de renombre que se juntaron a la visión de globalizar verdaderamente

el deporte, una vez que se evidenció el progresivo aumento de eventos deportivos como resultado de la creciente competencia por parte de los clubes a todo nivel. A ello se sumó la demanda social que, también, fue en aumento. Todo este entorno resultó propicio para empresas comerciales que lo utilizaron a su favor, por medio de auspicios opulentos, para su exhibición, que causó un incremento de ventas no imaginado de taquillas e inclusive de suvenires (Añó, 2000).

La sociedad neoliberal basada en un mercantilismo global avanzado ha tomado ventaja de cualquier tipo de actividad que atraiga masas, de allí que el deporte siempre estuvo en su mira. No es desconocida la atracción que ejercen en el público, por ejemplo, el fútbol, que llevó a causar su rápida explotación comercial como un componente de desarrollo económico.

A partir del florecimiento mercantilista, la globalización deportiva se tornó imparable por su visión aglutinadora de intereses monetarios. Chiva & Hernando (2014) determinan cinco procesos sociales, estrechamente relacionados entre sí como bases determinantes de la globalización deportiva: “globalización, dominio gubernamental de las masas, americanización, control televisivo y mercantilización.” (p. 30)

Este proceso tuvo una fuerte influencia en: la profesionalización deportiva, el crecimiento desenfrenado de su comercialización, el patrocinio publicitario, los derechos televisivos que se volvieron parte de la cultura económica de clubes deportivos, entre otros. Todo esto ocasionó contrataciones millonarias de deportistas, así como el apareamiento de nuevos métodos de entrenamiento (Sánchez, Bosque, & Rodríguez, 2007).

Este auge publicitario causó descontrol en los medios de comunicación deportivos, que fue causa para que se inicie la implementación de diversas actividades que adornen la transmisión de los deportes. En un comienzo, las audiciones deportivas, o cualquier novedad al respecto, no tuvieron mayor acogida en el mundo informativo, puesto que se daba prioridad a la política, pero esa desigualdad no tuvo un largo período de vida, al poco tiempo su acogida fue tan grande que incluso se inauguraron canales exclusivos para la transmisión deportiva (Añó, 2011).

La profesionalización de los equipos deportivos en los países con más práctica en esta rama y la popular acogida a los medios de difusión deportivos, motivó la explotación de juego lúdico, a través de un rentable y atrayente espectáculo (Pujadas & Santacana, 2001). El peligro de convertir los eventos deportivos en un espectáculo lucrativo estaba, sin duda, a un paso a convertir el deporte en un producto de consumo masivo social. Este argumento infringía los principios deportivos por los cuales el juego se originó (Latorre, 2004).

A pesar de lo anterior, la evolución creciente de las organizaciones y clubes deportivos no cesó, más bien impulsó la creación de nuevos departamentos dentro de las entidades que regulan los aspectos deportivos legales, que en la actualidad son componentes del deporte moderno (Pujadas & Santacana, 2003).

Cada entidad deportiva ha tenido que actuar independientemente desde entonces, y debido a la rivalidad indudable, debieron buscar formas de identificación. Así se comenzó a implementar el uso de imagen corporativa, manejo de marca, entre otros aspectos, hechos que crearon filosofías especiales de cada club deportivo, pero que, en definitiva, atrajo más seguidores quienes se sintieron absorbidos por estas novedades (Sanahuja, 2013).

Las expectativas de quienes acompañan a los clubes deportivos en la actualidad, especialmente en el aspecto monetario, forman parte de un peso que viven cotidianamente estas organizaciones, puesto que sus *fans* son quienes más demandan, pero sin ella todo se convertiría en pérdida absoluta ya que es la forma capitalista que rige la sociedad deportiva contemporánea. Esto requiere tomar en consideración nuevas formas de entrenamiento deportivo, y nuevos ideales tácticos. La dificultad de mantener un equilibrio entre el éxito deportivo y el administrativo se ha complicado, pero no es imposible lograrlo y encontrar la forma de entretener de manera satisfactoria (Bourdieu, 2015).

## **2.2. Gestión de Eventos Deportivos**

### **2.2.1. Administración en organizaciones deportivas**

Toda aspiración empresarial realizada por los integrantes de una entidad, con una visión específica y metas, recae dentro de la terminología de administración (Soucie, 2002).

La administración deportiva no surgió de forma imprevista, estuvo presente desde el origen de las entidades deportivas, y en el transcurso del tiempo se ajustó al requerimiento o satisfacción que sentían las personas por el deporte, en su tiempo de ocio. Así, ésta alcanzó un grado óptimo de eficacia.

La evolución del deporte generó métodos prácticos aplicables a su gestión administrativa, los que han sido requeridos no solo por los deportistas sino, también, por los espectadores (Sacristán, Jerez, & Fernández, 1996). Pues ha sido la petición popular la que ha marcado la creación de entidades deportivas que son verdaderas empresas (Gutiérrez, 1996). En la actualidad su crecimiento, a nivel mundial, se ve reflejado en la existencia de clubes deportivos, ligas profesionales, comités reguladores, entre otros, que basan su administración en el alcance de objetivos y en el buen empleo de recursos financieros y humanos para lograr perfeccionar la dirección de la empresa deportiva (Gutiérrez, 2007).

### **2.2.2. Clasificación de organizaciones deportivas**

Según Sacristán *et al.* (1996), las organizaciones deportivas se pueden clasificar de acuerdo a sus propósitos o a las normas legales que las rigen en:

- 1) Entidades públicas
  - a) Administraciones Públicas
  - b) Organismos Autónomos
  - c) Empresas Públicas
  - d) Centros de Alto Rendimiento (C.A.R.)
- 2) Entidades deportivas
  - a) Comités Olímpicos
  - b) Federaciones deportivas
  - c) Ligas Profesionales
  - d) Sociedades Anónimas Deportivas (S.A.D.)
  - e) Clubes Deportivos
- 3) Entidades Mercantiles
  - a) Concesionarios privados de instalaciones públicas
  - b) Clubes privados
  - c) Gimnasios
  - d) Empresas que organizan acontecimientos deportivos únicos (estas empresas también pueden ser entidades públicas o deportivas). (p. 34)

A continuación, se define cada uno de este tipo de entidades.

### 2.2.3. Entidades Deportivas

Como consecuencia del establecimiento de la actividad mercantil en el ámbito deportivo surgieron los organismos federativos, hecho que junto a la atracción que ejercen los deportes, de manera especial el fútbol, sobre multitudes, dio lugar a que, en el último siglo, el deporte sea considerado como un prodigio social y cultural.

Este crecimiento de entidades deportivas produjo un aumento de la participación voluntaria en los organismos deportivos (París Roche, 2007). A su vez el gusto por el deporte en equipo continuó en el siglo XIX y fue el antecedente para el funcionamiento de comités reguladores, organizadores y de federaciones deportivas que se consideraron indispensables para su debida composición estructural, control e incluso divulgación (Sacristán *et al.*, 1996).

Es por lo que en su totalidad las entidades deportivas se consideran como productores de eventos de la misma índole puesto que la organización inminente de ligas deportivas profesionales condujo a la aparición de estos acontecimientos para su debida constitución, regulación, y propagación (Gómez *et al.*, 2007).

Una auténtica gestión administrativa por parte de los clubes fue la respuesta a la competencia existente en las ligas deportivas profesionales nacientes. Esta administración estaba formada por el conjunto de funciones departamentales como las de mercadeo (Gutiérrez, 1996).

#### 2.2.3.1. Entidades deportivas privadas de primer grado

París Roche (2007) clasifica a las entidades deportivas de carácter privado como entidades de primer grado y entidades de segundo grado. A las entidades de primer grado las conceptúa como empresas creadas por una agrupación de individuos quienes se asocian para fundar una entidad con identidad legal con el propósito de ejercer una actividad deportiva específica. El caso más común de este tipo de entidad deportiva es el de los clubes deportivos.

Los equipos deportivos profesionales poseen una filosofía que los caracteriza, consistente en que los individuos quienes los componen no laboran de manera particular sino en conjunto para lograr el bienestar empresarial esperado (Gutiérrez, 2007).

Los clubes deportivos se personifican por trazarse las siguientes metas:

- “La promoción de una o varias modalidades deportivas,
- La práctica de las mismas,
- La participación en competiciones.” (París Roche, 2007, p. 35)

Las entidades deportivas privadas de primer grado diferencian el enfoque de sus actividades de acuerdo con la demanda existente y los servicios que prestan. En el caso de clubes deportivos, por ejemplo, sus clientes, si así se los puede llamar, son los socios y los espectadores, mientras sus servicios consisten en participar en competencias profesionales y en la práctica deportiva (Sacristán *et al.*, 1996). De igual manera, hay que considerar el origen característico de este tipo de organizaciones, cada una de las cuales realiza un deporte específico, en un sitio definido, con tradiciones arraigadas desde su creación (Watt, 2003).

#### 2.2.3.2. *Entidades deportivas privadas de segundo grado*

A esta clasificación de entidades, París Roche (2007) las define como entidades organizadoras, las cuales se dedican a desarrollar competencias deportivas profesionales o a su vez se desenvuelven como entes reguladores en la aplicación correcta de estatutos jurídicos y reglamentarios. En esta clasificación de entidades se incluye: a las federaciones, a los comités y a las ligas profesionales.

Las características de las entidades de primer y segundo grado varían de acuerdo con los objetivos y la forma jurídica que utilizan. Así, las ligas deportivas profesionales tienen como objetivo o meta involucrar a todas las entidades participantes, mientras los clubes deportivos fijan como objetivos toda actividad que dé solución a sus necesidades.

Las funciones que las entidades deportivas privadas de segundo grado realizan constituye un verdadero abanico de actividades, desde proveer un programa antidopaje hasta conducir una buena representación internacional (Watt, 2003). Estas funciones varían de acuerdo con el tipo de entidad de segundo grado que se trate, ya que los objetivos de una liga deportiva no serán los mismos que las del comité olímpico internacional. Los “clientes” de este tipo de entidad deportiva serán las organizaciones de primer grado asociadas con la misma (Sacristán *et al.*, 1996).

#### **2.2.4. Vínculo en las entidades deportivas**

De acuerdo con Gómez *et al.* (2007), las entidades deportivas tienen bajo su responsabilidad la divulgación y el progreso deportivo, tomando en consideración aspectos como el establecimiento de normas y reglas, para una correcta organización de competencias deportivas y la práctica de la actividad física. De esta manera, se puede establecer qué tipo de misión persigue, qué objetivos quieren alcanzar, y más características de estas entidades. (Figura 1)

Figura 1.

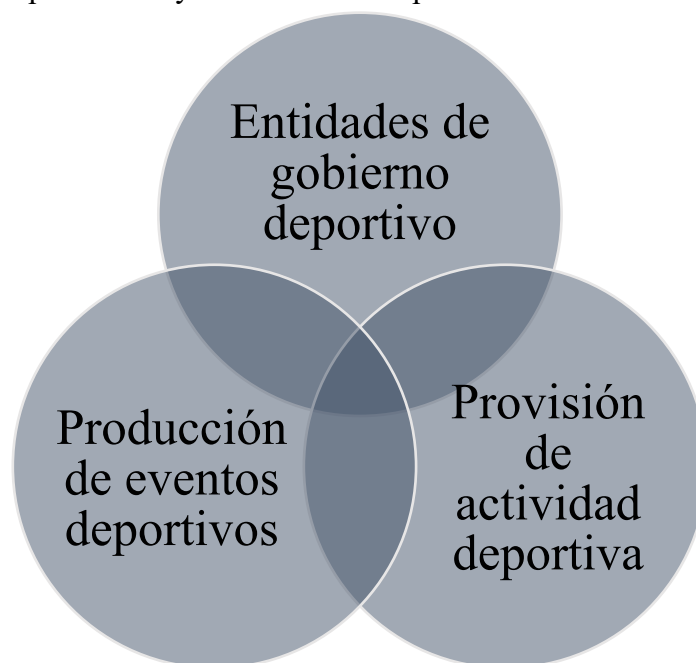
Tipología de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte

	<b>Organismos de gobierno deportivo</b>	<b>Organizaciones proveedoras de actividad deportiva</b>	<b>Organizaciones productoras de eventos deportivos</b>
Ejemplo	Asociaciones Nacionales, Federaciones, Comités Olímpicos.	Clubes Deportivos, Centros Comunitarios, Gimnasios, Fitness Centers.	Ligas, Asociaciones.
Fin superior	Promover y Desarrollar el Deporte		
Misión	Fomentar el deporte a todo nivel dentro de un ámbito de competencia delimitado territorialmente y según modalidad deportiva.	Satisfacer el interés de una comunidad por realizar actividad física y sociabilizar a través de la participación en actividades deportivas.	Articular los intereses de los equipos o individuos que participan en las competiciones que la entidad organiza.
Objetivo Principal	Gobernar un deporte asegurando su promoción y desarrollo tanto a nivel aficionado como profesional, gestionando la administración del mismo, organizando competiciones periódicas y asegurando el respeto a las reglas y el juego limpio.	Proveer de actividades deportivas tanto a nivel recreativo como competitivo, así como a individuos y a equipos, de cara a participar en competiciones oficiales, para conseguir éxitos deportivos e integración social.	Organizar un sistema de competición periódico que asegure los encuentros entre equipos o individuos de una misma modalidad deportiva y bajo un mismo reglamento.
Actividad Principal	Gobernar una o más modalidades deportivas.	Proveer de actividades deportivas.	Generar espacios de competición.

Recuperado el 12 de octubre del 2018 de Características estructurales de las organizaciones deportivas. Copyright 2007 por *IESE Business School*. Reimpreso con permiso.

Es así como el deporte contemporáneo fija una relación entre las reglas formales, la competencia creciente, y la actividad física. (Figura 2)

Figura 2.  
Organizaciones de promoción y desarrollo del deporte



Recuperado el 12 de octubre del 2018 de Características estructurales de las organizaciones deportivas. Copyright 2007 por *IESE Business School*. Reimpreso con permiso.

### **2.2.5. Estructura de las organizaciones deportivas**

Las entidades deportivas fijan una estructura de labores para que las actividades realizadas por sus colaboradores sean limitadas. Esta jerarquización crece cuando la organización es más compleja (Soucie, 2002).

La necesidad de utilizar una estructura que detalle las funciones de cada colaborador ayuda a obtener un orden en la planificación y ejecución de cualquier actividad que las organizaciones deportivas tengan programadas. Por esta razón la realización del organigrama funcional es primordial para detallar la responsabilidad de cada uno de los integrantes (Sacristán *et al.*, 1996). Además, esta estructuración ayuda a la ejecución eficaz de los procesos efectuados por las entidades deportivas e incrementa la comunicación entre departamentos en la organización (Watt, 2003).

La diversificación o cambio de funciones en una organización deportiva es ocasional, ya que la administración de ellas trata de adaptar sus organigramas a las innovaciones que busca implementar la empresa.

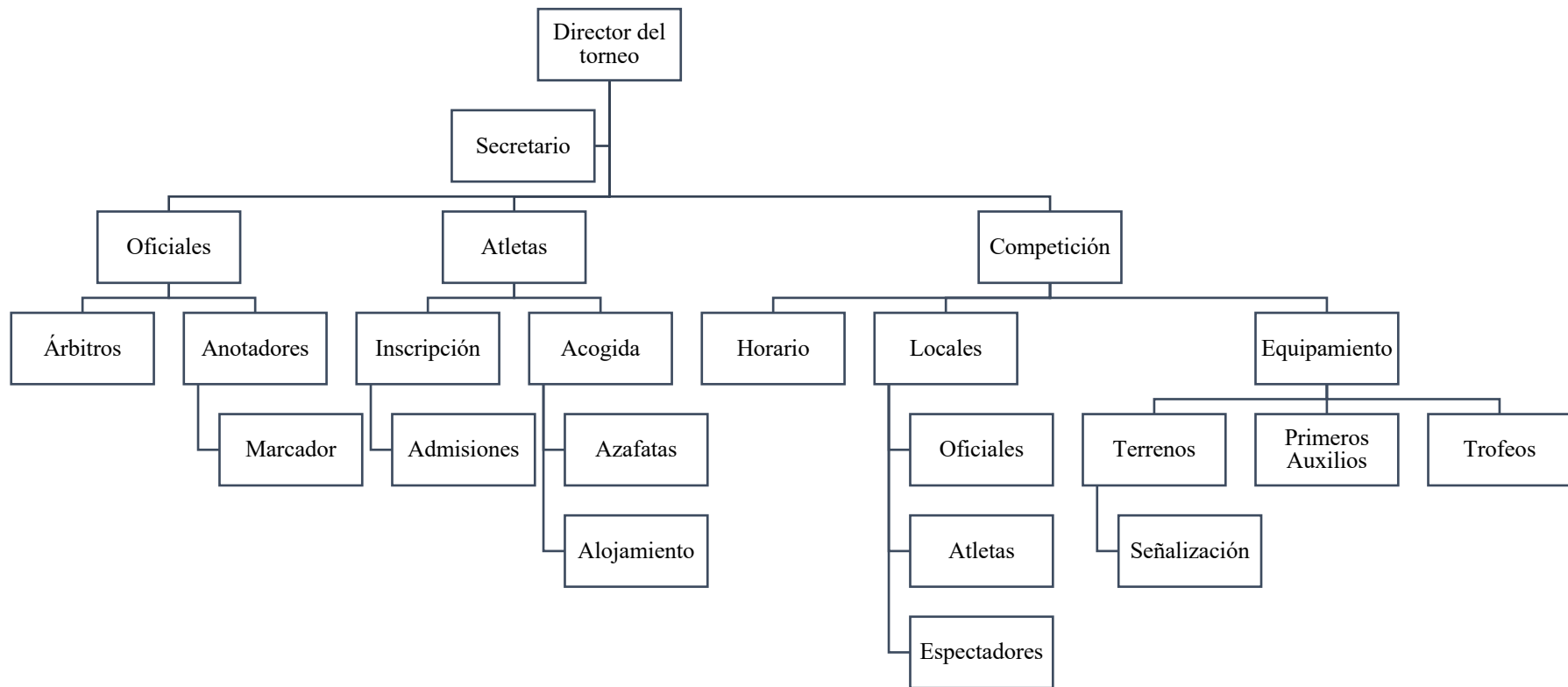
De esta manera, Soucie (2002) fija tres tipos de organigramas dentro de la gestión de una entidad deportiva:

- Organigrama piramidal: Es uno de los más utilizados dentro de las organizaciones deportivas, a pesar de no tener una aceptación total. En éste la jerarquización es vertical y establece las funciones con mayor importancia en la cima de su estructura. Se ubica en la cumbre a personas con más experiencia o a nuevas generaciones quienes heredan el mando de sus antepasados. (Figura 3)
- Organigrama circular: Este organigrama logra una independencia de autoridad para cada uno de sus participantes, puesto que la elección de coordinadores se realiza de forma democrática. Su principio es la descentralización y la participación.
- Organigrama matricial: Su sistema funcional temporal está diseñado para encontrar una armonización laboral entre distintos expertos y lograr, de esta manera, desarrollar e impulsar proyectos deportivos unificando y tomar decisiones democráticas con una comunicación libre.

#### **2.2.6. Modelo teórico para organizaciones deportivas profesionales**

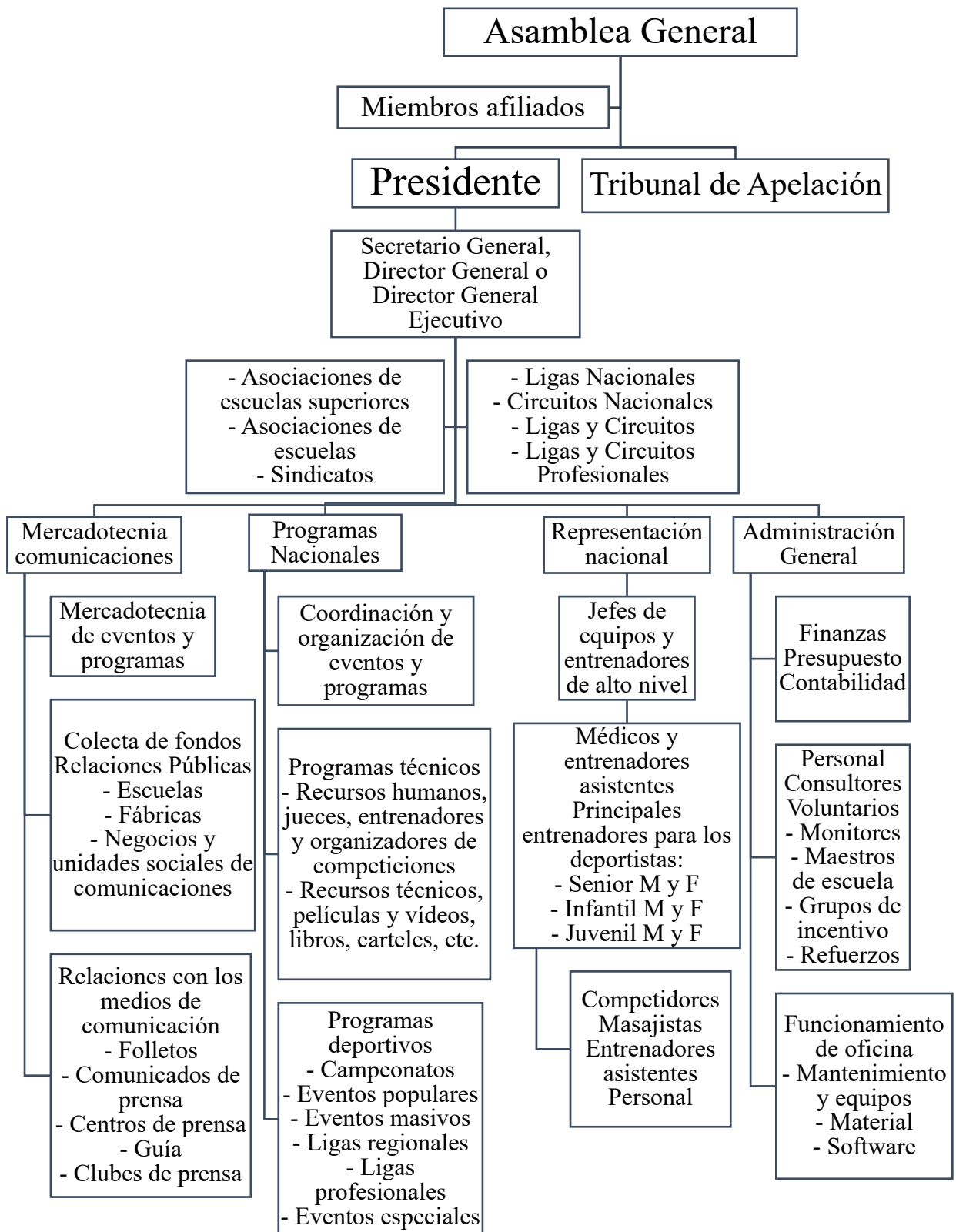
Acosta (2005) establece un modelo de organigrama funcional para entidades deportivas profesionales. Esta categorización incorpora a clubes deportivos, ligas profesionales, asociaciones nacionales e incluso a entidades educativas con equipos deportivos. El organigrama tiene como finalidad definir estructuralmente qué departamentos forman la entidad deportiva y constituye, por lo tanto, un modo efectivo para distribuir de forma apropiada los recursos financieros de la empresa. (Figura 4)

Figura 3.  
Organigrama piramidal para la organización de un torneo deportivo



Recuperado el 14 de octubre del 2018 de Administración, Organización y Gestión Deportiva.  
Copyright 2002 por INDE Publicaciones. Reimpreso con permiso.

Figura 4.  
Organigrama de las organizaciones deportivas competitivas



Recuperado el 23 de octubre del 2018 de Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas.  
Copyright 2005 por Editorial Paidotribo. Reimpreso con permiso.

### **2.2.7. Organización de eventos en una entidad deportiva**

Como parte de una entidad deportiva, la división dedicada a la organización de eventos tiene una importancia muy alta debido a su decisivo desempeño en atraer a espectadores con anticipación. En una primera fase, varios departamentos se involucran en la actividad que comienza meses antes de la realización del evento. Para esto se toma en cuenta la planificación, la estructura u organización y su desarrollo como pasos iniciales de la ejecución (Ayora & Garcia, 2004). En una segunda fase, el departamento de Marketing que es uno de los que mayor influencia y decisión tiene en el desarrollo de esta actividad, se encarga de tentar y convencer a los fans para que asistan a presenciar el evento, y, además, es clave en la relación con los medios de comunicación (Acosta, 2005). En la tercera fase se involucra a los departamentos que tienen relación directa en la ejecución del evento. Esta actividad es posterior a la planificación y organización estructural del evento. No cabe duda de que los acontecimientos deportivos tienen un significado importantísimo para las entidades de esta rama, tanto por su enlace con los espectadores, como por la exposición publicitaria de la marca que ellas intentan establecer en el mercado deportivo (Desbordes & Falgoux, 2006).

### **2.2.8. Planificación del evento**

En esta etapa, se realiza el diseño del evento. Se establece la identificación de la entidad deportiva, y se ordena el desarrollo adecuado como guía detallada de los pasos a seguir para su ejecución (Ayora & Garcia, 2004).

El diseño del evento tiene relevante importancia en esta fase puesto que siempre será necesaria una innovación del acontecimiento. Con ello se pretende que la demanda anterior se mantenga y, además, sea elevada a un porcentaje superior. Para alcanzar esto, los departamentos involucrados deberán dirigir su mayor esfuerzo al mercado aún no explotado (Desbordes & Falgoux, 2006).

En el diseño de la planificación del evento, Ayora & Garcia (2004) establecen varios puntos que deben ser desarrollados durante esta fase. Incluye, por ejemplo: una buena organización de la idea del evento que permita trazar objetivos posibles de cumplirlos en un tiempo determinado. Para ello se deberá tomar en consideración la solución de cualquier limitación anterior o que se hubiese presentado desde el inicio y buscar los medios con los que se puede contar. De igual manera, al realizar el diseño del evento se tendrá que tomar

en consideración los diversos requisitos externos que puedan afectar a la ejecución del evento.

Ayora & Garcia (2004) distribuyen estos condicionantes en las siguientes categorías:

- A nivel político
  - Apoyo incondicional del partido en el gobierno municipal
  - Ninguna crítica (o idéntico apoyo) de los partidos de la oposición
  - Cooperación de otras instituciones
- A nivel social
  - Ayuda de los sindicatos en materia de contrataciones y asuntos laborales
  - Colaboración de los medios de comunicación en la difusión del evento
  - Entusiasmo de los ciudadanos
- A nivel deportivo
  - Colaboración técnica de las entidades afectadas
  - Asistencia de colaboradores deportivos especializados
  - Apoyo con voluntarios entusiastas
- A nivel organizativo
  - Cooperación de funcionarios claves (interventor, secretario municipal, etc.)
  - Participación de profesionales especializados en diferentes ámbitos
  - Contribución de empresas colaboradoras (p. 15)

Debido a la profesionalización de las entidades deportivas, la fase de planificación es, sin duda, determinante para obtener un eficaz manejo empresarial. La planificación es el resultado de la distribución de funciones a personas debidamente calificadas en perfeccionar una actividad específica, con lo cual se logrará una de las metas: innovar el evento deportivo en su totalidad, o al menos en un elevado porcentaje (Gómez *et al.*, 2007).

A pesar de considerar a la planificación como una base concreta para el desarrollo del evento, Gutiérrez (2007) explica que no siempre ésta se llevará a cabo en su totalidad o como se esperaba, esto debido a que en muchas ocasiones no se toma en cuenta o sobrevienen factores que pueden resultar perjudiciales para su ejecución. Para evitar lo citado, se sugiere tener un panorama completo desde el inicio del proyecto, que incluya cualquier acontecimiento negativo o contar con elementos que ayuden en la solución de aquellos inconvenientes que surjan.

La identidad deportiva es, igualmente, necesaria establecerla en esta etapa puesto que es la imagen que se mostrará durante el desarrollo del evento. Por lo tanto, es imprescindible determinar los símbolos de la entidad deportiva que serán expuestos en las campañas publicitarias, así como la mascota oficial del equipo como representante y vínculo directo con los espectadores (Ayora & Garcia, 2004).

La imagen corporativa va de la mano con la elección de estrategias de marketing a ser utilizadas. Estas estrategias servirán de guía para crear un evento innovador que se

posicione efectiva y positivamente en los espectadores frecuentes, así como en los posibles demandantes a ser seducidos (Desbordes & Falgoux, 2006).

La revisión de las instalaciones, también, es determinante realizarla ya que constituye parte de la infraestructura y no debe quedar al margen del desarrollo de las actividades relacionadas con el plan de ejecución. Por este motivo se intenta que la revisión y adecuación de las instalaciones, de ser necesario, sea uno de los primeros aspectos a ser tomados en cuenta o realizados en la planificación del evento. Ello dará seguridad al desarrollo del resto de actividades y constituye la base para realizar pruebas que permitan verificar que todo pueda llegar a efectivizarse. Este procedimiento de prevención debe ser aplicado por la dirección general, de manera anticipada, lo cual permitirá se elabore, con seguridad, el programa oficial de la competencia deportiva. por parte de las autoridades respectivas.

El programa oficial se inicia con el desarrollo de un calendario cronológico de los eventos deportivos requeridos para cada jornada oficial. Los programas oficiales, usualmente, proveen datos específicos necesarios, como el horario de las jornadas, clubes profesionales participantes o estadísticas que faculden definir acciones que se requieran para trámites legales como podría ser la solicitud de aumento de transporte público, requerido cuando se trate de partidos internacionales o fechas deportivas que vayan a atraer a mayor cantidad de espectadores por su atractivo (Añó, 2011a).

### **2.2.9. Estructura del evento**

En la organización estructural del evento se fijan los distintos comités que participarán en la realización del acontecimiento y, en cada uno de ellos, se incluirá a los trabajadores de acuerdo con la función a cumplir, el tiempo de su participación durante el desarrollo del evento o la repercusión que en él tenga (Acosta, 2005).

La descripción de cada comité tiene la finalidad de determinar la relación que las distintas personas organizadoras tendrán con las entidades públicas relacionadas, para de esta manera establecer: relaciones jerárquicas, funcionales, limitaciones de cada una y su respectivo desempeño en el evento. Desbordes & Falgoux (2006) reiteran lo trascendental de esta etapa en el evento puesto que determina el desarrollo de una gestión participativa que involucre a todos sus participantes para que el éxito del evento no conlleve ningún tipo de riesgo.

La responsabilidad de cada uno de los colaboradores no es equiparable, depende del tipo de evento que se realice.

En el caso de los eventos deportivos ejecutados regularmente, Ayora & Garcia agrupan al personal designado de la siguiente manera:

- Seguridad: (Grupo destinado a velar por la seguridad de participantes y organizadores)
  - Policía especial, nacional, autonómica, local.
  - Seguridad secreta, privada, interna.
- Protección: (Grupo destinado a proteger y prevenir incidencias del personal interviniente y espectadores)
  - Protección civil.
  - Ambulancia (Cruz Roja).
  - UVI.
  - Bomberos.
  - Voluntarios.
- Protocolo: (Grupo destinado a cuidar las atenciones formales del evento)
  - Autoridades:
    - Extranjeras.
    - Nacionales.
    - Autonómicas.
    - Locales.
    - Deportivas.
    - Otras:
      - Militares.
      - Eclesiásticas.
      - Festivas o sociales.
      - Etc.
  - Protección privada (guardaespaldas).
  - VIPs (de relevancia social, política o deportiva).
  - Patrocinadores.
  - Invitados.
  - Colaboradores.
  - Personal de protocolo.
  - Azafatas/Acomodadores.
  - Traductores/Intérpretes.
- Patrocinadores: (Grupo favorecedor a nivel de recursos del evento)
  - Patrocinadores (espónsores).
  - Colaboradores.
  - Socios:
    - Expositores.
    - Ventas.
- Participantes: (Grupo que a nivel directo o indirecto son los protagonistas del acto)
  - Delegaciones.
  - Participantes.
  - Acompañantes.
  - Comités.
  - Árbitros.
  - Jueces – Anotadores.
  - Observadores.
  - Ceremonias.
- Medios comunicación: (Grupo de información sobre el evento y su entorno)
  - Prensa escrita:
    - Diarios.
    - Revistas:
      - Locales.
      - Nacionales.

- Extranjeros.
  - Emisoras.
  - TV:
    - Cámaras.
    - Locutores.
    - Técnicos.
  - Fotógrafos.
  - Redactores independientes.
- Salud: (Grupo destinado a cuidar la salubridad de los participantes)
  - Servicios médicos organización
  - Servicios médicos privados participantes
- Organización: (Grupo en el que recae la tarea de organizar en todos sus niveles, el evento)
  - Externa (producción central).
  - Interna (producción local).
  - Personal de servicio de la Instalación.
  - Mantenimiento.
  - Ayudantes directos evento.
  - Técnicos externos.
  - Empresas auxiliares.
- Actividad: (Grupo de apoyo al de organización)
  - Acompañantes.
  - Voluntarios.
  - Ayudantes.
  - Reprografía.
  - Informática.
  - Estadística.
- Recinto: (Grupo en el que se inscribe el personal de infraestructuras)
  - Taquilleros.
  - Porteros.
  - Acomodadores.
  - Recepcionistas.
  - Limpieza.
  - Proveedores/Industriales.
  - Montadores e instaladores.
  - Mantenimiento.
  - Vigilancia.
- Difusión y promoción: (Grupo destinado a la divulgación y fomento del acto)
  - Publicidad:
    - Expositores.
    - Anunciantes.
    - Ventas.
    - Promociones.
  - Mercaderías.
  - Revista o difusión evento.
  - Cartelería.
- Restauración: (Grupo que abastece de alimentos)
  - Catering (suministradores).
  - Bar/restaurante.
  - Puntos venta móviles.
  - Reposición máquinas.
  - Cocineros.
  - Camareros.
  - Ayudantes.
- Espectáculo: (Grupo complementario de ambientación)

- Banda música/músicos.
- Actores.
- Espectáculos.
- Desfiles.
- Otros.
- Otros: (Grupo indefinido con diversas funciones)
  - Narrador (*Speaker*).
  - Animadores.
  - Mascotas.
  - Acompañantes pista.
- Actividades complementarias: (Grupo de actividades complementarias, no incluidas en otros)
  - Lavandería.
  - Otros suministradores. (Ayora & Garcia, 2004, pp. 32-36)

De igual manera, un grupo importante por tomar a consideración es el de utilería puesto que sus funciones abarcan varios aspectos de la parte deportiva del evento incluyendo el propicio manejo de la indumentaria para los participantes del encuentro oficial y la apropiada preparación de la cancha como es la colocación de redes en los arcos.

#### **2.2.10. Desarrollo del evento**

Realizada la distribución de los grupos de trabajo y la asignación de responsabilidades, se procede a la ejecución de cada actividad tendiente a la ejecución del evento. Para esto es necesario tener en consideración cuales son las funciones primordiales de cada uno de los grupos. Ayora & Garcia (2004) proponen desarrollar en esta etapa todas las responsabilidades que cada departamento tiene, mientras que Desbordes & Falgoux (2006) determinan a esta fase como un paso previo al desarrollo del evento. Por su parte Añó (2011), tiende a la teoría del cumplimiento previo de asignaciones en la planificación para lograr corregir todos los puntos negativos que se puedan dar el momento de la ejecución del evento.

A pesar de estas pequeñas diferencias, todos los autores concuerdan en que tres grupos son esenciales para el desarrollo de la realización de un evento deportivo:

- Área de Marketing y Desempeño de los Medios de Comunicación
- Área de Logística y;
- Área Deportiva

Además, se incluye áreas como la legal y la económica. Desde luego, se aclara que dependiendo de la entidad deportiva y mientras más grande sea el evento y su organización, los departamentos o grupos de trabajadores que se involucren en él, desarrollan acciones

más específicas. Este tipo de estructura departamental es muy flexible en las entidades deportivas profesionales y depende de la Dirección General de la organización deportiva y del evento a ejecutar (Gutiérrez, 2007).

De igual manera, se reitera una retroalimentación activa por parte de las áreas involucradas para mantener un control positivo del evento. Por ejemplo, el área de publicidad que se encarga de captar una mayor cantidad de espectadores que asistan al estadio, da como resultado una alerta permanente en el área de seguridad que se intensifica aún más si se trata de espectadores que mantienen una rivalidad, en lo deportivo, que puede desatar hechos violentos (Añó, 2011a). De allí que la comunicación sea primordial en cualquier evento deportivo, antes, durante, y después de su ejecución.

### **2.2.11. Marketing y Medios de Comunicación en los Eventos Deportivos**

Las organizaciones deportivas destacan la importancia del marketing para una gestión exitosa del mismo. Desde hace varias décadas el marketing deportivo ha sido determinante en el aumento de la transmisión televisiva y de radio, de hechos de este tipo. De allí que se haya convertido en un verdadero gancho para atraer a más espectadores (Mullin, Hardy, & Sutton, 1999).

El marketing realizado para los eventos deportivos tiene una influencia incuestionable en la imagen corporativa que se va a exhibir durante cualquier evento, que una entidad deportiva decida organizar. Como se estableció, la definición de la imagen corporativa para un evento se la realiza al iniciar la planificación del dicho evento. Usualmente, quienes conforman el área de marketing trabajan con los encargados de la publicidad y la de relaciones públicas puesto que los tres departamentos tienen un objetivo en común: mantener y atraer a más espectadores (Capriotti, 2013).

La utilidad obtenida de la venta de derechos televisivos para la transmisión de un evento, a través de los medios de comunicación, constituye una fuente de ingresos primordial para las organizaciones deportivas, ya que este tipo de contratos, en la actualidad, genera ingresos antes no imaginados. Igualmente, la exposición de la imagen corporativa produce utilidad, puesto que ésta se vende no solo por medio de la propia organización deportiva, sino, además, por medio de los jugadores, cuando éstos han alcanzado alta popularidad, lo que los constituye en herramienta para la exhibición de una entidad deportiva.

En toda esta clase de actividades el marketing es utilizado como un mecanismo fundamental para lograr equilibrio financiero (Gómez *et al.*, 2007). Sus técnicas sirven como un instrumento que las organizaciones deportivas emplean para movilizarse de manera

adecuada dentro del mercado deportivo. Es decir, el marketing debe mantener estabilidad, mediante el empleo de estrategias que consigan un efectivo conocimiento de dichas actividades, un tratamiento apropiado de cada estrategia, y una aplicación práctica del mismo (Mullin *et al.*, 1999).

Además, la relación positiva entre una entidad deportiva y los medios de comunicación siempre establece un vínculo entre los dos. Este nexo sirve para crear una imagen positiva de la entidad deportiva que los medios mostrarán al público, la cual será muy útil al momento de difundir acontecimientos significativos de los eventos realizados por parte de la organización deportiva (Acosta, 2005).

Acosta (2005) reitera mantener una relación apropiada con los medios de comunicación, puesto que las organizaciones deportivas son vulnerables en los casos de falta de un buen desempeño o malos resultados deportivos, situaciones negativas que puede afectarlas si no cuenta con el apoyo de los medios. De lo anterior se concluye que este tipo de relaciones deben ser:

- efectivas, para que produzca resultados tangibles;
- continuas, para mantener un flujo constante de información que pueda ser utilizada en caso de haber disponibilidad de espacio;
- personales, para que el oficial de prensa sepa quien administra la información, y
- abiertas, para que la información suministrada sea veraz y de gran calidad. (p. 146)

No cabe duda que, mediante una apropiada estrategia de marketing y con influencia de los medios de comunicación, el interés del público por una entidad o evento deportivo no es tarea imposible, así es como en no pocas ocasiones éstos, se han consagrado como exitosos. A decir de Pérez (2010), para llegar a esa meta, el asentamiento oportuno de las variables sociodemográficas como el género o la edad, ayudan a perfeccionar las estrategias de marketing que permitirán demostrar calidad en el servicio a los espectadores durante cada evento. Como confirmación a lo manifestado, Capriotti (2013) considera que “toda acción del marketing es una acción de comunicación.” (p. 77) puesto que el marketing al tratar de seducir al mercado tiene que poner atención a las necesidades de éste y a su vez responder a dichos requerimientos mediante las 4 P’s del Marketing Mix: producto, precio, plaza y promoción.

#### **2.2.12. Utilización del Marketing Mix en el Deporte**

La herramienta del Marketing Mix se basa en estrategias de analíticas que las empresas en general utilizan para enfocarse a un mercado específico y poder encontrar el servicio

conveniente en el mercado apropiado. El Marketing Mix encuentra las necesidades del mercado para alcanzar metas en ventas, por lo que su propósito es constituir que tipo de producto exhibir, que precio establecer para aquel mercado, dentro de cual espacio de distribución exponerlo, y utilizando que medio de comunicación adecuado (Baena, 2011).

Dentro del Marketing Mix podemos encontrar cuatro variables que conforman su universo:

- Producto
- Precio
- Plaza o Distribución
- Promoción o Comunicación

La segmentación de mercado más utilizada por entidades empresariales es por producto puesto que esta se basa en la diferenciación del servicio que se expone a la venta en el mercado y como este afecta a la marca de la organización. En el caso de que el producto no tenga una modificación apropiada para su evaluación es recomendable utilizar una segmentación por precio ya que esta determina un costo específico dentro de un determinado tiempo. La segmentación por plaza por su parte involucra a los distribuidores utilizados para la promoción del servicio o producto, mientras que la segmentación de promoción establece que medios de comunicación son los más efectivos para llegar a los destinatarios deseados (Baena, 2011).

El mercado deportivo siempre está en constante cambio dependiendo de la época anual en que se encuentran, esto dependerá mucho del deporte en el que la organización deportiva se practique, por ejemplo, el *hockey* profesional tendrá una mayor demanda durante los meses de otoño e invierno mientras que la liga profesional de *baseball* tiene mayor apertura en ventas durante la época de primavera y verano (Mullin *et al.*, 1999). Este ciclo es diferente para el fútbol puesto que su temporada usualmente comienza a finales del verano y finales de primavera, dando como resultado casi un año completo de actividad deportiva y administrativa. Esto desemboca en el constante desempeño positivo del marketing mix y sus estrategias de mercadeo para exponer apropiadamente productos como la camiseta de la temporada o establecer precios adecuados para las jornadas deportivas y lograr la mayor cantidad de espectadores posibles.

### 2.2.13. Importancia del ambiente deportivo para el desarrollo del marketing

Mullin *et al.* (1999) establecen siete elementos indispensables como parte del producto deportivo: el juego deportivo, el evento y sus estrellas, las entradas, la organización, la infraestructura, el vestuario y materiales, y otros servicios en donde se abarca a los colaboradores y los procesos deportivos a utilizar. Todos estos elementos forman parte de una experiencia que se planea vender al espectador, por lo que el ambiente deportivo recae como un aspecto importante al momento de desarrollar estrategias de marketing.

El ambiente deportivo, según Jackowski & Gray (2004), contiene cinco piezas que trabajan juntas al momento de su ejecución:

- Extensión a la comunidad: Este punto basa su enfoque en la propagación efectiva de las consecuencias positivas como negativas que la entidad deportiva tiene, no solo en los fans constantes de la organización, sino también en la comunidad aledaña del mismo creando una identidad en la localidad así no sean seguidores del club.
- El juego: Esta pieza integra el juego deportivo, los equipos involucrados, los espectadores, y las emociones contraídas durante el acontecimiento. Dependiendo como sea el desempeño del equipo en la liga profesional en la que se desenvuelve, se puede deducir las acciones de los espectadores y así tomar las medidas correctoras respectivas. Por ejemplo; al momento que un equipo local de fútbol se encuentre en una posición baja de la tabla, la atención de los espectadores para sus encuentros como local sería media-baja, se podría deducir que los seguidores se encontrarían molestos por la situación del equipo, y se empezaría a tomar decisiones adecuadas al respecto para que el evento se pueda desarrollar con normalidad.
- Entretenimiento: No todos quienes asisten a un evento deportivo se encuentran ahí como seguidores fieles del club, sino también existen aquellos quienes van para vivir una experiencia. Aquellos espectadores buscan satisfacer su gusto por los eventos de gran magnitud, puesto que los acontecimientos deportivos también son categorizados como un placer para las grandes masas.
- Instalaciones: Los servicios ofertados durante el evento deportivo como la infraestructura donde se realiza el mismo son los que conforman esta pieza del ambiente deportivo. En muchas ocasiones, la instalación ofertada a los espectadores puede impulsar un malestar provocado por un mal desempeño deportivo por parte del equipo y transformar la experiencia deportiva en una vivencia positiva.
- Grupos: Jackowski & Gray (2004) finalizan las cinco piezas del ambiente deportivo con esta categoría, siendo esta una parte analítica de quienes asisten al evento

deportivo. Se intenta concluir que tipo de espectadores atienden a los acontecimientos deportivos ofertados puesto que usualmente para este tipo de eventos se atiende en grupos y es la manera más rápida de atraer interacciones sociales con la comunidad.

No cabe duda de que el ambiente deportivo es una herramienta poderosa de mercadeo puesto que su significado positivo al momento de promocionar el evento tiene una alta aceptación por parte de los espectadores. Para muchos seguidores, formar parte de esta experiencia tiene una importancia relevante puesto que formar parte del ambiente deportivo durante una jornada oficial profesional es un acontecimiento que no se lo realiza todos los días (Shonk, 2011). Este sentimiento de pertenencia crece y se multiplica en la afición mientras mejor participación deportiva tenga el club deportivo.

#### **2.2.14. Estrategias de marketing utilizadas en la industria deportiva**

Desbordes, Ohl, y Tribou (2001) referencian a dos autores para desarrollar un modelo basado en un análisis competitivo para los servicios deportivos. Estos son: Igor Ansoff y Michaël Porter. Ambos letrados en el estudio del marketing. Explican como Ansoff expuso que lo primordial es desarrollar una evaluación de la organización deportiva, o mayormente conocido como FODA, encontrando las fortalezas y debilidades internamente y estableciendo cuales son las oportunidades y amenazas encontradas en el mercado competitivo en la que la entidad deportiva se encuentra. La finalidad de encontrar estas características es para explotar un producto único en el mercado, así no sea un producto recurrente de la organización, para lograr posicionar de mejor manera la imagen deportiva y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Recalcan de igual manera la eficiente designación de recursos y elección de estrategias al ejecutar la promoción del producto.

Por otra parte, Porter se asemeja al modelo de Ansoff pero a su vez añade la intervención necesaria de proveedores y clientes categorizándolos como una fuente de poder requerida al momento de la elección de las estrategias de marketing. Es así como Porter divide dos clases analíticas para su modelo competitivo: un análisis del mercado y de la competencia, y un análisis de los proveedores y clientes. Esto desembocaría en una apropiada elección de estrategias y los objetivos requeridos para aplicarlas en el mercado en cual se quiere desarrollar.

Desbordes *et al.* (2001) establecen tres modelos estratégicos utilizados en la industria deportiva:

- Estrategias de diversificación (Figura 5)
- Estrategias de diferenciación (Figura 6)
- Estrategias de especialización (Figura 7)

Figura 5.  
Las estrategias de diversificación

Las estrategias de diversificación		
<p><b>Objetivos de la diversificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar un portafolio de actividades equilibrado desde el punto de vista del ciclo de la vida de los productos y de su rentabilidad</li> </ul>	<p><b>Condiciones de éxito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los diferentes productos deben permitir sinergias (modelo McKinsey):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comerciales (rentabilizar la imagen de la marca con la condición que los productos sean compatibles)</li> <li>• Técnicas (poder utilizar la misma cadena de producción)</li> <li>• En recursos humanos (aunque suponga una flexibilización, una cultura de cambios, una política de formación)</li> <li>• Financieros (reforzar la solvencia de cara a los bancos)</li> <li>• Organizativo (terciar en común: estudios de marketing, investigación/desarrollo)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Aplicaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la oferta</li> <li>• Modelo del Boston Consulting Group: la elección está en función del crecimiento y del control del mercado</li> <li>• Modelo Arthur D. Little: la elección está en función de la fase del ciclo de la vida del producto y de la posición competitiva.</li> </ul>

A pesar de que las estrategias de diversificación actúan de manera rápida ante un segmento de mercado ya constituido, las estrategias de diferenciación son una herramienta útil para segmentos de mercado nuevos.

Figura 6.  
Las estrategias de diferenciación

Las estrategias de diferenciación		
<b>Objetivos de la diferenciación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir los riesgos de la especialización invirtiendo en la diversificación</li> <li>• Reaccionar a la demanda: darle el gusto de la elección, responder al envejecimiento acelerado de los productos</li> </ul>	<b>Condiciones de éxito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar los efectos de sinergia</li> <li>• Vigilar que no se exceda de una cierta densidad de la gama, ya que frente a un abanico de elección muy importante, se corre el riesgo de que el consumidor huya de la marca</li> </ul>	<b>Aplicaciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar y profundizar en la gama para responder a todas las necesidades de todos los consumidores (a partir de estudios de identificación y de motivaciones)</li> <li>• Acciones de posicionamiento: a través de informes de las marcas competenciales, pero también de la propia marca (posicionar los productos diferenciando los unos de los otros)</li> </ul>

Recuperado el 8 de noviembre del 2018 de Estrategias del Marketing Deportivo.  
Copyright 2001 por Editorial Paidotribo. Reimpreso con permiso.

Las estrategias de diversificación y diferenciación son, sin duda, capaces de atraer a varios espectadores cuando son bien aplicadas. Para cuando se requiere atraer a un segmento de mercado específico, y se prevé que ninguna de las otras dos estrategias aplicaría en aquel segmento, es recomendado utilizar una estrategia de especialización.

Figura 7.  
Las estrategias de especialización

Las estrategias de especialización		
<b>Objetivos de la especialización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de marca de especialidad</li> <li>• Mejorar la competitividad</li> </ul>	<b>Condiciones de éxito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El segmento debe estar en fase de crecimiento (máximo riesgo)</li> <li>• La empresa debe tener competencias distintivas (experiencias, costes, imagen)</li> </ul>	<b>Aplicaciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitar la gama y profundizar en ella (para atender a todas las categorías del consumidor)</li> <li>• El riesgo de saturación de la marca impone innovar para relanzar el consumo</li> <li>• Y ampliar la zona de venta del área local a la internacional</li> </ul>

Recuperado el 8 de noviembre del 2018 de Estrategias del Marketing Deportivo.  
Copyright 2001 por Editorial Paidotribo. Reimpreso con permiso.

### 2.2.15. Los medios de comunicación en un acontecimiento deportivo

Lo referente a la comunicación para un evento deportivo involucra varios aspectos de aquella naturaleza, es decir, va desde cómo se publicita el acontecimiento en las diversas fuentes de comunicación hasta el compromiso financiero por parte de los medios para adquirir los derechos de transmisión y de esta manera poder transmitir el encuentro a aquellos fans que prefieren ver el evento desde su hogar o algún establecimiento público. Esta comercialización deportiva ha retomado fuerza desde los años 70s donde empezó un auge televisivo en la sociedad (Gerrard, 2004). En la actualidad, los medios de comunicación ya no solo utilizan recursos televisivos o radiales puesto que gracias al internet ahora la información llega a muchas partes que décadas atrás era impensable que lo hiciera.

Esta factibilidad la tiene muy en clara las entidades profesionales deportivas y saben que un desempeño positivo por parte de los medios desembocará en la atracción de mayor cantidad de espectadores para el acontecimiento deportivo. Por lo que, es recomendable que la administración deportiva mantenga siempre una muy buena relación con los medios de

comunicación ya que saben la importancia que ellos tienen para distribuir apropiadamente el evento deportivo a todos los espectadores posibles (Acosta, 2005). La gestión administrativa de las entidades deportivas también toman en cuenta todo el ingreso monetario que la venta de los derechos de transmisión conlleva puesto que sin duda esta ganancia suele ser alta y ayuda en muchos casos a cubrir parte de los sueldos de los jugadores y cuerpo técnico (Gerrard, 2004).

#### **2.2.16. Logística empleada en una jornada deportiva**

La participación requerida por parte de factores indispensables dentro del evento deportivo, como son los alimentos y bebidas, transporte, y alojamiento, emplea una planificación y control previo y por consiguiente una constante supervisión de su utilización (Ayora & Garcia, 2004). Para eventos como los desarrollados en cada jornada deportiva, se recalca la importancia de los alimentos y bebidas ofertados en el establecimiento donde se realiza el acontecimiento y el transporte empleado no solo para traslado del equipo sino también el que se utiliza en muchas ocasiones por parte de los espectadores. El alojamiento para jornadas deportivas no es necesario para el equipo local, pero usualmente es coordinado previamente por parte de equipos en condición de visitante. Hay ocasiones que el equipo local brinda alojamiento a entidades del equipo visitante como un acto de cortesía, esto sin duda tendría un aspecto importante dentro de la planificación puesto que su descuido atraerá una negativa imagen de la entidad deportiva (Pérez, 2010).

Año (2000) investiga más a fondo este sector de los servicios dentro de los eventos deportivos indicando la primordial repercusión de un error dentro de la planificación de esta área. Es así como, al alojamiento y a la restauración los califica como insalvables puesto que su mala ejecución no solo sería complicada de reponer, sino también son los que mayor efectos negativos causa en los espectadores al ser un servicio pulcro en toda su constitución. Al transporte por su parte lo califica como salvable por lo que una equivocación en la planificación o en la ejecución no tendría una repercusión tan dañina y más bien las soluciones son de carácter rápidas y efectivas.

Varios autores dictaminan una diferente opinión acerca de que compone el área logística dentro del evento deportivo. Algunos mantienen su posición de incluir a la restauración, al alojamiento y al transporte como parte importante de la logística, mientras que otros letrados deciden dividir estos tres integrantes como un área específica de servicios y establecer otra área logística que incluirá a factores del evento como el montaje de la

infraestructura y del evento, y del mantenimiento debido de las instalaciones. Esta categorización diseñada por Desbordes & Falgoux (2006) fija este segmento como el encargado de que se ejecuten al pie de la letra cualquier reglamento impuesto por organismos organizadores del evento y por entidades del gobierno deportivo, de igual manera para el montaje de las instalaciones se tiene que tomar en cuenta todo lo que se va a utilizar en el transcurso del evento ya sea esto cualquier tipo de señalética, tachos de basura, iluminación, tomas eléctricas, apropiado mantenimiento de espacios de aseo, decoración de acuerdo al evento, medios de comunicación entre personal organizativo antes durante y después del evento, entre otras funciones más. A pesar de no incluir a los servicios dentro de este departamento, si incluye a sus proveedores puesto que una de las funciones del área es encontrar un mejor equilibrio entre la calidad que se expone y el presupuesto que se dispone para el evento, para esto el manejo debido de los proveedores es esencial ya que su actuación, al menos en la parte restaurativa, es significativa.

La participación de voluntarios también es importante recalcar ya que según Año (2011a) su función dentro de los eventos deportivos es indispensable por la colaboración que ejecutan. Para su debido desempeño, siempre será necesario su prudente capacitación, formación y asignación de tareas las cuales cada uno será responsable en el transcurso del acontecimiento. Como organismos participativos indispensables en acontecimientos deportivos también tenemos a los de seguridad y a los servicios médicos, ambos con tareas que brinden un desarrollo tranquilo y protegido para todas las personas quienes participen dentro de él: espectadores, deportistas, voluntarios, trabajadores, etc., todo mundo tiene el derecho a sentirse a salvo al ir a ver un evento de esta magnitud. Los servicios médicos se dividen en dos actividades, una para proteger a los jugadores asistiéndoles de atención medica cuando sea necesario, y otra como una ayuda externa en caso de que cualquier asistente al evento requiera de servicios médicos urgentes. La protección que brinde la participación de los organismos de seguridad tendrá que cubrir cualquier aspecto que pueda desembocar en daños perjudiciales a cualquier asistente del evento, desde establecer una prevención de incendios hasta generar un plan general sanitario en las instalaciones, todo debe controlarse previamente.

El área logística sin duda es bastante amplia por todo lo que debe cubrir previamente y durante el transcurso del evento y se incluyen a todo el personal que abarca este segmento: vendedores de servicios alimenticios, transportistas, voluntarios, organismos de seguridad como bomberos o la policía, personal de mantenimiento, etc. Es un departamento bastante extenso que usualmente se lo debe planificar previo al inicio del torneo oficial, es decir, es

preferible tener un panorama completo de la logística anual que se va a utilizar e ir implementándola jornada por jornada. Ayora & Garcia (2004) consideran a quienes conforman este departamento como los intérpretes de una excelente ejecución del acontecimiento puesto que exponen una buena como mala impresión de como se desarrollan los eventos por parte de la entidad profesional a los espectadores y entidades de control asistentes y esto es esencial al momento elegir al personal a cargo de estas funciones. Se recomienda de quien esté a cargo sea una persona que atraiga mucha experiencia consigo ya que la ejecución de este tipo de eventos remarca una importancia significativa en la imagen de la organización y como esta se encuentra preparada para cualquier eventualidad dentro de un evento dentro de sus instalaciones.

#### **2.2.17. Aspectos deportivos por considerar dentro de un evento deportivo**

Las jornadas deportivas usualmente son estructuradas para cumplir las expectativas y demandas de una competición formal profesional organizada por una entidad reguladora de ciertos certámenes oficiales. Gracias a estas competiciones existe el fundamento necesario para constituir los diferentes departamentos encargados para su realización y así mismo desarrollar los diferentes procesos legislativos necesarios o ser la primordial razón de atraer medios de comunicación y a espectadores quienes están dispuestos a pagar un precio establecido para atender al espectáculo deportivo (Desbordes & Falgoux, 2006). Dentro de las entidades que regulan las diferentes características deportivas a utilizar en cada jornada oficial se encuentran las Federaciones y las Ligas profesionales, cada una con funciones diferentes a desempeñar. Por ejemplo, las federaciones usualmente actúan como entes reguladores de un deporte en específico y se enfocan en el plano general de como se manipula al deporte en el territorio que ejerce su jurisdicción, mientras que las ligas proceden como entes organizadores de una competición específica que usualmente son las de mayor nivel profesional deportivo, es decir, para esto los clubes deben pertenecer legalmente a aquella liga para poder ser tomados en cuenta (París Roche, 2007).

Usualmente, las federaciones imponen leyes que las ligas profesionales deben tener en cuenta al momento de organizar su competencia profesional. Por consiguiente, los clubes profesionales requieren adaptarse a cualquier regulación que las ligas profesionales impongan dentro de su esquema organizacional previo al inicio de la competición. Hay ocasiones que los clubes se encuentran participando en competencias internacionales, para estos casos es debido seguir los estatutos que cada organización reguladora de dichas competencias tenga establecido para evitar atraer penalidades impuestas por aquellas

entidades. En estas situaciones siempre se contará con un personal dedicado a evaluar como se encuentran accionando los reglamentos en cada jornada deportiva, para ello existen comisarios encargados, árbitros designados, y jurados evaluadores (Desbordes & Falgoux, 2006). En esta gestión de prueba se busca verificar la apropiada aplicación de los reglamentos y como se encuentra administrada la seguridad en las instalaciones deportivas. El espacio de práctica deportiva también se revisará tomando en cuenta medidas oficiales como el estado de esta. Es importante recalcar la tenencia en cuenta de cada uno de los participantes que van a encontrarse dentro y en los alrededores del campo.

#### **2.2.18. Desempeño del área económico-jurídica en un evento deportivo**

Según Ayora & Garcia (2004), la utilización de estos departamentos se basa en mantener un control económico de los acontecimientos deportivos en cada jornada individualmente y así mismo en disponer de la documentación requerida. En la mayoría de las ocasiones a estas dos áreas se las maneja de forma separada, pero existen pocas organizaciones que controlan ambos ámbitos en un solo departamento. Lo preferible siempre será disponer de cada una por separado debido a los procesos que se deben enfocar. El área económica tiene a su cargo toda la contabilidad a utilizar en el evento y trabaja en conjunto con el área de marketing al momento de la planificación de recursos que involucre a los sponsors de la entidad profesional. El área legal por su parte maneja todo lo referente a permisos que se requieran previos a la ejecución del evento, a seguros que se dispongan, y a enumerar todos los requisitos que la organización necesite cumplir para una exitosa ejecución del acontecimiento. Desbordes & Falgoux (2006) también concuerdan con aquellas funciones por parte de cada una de las funciones económicas y jurídicas, pero añaden un importante detalle para el departamento económico puesto que consideran que es necesario tener en cuenta que esta función es la encargada de la venta de entradas. Hay que tener en consideración que existe una relación cercana con el departamento de marketing y el de comunicación, el área económica debe establecer los precios de acuerdo con un historial previamente manejado por la entidad deportiva. Añó (2000) complementa esta idea añadiendo que la venta de entradas no es la única fuente de ingresos para el evento deportivo ya que establece que hay otros cinco factores que el área económica utiliza para disponer de recursos financieros, estos son: “Subvenciones públicas, derechos de retransmisión, publicidad y patrocinio, espectadores, derechos de imagen, y publicaciones” (pp. 283)

### 3. CAPÍTULO 3 - LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA Y FC *BAYERN MÜNCHEN*

#### 3.1. Antecedentes

Los clubes de Liga Deportiva Universitaria y *FC Bayern München* son entidades profesionales que se dedican a practicar el fútbol de manera profesional. Ambas organizaciones se encuentran en la categoría más alta de sus respectivas ligas a las cuales se encuentran afiliadas. Toda organización deportiva recae sus actividades hacia entidades controladoras. La máxima autoridad en el deporte es el Comité Olímpico Internacional, o IOC, organización la cual se fundó en 1894 con el propósito de establecer un comité organizador de los juegos olímpicos y todos los deportes involucrados (International Olympic Committee, 2018b). Durante el transcurso del tiempo, la IOC ha ido conformando asociaciones las cuales tienen como finalidad el defender intereses comunes por parte de las federaciones gobernadoras de cada deporte ante la IOC. Con este antecedente se crearon tres asociaciones:

- ASOIF – *Associations of Summer Olympic International Federations*
- AIOWF – *Associations of International Olympic Winter Sports Federations*
- ARISF – *Association of IOC Recognised International Sports Federations* (International Olympic Committee, 2018a)<sup>1</sup>

La ASOIF tiene a su cargo todas las federaciones olímpicas de verano, entre ellas la FIFA. La Federación Internacional de Asociaciones de Fútbol fue fundada en 1904 y ha sido miembro de la ASOIF desde 1988 (ASOIF - *Associations of Summer Olympic International Federations*, 2018). Su función es ser la máxima entidad del fútbol mundial, para ello se determinó a seis entidades gobernadoras en cada continente para que la FIFA tenga un control más apropiado de sus designaciones como organización máxima gobernadora del fútbol. Estas seis entidades son:

- UEFA – *Union des Associations Européennes de Football*
- CONMEBOL – *Confederación Sudamericana de Fútbol*
- CONCACAF – *The Confederation of North, Central America and Caribbean Association Football*

---

<sup>1</sup> La indagación a cada una de las asociaciones no es pertinente para la investigación puesto que ambas entidades deportivas pertenecen a una federación deportiva en común.

- CAF – *Confédération Africaine de Football*
- AFC – *Asian Football Confederation*
- OFC – *Oceania Football Confederation* (FIFA, 2018)

Cada una de estas confederaciones gobernadoras de cada continente actúa como representantes de la FIFA en cada uno de los países miembros las cuales componen. Sus objetivos se basan en el buen control del fútbol regulando sus actividades, es decir, cada una de estas asociaciones son las encargadas primordiales de las competiciones que se practican profesionalmente en cada país miembro y de igual manera de las competiciones internacionales que se ejercen a nivel continental. Por ejemplo, la CAF solo regulará y controlará las actividades futbolísticas que se generen en Egipto y asimismo dirigirá competiciones continentales como la *CAF Champions League* a nivel de clubes y la *Africa Cup of Nations* a nivel de países. De esta manera, cada asociación gobernadora continental ejerce sus funciones. Otra característica de estas organizaciones es que actúan como nexo entre la FIFA y cualquier federación, que sea miembro, en caso de que esta necesite el apoyo de la máxima autoridad.

Las federaciones son entidades que se encargan de ejercer las normativas impuestas por su la asociación gobernadora a la cual se encuentran afiliadas. Tienen a su cargo el organizar competiciones nacionales y apoyar de manera efectiva a las selecciones nacionales en su formación para competiciones continentales y mundiales. Cada una de las federaciones tiene clubs miembros, las cuales participan en distintas categorías de acuerdo con un historial de competiciones participadas. En ocasiones, las federaciones actúan como entidad gobernadora y designan la organización de competiciones a compañías privadas independientes para que se encarguen exclusivamente de diseñar la principal competición nacional cada temporada futbolística.

### **3.1.1. Liga Deportiva Universitaria**

Liga Deportiva Universitaria tiene sus orígenes en el año 1918 pero se fundó oficialmente el 11 de enero del 1930 (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2018c). L.D.U. compete en la primera categoría del fútbol ecuatoriano denominado Copa Lubricantes Havoline, por razones publicitarias, o solo Primera Categoría Serie A del fútbol ecuatoriano. La competición nació en 1957 con una participación de solo cuatro integrantes, en la actualidad la misma consta de doce equipos profesionales (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2018a).

Durante todo su desarrollo, la competición profesional siempre ha sido realizada por la Federación Ecuatoriana de Fútbol quienes organizan el campeonato, fechas y horarios, y designan el cuerpo arbitral para cada partido en donde se encuentran a los árbitros, al comisario encargado, y al delegado de seguridad.

La dependencia del puesto que ocupe en la tabla de clasificación de la temporada anterior es importante puesto que de acuerdo con la posición se define si Liga Deportiva Universitaria puede competir en un torneo internacional como son la Copa Libertadores y la Copa Sudamericana. Estos dos torneos son realizados por la CONMEBOL desde el año 1960 y 2002 respectivamente (CONMEBOL, 2018). No cabe duda de la importancia en participar en cualquiera de las dos competiciones, pero el prestigio de la Copa Libertadores se ha esparcido a otros continentes con el transcurso del tiempo hasta llegar a ser considerada la segunda competición internacional a nivel de clubes mas importante del mundo. La diferencia de participar en una u otra competición se acata a que puesto ocupe al final de la competición nacional, mientras mayor puesto ocupe sería mejor para la competición ya que esto significaría la participación en la Copa Libertadores, una vez copado los cupos correspondientes se dará lugar a los clubes que van a participar en la Copa Sudamericana. Hoy en día, las dos competiciones tienen distintos formatos. Los equipos profesionales que se encuentran en la Copa Libertadores primero deben ocupar los primeros puestos en un grupo designado luego de un sorteo realizado por la CONMEBOL, posterior a eso empezaría la fase eliminatoria hasta ganar el torneo. Por su parte, la Copa Sudamericana se basa en fases eliminatorias solamente. Las competiciones nacionales no se verán afectadas por el desarrollo de estas dos competiciones puesto que la Copa Libertadores suele realizarse los martes y miércoles mientras que la Copa Sudamericana puede realizarse entre martes a jueves para así dejar el fin de semana primordialmente a la ejecución de las competiciones nacionales. En caso de que se crucen fechas deportivas, se suele dar lugar a la ejecución del partido internacional y postergar la jornada nacional para cuando se tenga lugar y fecha para ejecutarlo. Vale la pena recalcar que estas competiciones internacionales solo dan lugar a equipos de Sudamérica ya que, hasta el año 2017, las competiciones invitaban a equipos mexicanos a jugar el torneo a pesar de pertenecer a otra asociación gobernadora.

Liga Deportiva Universitaria de Quito ha participado en las tres competiciones siendo campeón en diez ocasiones en los Campeonatos de la Serie “A” del Ecuador, y en una ocasión en ambas competiciones internacionales respectivamente (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2018c). Para muchos expertos en el fútbol, sin duda es uno de los equipos más prestigiosos del Ecuador.

### 3.1.2. *FC Bayern München*

El fútbol alemán siempre ha sido un elogio por parte de letrados en el tema considerándolo uno de los más exitosos a nivel mundial. No solo su equipo nacional a resaltado obteniendo títulos internacionales prestigiosos, sino que su liga profesional también consta de equipos profesionales que ha obtenido el reconocimiento mas alto a nivel de clubes. *FC Bayern München* fue fundado en febrero de 1900 y desde entonces se ha convertido en un ícono del fútbol germano (FC Bayern München AG, 2018d).

Desde el inicio de la DFB – *Deutsche Fußball-Bund*, en Alemania solo se jugaba de manera amateur o semi profesional. No se contaba con una liga profesional sino hasta 1962 cuando se decide en la asamblea general de la DFB la creación de la Bundesliga para el año consiguiente, esta se transformaría en la categoría mas alta del fútbol alemán y en donde *FC Bayern* compite desde el año 1965 (DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, 2007). Desde 1963 hasta el año 2000, la DFB controló la organización de todas las categorías en el futbol germano. Esto cambiaria a finales de aquel año ya que desde el 2001 se creó la DFL – *Deutsche Fußball-Liga* para garantizar una independencia a estas competiciones de la federación alemana. Esta emancipación de la DFB no provocó mayor perjuicio para la competición puesto que hoy en día es una de las competiciones nacionales más fuertes y llamativas del fútbol europeo (DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, 2018). La DFL se encarga de las dos categorías más altas del futbol alemán y dentro de sus funciones principales esta la organización de jornadas deportivas, el calendario de ambas competiciones, la organización de la Supercopa Alemana, procesos de relegación, fase eliminatoria de relegación, VAR, control de boletos, control de transferencias. Las dos categorías se denominan:

- Bundesliga: Primera categoría del fútbol alemán.
- 2. Bundesliga: Segunda categoría del fútbol alemán.

Ambas cuentan con diez y ocho equipos los cuales no solamente están atados a una posible relegación de categoría si terminan en los últimos puestos, sino también pelean por puestos para dos de las competiciones más reconocidas a nivel mundial: la *Champions League* y la *Europa League*. Estas dos competiciones internacionales son organizadas por la UEFA. Esta asociación gobernadora del continente europeo se encarga de cada una de las fases de competición dentro del desarrollo del torneo. La diferencia con las competiciones sudamericanas radica en la longitud del proceso de selección ya que para poder competir en cualquiera de las dos competiciones no solo hay que quedar en un puesto alto de la tabla de

la temporada anterior, muchos equipos les tocan pasar por una fase eliminatoria previa a la fase de grupos. Esto se debe a la gran cantidad representantes por país. Para controlar debidamente quienes deben pasar por esa fase previa a la selección de grupos se utiliza un ranking histórico realizado por la UEFA y mediante sorteos se va definiendo los emparejamientos. Actualmente, son cuatro las fases preliminares al sorteo de grupos para ambas competiciones. Desde el 2019, serán cinco las fases preliminares. Este cambio reciente se dio a la creación de una competición más por la UEFA para dar lugar a más participantes ser un campeón europeo, sin olvidar que jerárquicamente la *Champions League* seguirá siendo la de mayor prestigio entre las tres competiciones. Se espera que la inauguración de la nueva competición se realice en el año 2021 (UEFA, 2018).

Además, en Alemania se compite en una competición nacional realizada solo por fase eliminatoria, se llama DFB-Pokal. Este torneo se realiza en el transcurso de la temporada futbolística sin deteriorar la organización de la Bundesliga o de cualquiera de las dos competiciones internacionales europeas. Usualmente se programan partidos entre martes y jueves. La competición es organizada por la DFB desde 1935 (DFB Deutsche Fußball-Bund, 2018).

*FC Bayern* es considerado una de las mejores entidades profesionales del mundo debido a su gran colección de trofeos y a la creciente atracción de fans globalmente. En Alemania, es uno de los equipos más exitosos por haber obtenido en veinte y ocho ocasiones la Bundesliga, en diez y ocho ocasiones la DFB-Pokal, y en siete ocasiones la Supercopa Alemana. Asimismo, a nivel internacional el club ha obtenido los galardones más prestigiosos del continente, han ganado cinco veces la *Champions League* y en tres ocasiones competiciones mundiales organizados por la FIFA para clubes solamente. Su gabinete de trofeos tiene muchos más por enumerar, pero da a conocer los principales dentro de las competiciones que se utiliza en esta investigación. No cabe duda su importancia para este proyecto ya que su ejemplo a seguir derivará para derivar mejorar a nivel nacional.

## **3.2. Metodología utilizada para la investigación**

Para la satisfactoria realización de este proyecto se necesitaron básicamente dos herramientas fundamentales para su desarrollo: investigación de campo mediante entrevistas e investigación bibliográfica. Debido a que la investigación toma a consideración una empresa internacional, se tomo información basada en fuentes bibliográficas, videos de las instalaciones, y documentaciones de la fuente origen para determinar la información requerida para un planteamiento efectivo. Con respecto a la empresa nacional, se realizó entrevistas con personal capacitado de la entidad profesional. Además, también se requirió la utilización de fuentes bibliográficas para establecer algunos datos.

### **3.2.1. Entrevista**

Según Burguet (2015), para poder realizar una efectiva entrevista se requiere del contacto, de la disponibilidad del contacto, y del material preparado para poder desarrollar la misma sin ningún inconveniente. En esta investigación se utilizó dos tipos de entrevistas: una entrevista estructurada (Anexo 1) y una entrevista libre (Anexo 2). La entrevista estructurada sirvió para poder ir delimitando todas las dudas que iban apareciendo al transcurso del desarrollo de la investigación, mientras que la entrevista libre se la realizó con el propósito de tener un amplio panorama sobre la ejecución de eventos deportivos en la entidad deportiva. A continuación, se dará a conocer a quien se entrevisto, que tipo de entrevista fue, y las preguntas que se establecieron previamente a la entrevista – si fuese el caso.

### 3.3. Administración de eventos deportivos – Liga Deportiva Universitaria

Liga Deportiva Universitaria está conformada por tres partes fundamentales en su constitución: todo lo que abarca al equipo de fútbol, la sede social que es el Country Club, y el Colegio de Liga. Desde el año 2013, a todas estas entidades se las maneja con un mismo RUC, Registro Único de Contribuyentes, puesto que en el pasado se mantenían a los tres constituyentes por separado. Previa su unificación, cada una de las entidades se manejaba de forma independiente y a su vez cada una contaba con un representante legal propio (Alvarez, 2018). Liga Deportiva Universitaria cuenta con alrededor cuarenta personas que trabajan en la parte administrativa del club, entre aquellos se dividen varios departamentos con funciones únicas dentro de la entidad, estos son:

- Departamento Administrativo: En área posee un control financiero específico de la entidad deportiva y trabaja juntamente con el de contabilidad.
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Comunicación: Aquí intervienen áreas como las de relaciones públicas, marketing, distribución de información a través de redes sociales, y comercialización.
- Gerencia Deportiva: Se encarga de todo el aspecto deportivo, profesional y niveles formativos.

La organización de Liga Deportiva Universitaria se distribuye de la siguiente manera. (Figura 8)

Figura 8.  
Organización Liga Deportiva Universitaria



Elaborado por: Pablo Salazar  
Fecha: 2018-12-11

Además de esta distribución administrativa, Liga Deportiva Universitaria creó una empresa la cual se encarga específicamente a la administración de su estadio, aquella entidad se la conoce como Proestadio S.A. (Dominguez, 2018).

Liga Deportiva Universitaria desde marzo de 1997 ha utilizado las instalaciones del Estadio Rodrigo Paz Delgado, o comúnmente llamado Casa Blanca, ubicado en el norte de la ciudad de Quito. El estadio es propiedad de Liga Deportiva Universitaria. Las características más destacadas de aquella instalación son:

- Tiene un aforo para 41575 personas que se distribuyen de la siguiente manera
  - Suites: 442 las cuales abarcan 7956 espectadores.
  - Palcos: 3161 espectadores.
  - Tribunas: 11516 espectadores.
  - Generales: 18561 espectadores.
    - Los puestos restantes están designados para cabinas de radio, cctv, de control, y de televisión. Asimismo, existen suites y palcos que se encuentran reservadas como las suites de honor y los palcos vip.
  - Parqueaderos: 1280 puestos.
- Departamento médico, sala de control antidopaje.
- Bares, y servicios sanitarios en todos los sectores del estadio.
- Cuatro camerinos.
- Marcador electrónico.
- Iluminación artificial.
- Capilla. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2018c; Liga Deportiva Universitaria, 2017)

### **3.3.1. Requisitos previos para la ejecución de eventos deportivos en el Ecuador**

Para realizar eventos deportivos en el Ecuador se debe tomar en cuenta que es una actividad económica por lo que la intervención de cada municipio será primordial. En el caso de la capital del Ecuador, el Municipio de Quito será quien se encargue de controlar que la ejecución de cualquier tipo de acontecimiento se realice legalmente y de la manera correcta. Uno de los requisitos que el Municipio pide a la entidad deportiva es sacar la LUAE – Licencia Única de Actividades Económicas la cual rige por un año. La intervención del municipio no solo recae en los permisos puesto que entidades de control, como el Cuerpo de Bomberos, realiza inspecciones al momento de la obtención de la LUAE y de manera

aleatoria durante la temporada deportiva para controlar zonas específicas como el de alimentos y bebidas (Dominguez, 2018).

Acorde a la reconocida firma de abogados Pérez Bustamante & Ponce, entre los requisitos que se necesita para sacar la LUAE se encuentran:

Permisos y/o autorizaciones administrativas

- Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS)
- Permiso Sanitario
- Permiso de Funcionamiento de Bomberos
- Rotulación (Identificación de la actividad económica)
- Permiso Ambiental
- Licencia Única Anual de Funcionamiento de las Actividades Turísticas
- Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía

Requisitos para la primera emisión

- Formulario único de Solicitud de Licencia Metropolitana Única - LUAE<sup>2</sup>
- Copia del RUC actualizado
- Copia de C.I. o Pasaporte y Papeleta de Votación de las últimas elecciones
- Informe de Compatibilidad de Uso de Suelo (si se requiere)
- Certificado Ambiental (si se requiere)

Personas jurídicas

- Copia de escritura de constitución de la empresa
- Copia del nombramiento del Representante Legal
- Copia de C.I. y Papeleta de Votación del Representante Legal
- Copia de estatutos y acuerdo ministerial (entidades sin fines de lucro)
- Copia de la Resolución emitida por la Dirección Metropolitana Financiera Tributaria
- Original de la declaración del 1.5 X mil sobre los activos totales del año inmediato anterior

Requisitos para la renovación

- Formulario único de Solicitud de Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas – LUAE
- Copia de RUC actualizado
- Copia de la Licencia Metropolitana del año inmediato anterior (Pérez Bustamante & Ponce, 2014).

Con respecto al aspecto deportivo, Liga Deportiva Universitaria debe acoplarse a los requerimientos que la FIFA, la CONMEBOL, y la FEF tengan en las normas de la programación del partido. De esta manera, la Federación Ecuatoriana de Fútbol cuenta con un Reglamento de Calificación, Administración y Seguridad de los Escenarios para la Práctica del Fútbol Profesional en donde se especifica descriptivamente como debe ser el escenario deportivo, la administración correcta de las instalaciones del estadio, la seguridad para jugadores, árbitros, medios de comunicación y espectadores, realización de programaciones, entre otros reglamentos a seguir (Federación Ecuatoriana de Fútbol,

---

<sup>2</sup> Este procedimiento se lo realiza en línea.

2018d). Además la entidad deportiva debe pasar por un proceso que envuelve la calificación correcta ante la Comisión de Escenarios Deportivos de la FEF, posterior a esto también se involucra la Comisión de Seguridad de FEF que conjunto con AFNA – Asociación de Fútbol No Amateur de Pichincha se encargan de evaluar porcentajes de restricción por seguridad para contar con un histórico previo que detallen conflictos, cualquier tipo de violencia, incremento de tráfico, entre otras características que ayuden al club a manejar y controlar de mejor manera un acontecimiento deportivo (Alvarez, 2018).

Previo al inicio de la temporada deportiva profesional, la Intendencia General de Policía da el visto bueno para su próspero desarrollo por lo que esta entidad otorga los PAF – Permisos Anuales de Funcionamiento. Usualmente, previo a cada jornada deportiva se realizan planificaciones previas con la policía nacional, la cruz roja, y el cuerpo de bomberos para tener un evento deportivo seguro y organizado. Estas reuniones se las realizan entre tres a cuatro días con antelación.

### **3.3.2. Desarrollo del evento en el Estadio Rodrigo Paz Delgado**

La participación de cada uno de los departamentos, previo, durante y después del evento, deben ser exitosas; pero, asimismo, hay que considerar todos los elementos que son parte del evento y no conforman un área administrativa del club deportivo: seguridad, espectadores, y voluntarios. Cada departamento tiene su función específica como el de comunicación no solo tiene a su mando controlar los permisos de los medios de comunicación, sino también tiene a su cargo la eficiente propagación de información acerca del evento. Liga Deportiva Universitaria maneja todo lo relacionado con el control y acreditación de credenciales a medios de comunicación, por ejemplo, la APP – Asociación de Periodistas de Pichincha tiene un convenio con AFNA que le permite ingresar a todos los partidos, en este caso la FEF debe distribuir las aquellas credenciales a quienes corresponda y a su vez enviar un listado al club deportivo enumerando quienes pueden entrar al evento deportivo (Alvarez, 2018). Liga Deportiva Universitaria tiene muy en claro quiénes pueden entrar a las instalaciones deportivas y quienes no, para esto utilizan una lista detalla por cada jornada deportiva especificando quienes entrar al establecimiento, cuál es su propósito dentro del mismo, y si va a ingresar a la cancha o no. Los derechos deportivos de grabación y transmisión los adquirieron GOLTV, empresa uruguaya, en el 2017 por lo cual todos los partidos correspondientes al campeonato nacional organizado por la FEF deberán ser controlado por cada uno de los clubes afiliados. El contrato abarca desde agosto del 2018 y

tiene una duración de diez años (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2018b). En caso de transmisión internacional, Liga Deportiva Universitaria controla minuciosamente a la prensa autorizada que tenga los derechos de transmisión dentro del estadio, de igual manera si la transmisión es realizada por un torneo realizado por la CONMEBOL. Se mantiene una seguridad eficaz a todo momento.

La seguridad es un aspecto único para Liga Deportiva Universitaria puesto la entidad deportiva considera a este aspecto como primordial. Todo individuo que ingrese a las instalaciones del estadio debe pertenecer a alguna de las siguientes categorías:

- Prensa autorizada: fotógrafos, televisión, radio
- Espectadores
- Invitados especiales
- Participantes dentro de la cancha
- Voluntarios
- Seguridad
- Entidades Deportivas: cuerpo arbitral, comisarios, jugadores, cuerpo técnico, utilería
- Entidades de Control: bomberos, cruz roja, policía nacional
- Vendedores
- Auspiciantes
- Equipos de soporte: wifi, control de sonido, control de ascensores (Dominguez, 2018)

La identificación de prensa autorizada, voluntarios, vendedores, y participantes dentro de la cancha se la controla mediante chalecos con colores específicos para cada categoría. Los medios de comunicación presentes deben detallar el número de cabina a ocupar, quienes van al evento, donde se ubican dentro del campo de juego - si es necesario (Dominguez, 2018).

Proestadio S.A., empresa controlada por Liga Deportiva Universitaria para la administración del estadio, en la actualidad cuenta con el apoyo de la empresa EXELSEGURIDAD Cía. Ltda. la cual se ocupa de la seguridad del estadio. Durante las jornadas deportivas se contratan a extras para que ayuden a controlar este aspecto del evento y así evitar cualquier inconveniente que pueda causar la cancelación del acontecimiento. La seguridad dentro del Estadio Rodrigo Paz Delgado es tan rigurosa que incluso quienes poseen una suite deben anunciar con anticipación que van a ir al establecimiento, de otra

manera no se los dejará entrar.

Durante el día de partido, las actividades se inician entre seis a ocho horas antes del inicio del encuentro. Esto dependerá de qué tipo de encuentro de vaya a desarrollar, es decir, si es nacional o internacional, si es un partido de alto riesgo o no. Todos estos detalles se los da a conocer en la reunión previa con las entidades de control y mediante un informe realizado en el mismo. Al comienzo de actividades Proestadio S.A. entrega al Jefe de Seguridad, elegido por la Comisión de Seguridad de la FEF, las instalaciones del estadio completamente vacías para evitar cualquier inconveniente en el transcurso del desarrollo de la jornada deportiva. Esto cambiará de la FEF por la CONMEBOL en caso de que el encuentro deportivo se realice por un torneo internacional. La venta de boletos, con el apoyo de la policía nacional, comienza sus funciones cinco horas antes al inicio del partido.

El cuerpo arbitral es designado por la FEF para cada jornada deportiva por la competición nacional, mientras que la CONMEBOL se hará cargo en caso de cualquiera de las competiciones internacionales. Esta designación es importante para el aspecto deportivo, pero también colabora mucho al control del encuentro deportivo puesto que siempre se nombra a un comisario quien realiza un informe al termino del acontecimiento deportivo no solo para detallar novedades con respecto a la práctica deportiva sino de todo lo que se pudo experimentar dentro y a las afueras de las instalaciones. Las entidades como la FEF y la CONMEBOL designan a:

- Árbitro Central
- Árbitros asistentes (dos)
- Cuarto Árbitro
- Asesor de Árbitros
- Comisario (solo FEF)

Con la aparición del VAR – *Video Assistant Referee* en las competiciones organizadas por la CONMEBOL, se debe tomar en cuenta que se debe destinar un espacio dentro de las instalaciones deportivas donde se pueda adecuar con todos los servicios tecnológicos necesarios para su aplicación. Además, con este implemento el cuerpo arbitral suma cuatro integrantes a su grupo:

- Principal VAR
- Asistentes VAR (dos)
- Observador VAR

La idea de utilizar este sistema de asistencia arbitral es para mejorar de manera eficiente el control del desarrollo deportivo haciéndolo más justo y eficiente en la toma de decisiones. La aplicación del VAR en Sudamérica ha atraído varias opiniones negativas ya que su uso no es considerado del mismo nivel operacional al realizado en competiciones europeas.

Entidades de control también hacen su aparición antes del inicio de la jornada deportiva, en este caso tenemos a representantes de la Intendencia General de Policía quienes se aseguran nuevamente de que todo se encuentre en orden previo a la ejecución del encuentro. El control realizado es bastante estricto puesto que se trata de un evento que atrae a miles de espectadores y por ello es necesario tener todas las medidas de seguridad y control a disponibilidad de profesionales quienes los vayan a necesitar, por lo que una ambulancia siempre se encontrara a disposición de quienes lo necesiten, desde jugadores profesionales hasta vendedores acreditados en las inmediaciones del estadio (Dominguez, 2018).

La utilización de voluntarios es importante recalcar puesto que a pesar de ser voluntarios deben pasar por un proceso de selección riguroso para poder estar dentro de las instalaciones del estadio. Usualmente se colocan en los accesos externos del estadio para verificar las entradas por lo que existen casos de falsificación y mala uso de estos por parte de varios espectadores. De igual manera suelen posicionarse en un acceso interno, en el control de ingreso a la cancha, y en las puertas de emergencia (Alvarez, 2018). Para la selección de voluntarios, Liga Deportiva Universitaria tiene acuerdos con varias empresas para que se enfoquen en este punto del evento.

### **3.3.3. Espectadores y Auspiciantes**

Realizado las Actas de Sanciones, informe que incluye por detalle el número de asistentes en cada encuentro deportivo, por parte de la FEF durante cada jornada deportiva, se puede establecer un promedio de asistencia en cada uno de los estadios participantes en la competición nacional. Durante la primera etapa de la competición nacional, Liga Deportiva Universitaria obtuvo un promedio de asistencia de 11144 espectadores durante sus once partidos como local siendo el tercer equipo nacional con mayor asistencia y el primero a nivel ciudad de residencia (Manolo, 2018). La situación de asistencia de espectadores en el Ecuador no es la ideal puesto que solo hay un 24% de asistencia. (Figura 9)

El estimado de espectadores es un referente mediante datos como el histórico llevado desde hace una década atrás en donde se detalla al equipo rival, la atracción de los espectadores para aquella rivalidad, el tipo de evento que se va a realizar puesto que no es lo mismo un partido amistoso a una final de campeonato, incluso el desenvolvimiento actual

del rival es parte de este análisis. Además, influye bastante factores externos como la presencia de un feriado en la fecha del acontecimiento (Alvarez, 2018). Liga Deportiva Universitaria tiene una ubicación privilegiada de su estadio puesto que justo al frente del mismo se encuentra el Sistema Metropolitano de Transporte, o más conocido como Metro, organizado por el Municipio de la ciudad de Quito. Este transporte público ayuda al transporte de varios espectadores que viven en distintas partes de la ciudad por lo que tiene como inicio en el sector del estadio y cruza toda la ciudad hasta llegar a Quitumbe, básicamente de extremo a extremo (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2018).

Esto es una ayuda importante para Proestadio S.A. y teniendo conocimiento de este dato, en caso de necesitar más afluencia de transporte público, se realiza una coordinación con el Municipio para la distribución de más vehículos para evitar el tráfico en las cercanías del estadio y la concurrencia de mayor cantidad de espectadores. Un análisis similar al estimado de espectadores se elabora al momento de poner los precios de cada jornada deportiva. Para este análisis se toman factores como el número de SuperHinchas quienes son personas afiliadas del club que pagan por adelantado los partidos de todo el año y pueden reservar entradas adicionales online por medio de la página web de Liga. Actualmente, se cuenta con alrededor de 5500 SuperHinchas (Alvarez, 2018). Quienes forman parte de programa de fidelización, no solo cuentan con entradas para el campeonato nacional, sino también tienen el derecho de acceder a la primera ronda del torneo internacional que Liga Deportiva Universitaria se encuentre disputando, en caso de que haya clasificado para el mismo. Asimismo, poseen varias promociones con los auspiciantes que Liga mantiene relación.

Figura 9.

Asistencia de espectadores en la Primera Etapa del Campeonato Nacional de Ecuador 2018.

<b>Club</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Estadio</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Promedio Asistencia Primera Etapa 2018</b>	<b>Porcentaje Asistencia</b>
Club <i>Sport</i> Emelec	Guayaquil	Estadio Banco del Pacífico Capwell	21388	16207	75.77%
Barcelona <i>Sporting</i> Club	Guayaquil	Monumental Banco Pichincha	57267	13237	23.12%
Liga Deportiva Universitaria	Quito	Estadio Rodrigo Paz Delgado	41575	11144	26.81%
Sociedad Deportiva Aucas	Quito	Estadio Gonzalo Pozo Ripalda	18799	5251	27.93%
Club Deportivo Cuenca	Cuenca	Estadio Banco del Austro Alejandro Serrano Aguilar	18549	4535	24.45%
Club Deportivo El Nacional	Quito	Estadio Olímpico Atahualpa	35258	4187	11.88%
Club Deportivo Macará	Ambato	Estadio Bellavista	16467	3773	22.91%
Club Deportivo Guayaquil City	Guayaquil	Estadio Christian Benítez	10152	3550	34.97%
Club Deportivo Técnico Universitario	Ambato	Estadio Bellavista	16467	2848	17.30%
Club Deportivo Universidad Católica	Quito	Estadio Olímpico Atahualpa	35258	2548	7.23%
Club Independiente del Valle	Sangolquí	Estadio Rumiñahui	7233	1715	23.71%
Club Deportivo Delfín	Manta	Estadio Jocay	17834	1530	8.58%
		<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>24687</b>	<b>5877</b>	<b>23.81%</b>

Elaborado por: Pablo Salazar

Fecha: 2018-12-13

Para la Primera y Segunda etapa del Campeonato Nacional 2018, Liga Deportiva Universitaria propuso los siguientes precios para quienes deseen obtener la tarjeta SuperHincha. (Figura 10)

Figura 10.  
Siempre Liguista SuperHincha

Precios de renovación	General	\$114,99
	Tribuna	\$144,99
	Palco	\$399,99
Precios Regulares	General	\$129,99
	Tribuna	\$174,99
	Palco	\$419,99
Precios Discapacidad o Tercera Edad	General	\$64,99
	Tribuna	\$87,99
	Palco	\$209,99

Recuperado el 13 de diciembre del 2018 de Liga Deportiva Universitaria.  
Copyright 2017 por Liga Deportiva Universitaria. Reimpreso con permiso.

También, existen programas de fidelización como el Aportante, el cual es un programa similar al del SuperHincha solo que hay menos promociones con los auspiciantes y no es para todos los partidos sino para ciertos. De esta manera, es indispensable mencionar que quienes conformar parte de estos programas de fidelización no tienen voz ni voto dentro de la Institución deportiva, por ejemplo, al momento de elegir algún tipo de decisión ante la Comisión de Fútbol de la FEF, los socios son quienes pueden decidir que sucede. Los socios son individuos que compraron una acción en el Country Club de Liga Deportiva Universitaria, existen alrededor de 1500 socios (Alvarez, 2018). En el futuro, se piensa cambiar los estatutos para incrementar el capital social, es decir, aumentar el número de personas quienes quieran aportar con el Club Deportivo sin necesidad de formar parte del Country Club.

Establecido el número de Socios, SuperHinchas, y Aportantes, el club realiza el análisis conjunto con todos los factores, previamente decretados, para la venta de entradas. El tipo de evento a realizar siempre será un ámbito importante por tomar en cuenta puesto que, a pesar del rival, la significación de este variará de forma relevante. (Figura 11)

Figura 11.

Descripción de eventos deportivos Liga Deportiva Universitaria

Partido	Liga vs. Macará	Liga vs. Cuenca	Liga vs. Emelec
Fecha	Oct 07, 2018	Oct 20, 2018	Dic 16, 2018
Tipo de Evento	Tarjeta al cáncer	Centenario Liga	Final del Campeonato Nacional 2018
Precio General	\$6	\$6	\$15
Precio Tribuna Occidental	\$10	\$10	\$25
Precio Tribuna Oriental	\$9	\$9	\$25
Precio Palco	\$20	\$20	\$50

Elaborado por: Pablo Salazar

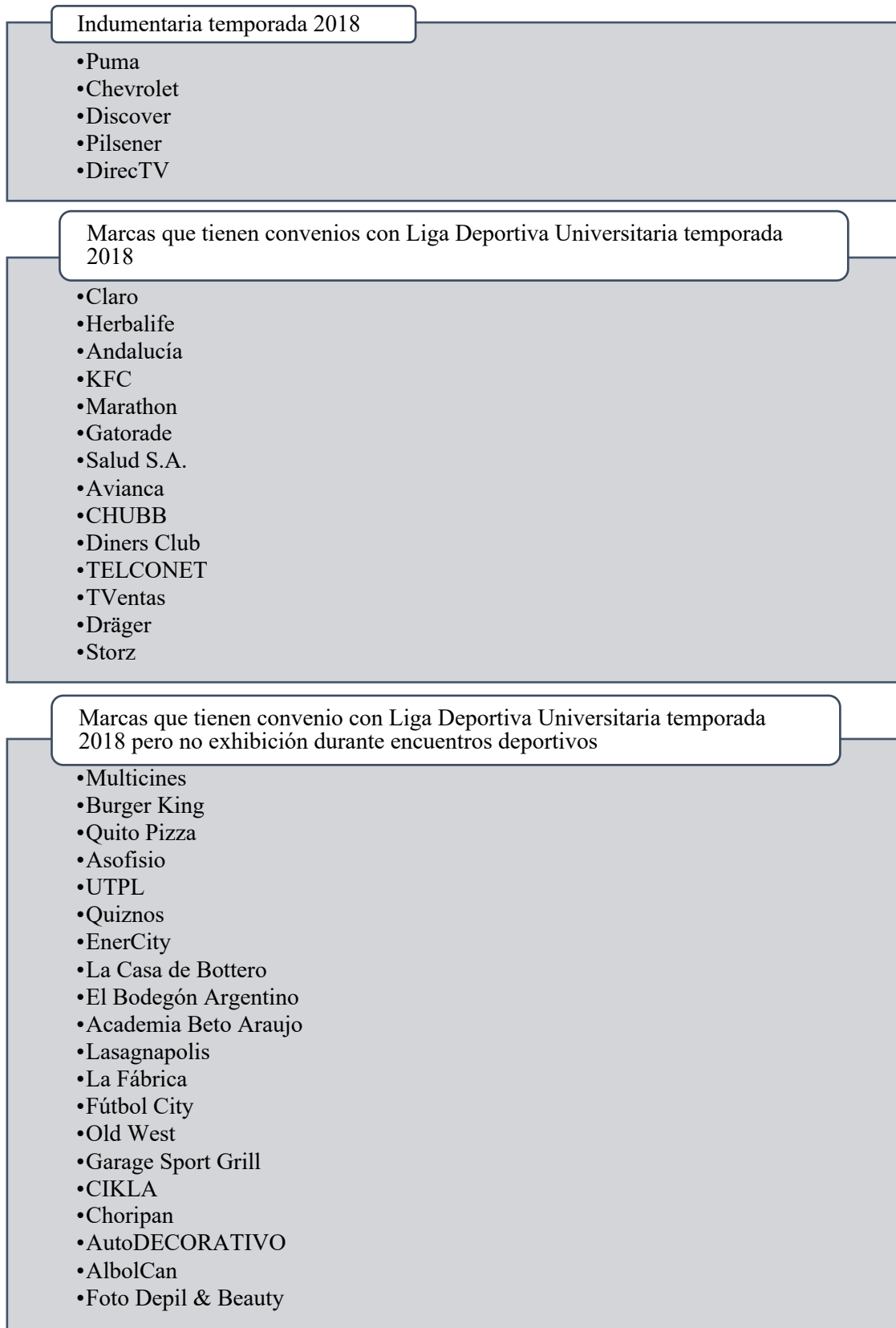
Fecha: 2018-12-13

La publicidad que se maneja para la difusión del evento y para la venta de entradas se realiza apenas existe confirmación por parte de la FEF de la fecha y hora del encuentro deportivo. Una vez establecida la fecha, se fija una reunión con AFNA ya la policía para el operativo correspondiente y la venta de entradas. A partir de la reunión, se genera la publicación del acontecimiento deportivo vía redes sociales, coberturas de televisión y radio, campañas publicitarias, e emails masivos. GOLTV, como parte del convenio de transmisión televisiva de los partidos, da un espacio para publicitar los eventos (Alvarez, 2018).

Los convenios que mantiene Liga Deportiva Universitaria con los auspiciantes también es un beneficio puesto que muchos ofertan descuentos o promociones dependiendo del tipo de programa de fidelización. Para la temporada del 2018, Liga tiene cinco auspiciantes en la indumentaria y alrededor de 30 marcas con quien posee acuerdos publicitarios. Las siguientes marcas comerciales tienen convenios con el club y también cuentan con una exposición en el Estadio Rodrigo Paz Delgado. (Figura 12)

Figura 12.

Empresas que tienen convenio con Liga Deportiva Universitaria para la temporada 2018



Elaborado por: Pablo Salazar  
Fecha: 2018-12-13

Uno de los acuerdos de exhibición que Liga Deportiva Universitaria debe cumplir con los sponsors que tienen acuerdo en la programación de cada jornada deportiva es la presentación en las pantallas LED alrededor de la cancha al menos 8 veces por partido. Esto deben tener muy pendiente quienes estén encargados puesto que el paquete anual de exhibición de la marca cuesta un estimado de 35 mil USD (Dominguez, 2018).

#### **3.3.4. Logística en el Estadio Rodrigo Paz Delgado**

Liga Deportiva Universitaria tiene firmado un contrato anual con Grupo KFC para la venta de alimentos y bebidas en el estadio durante cada jornada deportiva. Grupo KFC obteniendo la concesión de ventas, decidió establecer los sándwiches El Español como el principal vendedor de productos alimenticios (Dominguez, 2018). Además de los sándwiches, el Grupo KFC ha firmado sub-concesiones para que se pueda vender empanadas, caramelos, maní, salchipapas, y helados. Para quienes trabajan en el sector de Alimentos y Bebidas se envía un listado de quienes van a trabajar durante cada jornada deportiva, este listado debe incluir datos personales, una foto, y el certificado de salud aprobado para que puedan laborar. Un aspecto importante para recalcar dentro de la concesión firmada entre Proestadio y Grupo KFC es no existen exclusividades para líneas comerciales o movimientos de marca puesto que las exclusividades las impone Liga Deportiva Universitaria. Un ejemplo de esto es que en el caso de que conjunto con la venta de sándwiches del español, se vendan bebidas de Pepsi por lo que tienen acuerdo con Grupo KFC, pero por la concesión firmada Grupo KFC se vería forzado a vender bebidas de Coca Cola porque Liga Deportiva Universitaria tendría acuerdo con aquella marca (Alvarez, 2018). Debido a que solo existe esta variedad de comida en el estadio, se esta analizando la opción de añadir a más marcas alimenticias para que su diversidad crezca y existan mayores opciones para los espectadores.

Con respecto a alojamiento y transporte, el Estadio Rodrigo Paz Delgado cuenta con 442 suites las cuales son propiedades adquiridas. Una vez comprada la suite, es responsabilidad del dueño la limpieza de esta y de su apropiado uso. Al momento de requerir la suite, se da el ingreso a la misma, pero con previo anticipo de su llegada y explicando que va a hacer ahí puesto que días que no hay eventos deportivos solo habría exclusividad de su uso (Dominguez, 2018). Las suites cuentan con baño y dan lugar a nueve espectadores sin necesidad de entrada, podrían dar la apertura a nueve puestos mas si aquellos espectadores compran la entrada del evento. Todas las suites incluyen parqueadero propio. En el caso de que espectadores extranjeros deseen hospedarse cerca del estadio, existen pequeños hostales a sus alrededores, pero lo más conveniente es encontrar alojamiento en el centro de la ciudad,

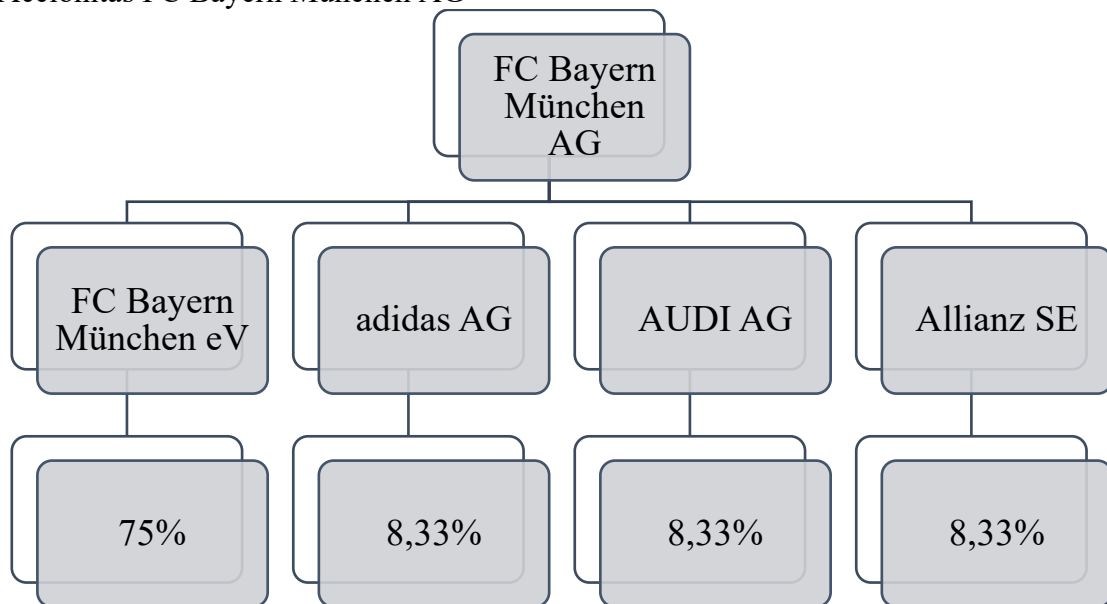
por lo que el transporte juega un importante rol dentro de la logística de los partidos.

El municipio de Quito abre la apertura a la utilización de mayor transporte público durante los encuentros deportivos realizados en el estadio, es un servicio de bastante ayuda para quienes se hospedan o viven en otros lugares de la ciudad. Espectadores que cuenten con su vehículo propio tendrán que encontrar parqueadero en las cercanías de estadio puesto que el parqueadero que el estadio cuenta da prioridad a dueños de suites, entidades de control, entidades honorables, cuerpo arbitral, cuerpo técnico, y trabajadores del estadio. Con respecto al equipo deportivo local, tiene su propio transporte el cual lo traslada desde la concentración previa hasta el estadio. Mientras que el equipo visitante usualmente contrata a buses provinciales que los traslade desde su lugar de encuentro hasta las instalaciones del estadio. De ese servicio se encarga cada entidad deportiva por separado.

### 3.4. Administración de eventos deportivos – FC Bayern München

Para diferenciar como se encuentra constituido *FC Bayern München*, se debe comprender los términos AG y eV alemanes utilizados para exponer la naturaleza de las empresas definiendo su práctica comercial. AG es la terminología de la palabra *Aktiengesellschaft* la cual significa una compañía limitada por sus accionistas quienes pueden o no comerciar acciones en el mercado de valores. *FC Bayern München AG* no comerció acciones en la bolsa de valores sino hasta el 2002 en donde *adidas AG*, empresa alemana reconocida mundialmente, compró el 8,33% de acciones las cuales fueron de ayuda para construir el nuevo estadio en donde *FC Bayern München* planeaba mudarse para el 2005, el *Allianz Arena*. En el 2009, se volvieron a vender la misma cantidad de acciones, pero esta vez a *AUDI AG*. La venta de acciones fue indispensable para pagar el préstamo que sostenía debido a deudas adquiridas del nuevo estadio. Para el 2014, nuevamente se volvió a vender acciones, esta vez fue a *Allianz SE* con quienes han mantenido relación larga puesto que la empresa aseguradora lleva el nombre del estadio desde sus inicios. El monto de la venta de acciones fue utilizado para pagar el resto de la deuda con un anticipo de 16 años. En la actualidad, *FC Bayern München* es el dueño absoluto del fantástico estadio en donde participa como local. La empresa *FC Bayern München AG* se encuentra constituida por los siguientes accionistas. (Figura 13)

Figura 13.  
Accionistas FC Bayern München AG



Elaborado por: Pablo Salazar  
Fecha: 2018-12-15

*FC Bayern München* eV por su parte es el club deportivo. El termino eV viene de la palabra *Eingetragener Verein* la cual significa club registrado. *FC Bayern München* eV, previa a la venta de acciones en el 2002, era el único accionista de *FC Bayern München* AG y así lo fue desde sus orígenes. En la actualidad, posee aún el control mayoritario de la empresa con un 75% de acciones adquiridas.

El club deportivo por su magnitud como uno de los representantes del fútbol mundial tiene una estructura amplia en los departamentos que conforman la parte administrativa de *FC Bayern München* AG. Entre los departamentos encontramos enfoques destinados a cada uno de los aspectos que hoy en día se necesita cubrir, por ejemplo, el departamento de Medios, Digitalización y Comunicación se encarga de su pagina web y de las redes sociales, asimismo hay el departamento de Internacionalización y Estrategia que basa su enfoque en la divulgación de la marca deportiva a nivel internacional. (Figura 14)

*FC Bayern München* AG y eV han tenido una filosofía única desde el inicio: el verdadero dueño del club son los fans. De esta manera su constitución esta basada mucho en la decisión de sus seguidores. Esto aplica de una sola manera: si se es miembro del club. Los miembros de *FC Bayern München* eV tiene voz y voto en la selección administrativa del club y de la empresa deportiva. Cada año se realiza una asamblea general anual en donde los miembros exigen saber como se encuentra el club financieramente ya que la transparencia en este aspecto es importante para quienes compran una membresía anual, aquí no solo se da a conocer como se encuentra el club sino la empresa deportiva también. Para ser miembro del club se debe pagar una cuota anual entre los 20 a 60 EUR, esto varia dependiendo de la edad del miembro (FC Bayern München AG, 2018c).

*FC Bayern München* es uno de los clubes más famosos a nivel mundial y esto se denota en la cantidad de miembros que tiene. En la asamblea general anual del 2018, se constató por parte del presidente de *FC Bayern München* eV, Uli Hoeneß, que el club tiene 291mil miembros siendo el club con más cantidad de miembros en el mundo (FC Bayern München AG, 2018l).

Figura 14.  
Estructura FC Bayern München AG

FC Bayern München AG	Medios, Digitalización y Comunicación
	Finanzas y Control
	Asuntos legales
	Merchandising y Licencias
	Sociedades Corporativas
	Enlace con los fans y clubs de fans
	Liderazgo de la marca, marketing del Allianz Arena y eventos, museo FC Bayern
	Internacionalización y estrategia
	Secretaría de la junta directiva
	FC Bayern München Service AG & Co KG
	FC Bayern München Fanshop AG & Co KG
	FC Bayern München Digital & Media Lab AG & Co. KG
	FC Bayern Media Lab GmbH
	FC Bayern Munich LLC
	FC Bayern Munich Shanghai Co., Ltd
Allianz Arena München Stadion GmbH	
FC Bayern Tours GmbH	

Elaborado por: Pablo Salazar  
Recuperado de: FC Bayern München AG  
Fecha: 2018-12-16

Los miembros del club no solo se sienten orgullosos del prestigio que la entidad deportiva a obtenido durante los años debido a su creciente obtención de logros nacionales e internacionales, sino también el uso del *Allianz Arena* ha motivado su pasión por el club. El estadio es considerado uno de los más tecnológicos y únicos en el mundo. El mismo cuenta con un sin número de características las cuales resaltan su unicidad. *FC Bayern München* ha utilizado estas instalaciones desde el año 2005 y ha hecho de este su hogar. Al inicio, el club debió compartir el estadio con *1860 München*, equipo rival de la misma ciudad, pero debido a su mal manejo financiero y deportivo *1860 München* bajo de categoría significativamente lo que desembocó en la venta de sus acciones completas a *FC Bayern*.

El *Allianz Arena* cuenta con

- Capacidad para 75000 espectadores
  - Asientos: 68000
    - Nivel Bajo: 20000 asientos
    - Nivel Medio: 24000 asientos
    - Nivel Alto: 24000 asientos
  - En la parte norte y sur: 13740 asientos removibles para estar en pie
  - 2200 asientos para asuntos relacionados con negocios y para los medios de comunicación
  - 106 recamaras VIP de varios tamaños para acomodar a 1347 espectadores
  - 227 asientos especiales para personas con discapacidad en la entrada principal y en los exteriores del nivel base del estadio
- Parqueadero
  - 9800 plazas de parqueo en un espacio exclusivo de cuatro pisos a las afueras del estadio
  - 1200 plazas VIP de parqueo en dos niveles dentro del estadio
  - 350 plazas para estacionamiento de autobuses localizadas en el norte y sur de los cuatro niveles de parqueo a las afueras del estadio
  - 130 plazas de parqueo para espectadores con discapacidad
- Dentro del estadio
  - Aproximadamente 6500m<sup>2</sup> de servicios de comida divididos en
    - 28 quioscos, dos restaurantes cada uno con capacidad de 1500 espectadores cada uno
    - Arena Bistro con aproximadamente 400 asientos
    - Press Club con aproximadamente 350 asientos
  - Zona Mixta – 520m<sup>2</sup>
  - Espacio para oficinas y conferencias
  - Espacio designado para medios de comunicación
  - Enfermería
  - 54 mostradores para entradas de los eventos
  - *FC Bayern Erlebniswelt* – El museo deportivo más grande de Alemania
  - *FCB Megastore* – tienda del *Allianz Arena*
  - Camerinos para FC Bayern, dos para equipos visitantes, cuatro para cuerpo técnico, dos para cuerpo arbitral
  - Dos cuartos de calentamiento para jugadores
  - 2 pantallas LED de 100m<sup>2</sup> con formato 16:9 (FC Bayern München AG, 2018k)

### 3.4.1. Pasos previos para la ejecución de eventos deportivos en el *Allianz Arena*

Múnich, ciudad en donde reside el estadio *Allianz Arena*, tiene una entidad propia la cual se encarga del control y organización de todo lo que ocurre en la ciudad, es decir, eventos, planificación territorial, adquisición de seguridad de si es necesario, entre otras labores. Esta entidad se denomina Ciudad de Múnich. Para lo que es eventos organizados en el estadio *Allianz Arena*, *FC Bayern München* coordina con la Ciudad de Múnich para disposición de policías para prevenir la intervención de enfrentamientos, aunque muy rara vez pasa. Además, una de las funciones de la Ciudad de Múnich es promocionar el establecimiento deportivo en las redes sociales y su página web, esto es debido a la unicidad de la estructura arquitectónica del estadio y por todos los servicios que oferta (*München Betriebs-GmbH & Co. KG*, 2018).

*FC Bayern München* de igual manera estableció un reglamento llamado Reglas y Regulaciones de Casa – HBO la cual aplica a todo individuo que se encuentre en las instalaciones del estadio. Este reglamento lo realizó *Allianz Arena München Stadion GmbH* – MSG organismo que se encarga de controlar las instalaciones del estadio, incluyendo el *Allianz Arena*, el Esplanade – parqueadero de cuatro niveles, y las demás zonas de parqueo. El organismo es una empresa subsidiaria de *FC Bayern München AG* puesto que se creó en concordancia con el club deportivo y la Ciudad de Múnich para servir como entidad inspectora de todas las actividades realizadas en el *Allianz Arena*. El HBO aplica a todos los espectadores, en un evento deportivo, y a todos los participantes en cualquier otro evento no deportivo. Los accesos a las distintas partes del estadio también están controlados en este reglamento, incluso personas quienes tengan prohibido la entrada al estadio ya sea por la MSG, la DFB, la DFL, la UEFA, o la FIFA no pueden acercarse a las instalaciones del estadio y su ingreso estaría restringido por cualquier entidad de control ya sea de seguridad, la policía o cual otra entidad reguladora (*FC Bayern München AG*, 2018a). El HBO se enfoca en todos los aspectos de seguridad, buen manejo de las instalaciones del estadio, limpieza de los distintos servicios higiénicos y de hospitalidad, venta externa de alimentos y bebidas, salidas de emergencia, uso de los parqueaderos, y regulaciones de conducción de vehículos en las inmediaciones del estadio. El reglamento trata de abarcar todo lo posible para mantener un control adecuado del estadio y que quienes participen del evento se sientan seguros.

### 3.4.2. Desarrollo del evento deportivo en el *Allianz Arena*

La organización de cada encuentro deportivo esta encargada la MSG conjunto con la Ciudad de Múnich teniendo en cuenta que tipo de encuentro deportivo se va a realizar. En caso de encuentros internacionales se suele tener más seguridad de la regular para resguardar a todos los internacionales que se acerquen a la ciudad. Debido a la cercanía de todos los países en Europa, los espectadores visitantes no tienen mayor inconveniente en trasladarse a la ciudad alemana para eventos deportivos en competiciones internacionales.

*FC Bayern München* tiene en cuenta tres tipos de competiciones para las cuales debe acoplarse a cada uno de los requerimientos que dicha participación viene arraigada. (Figura 15)

Figura 15.  
Competiciones principales que participa FC Bayern München

Competición	Bundesliga	DFB-Pokal	UEFA Champions League	UEFA Europa League
Tipo de Competición	Competición Nacional de Primera Categoría	Torneo Nacional	Torneo Internacional	Torneo Internacional
Organismo de Control	DFL	DFB	UEFA	UEFA
Fecha de realización	Viernes, sábado, domingo	Martes, miércoles, jueves	Martes, miércoles	Jueves

Elaborado por: Pablo Salazar  
Fecha: 2018-12-17

Puede existir la probabilidad de que el equipo no llegue a participar en la Champions League o sea eliminado con anticipación en la DFB-Pokal. Dado este caso, sería considerado un desastre deportivo para el club por lo que su prestigio histórico y actual lo ha llevado a ser considerado uno de los mejores equipos profesionales de fútbol a nivel mundial. La MSG tiene muy en cuenta este posible recambio en el calendario principal de eventos deportivos, pero en el caso de que se de esta posibilidad se abre la apertura a la realización de otros eventos no deportivos en aquellas fechas. De igual manera, cada uno de estos organismos de

control designa su cuerpo arbitral y, además, con la aparición del VAR, los encargados de llevar esta tecnología a su correcta aplicación.

*FC Bayern* tiene alrededor de 1300 colaboradores en cada jornada deportiva distribuidos en alimentos y bebidas, alojamiento, asistencia personal, y seguridad (FC Bayern München, 2018). Además, tienen consigo la tecnología más actualizada para los eventos deportivos, esto incluye wifi alrededor del estadio para los 75000 espectadores que se encuentran en el estadio y en cada uno de los quioscos de comida cuentan con tecnología de la empresa alemana SAP que ayuda a dar un eficiente servicio a los espectadores (FC Bayern München, 2017). El *Allianz Arena* no solo abre sus puertas los días de jornadas deportivas, tratan de utilizar las instalaciones los 365 días del año ya que siempre hay algún evento que realizar.

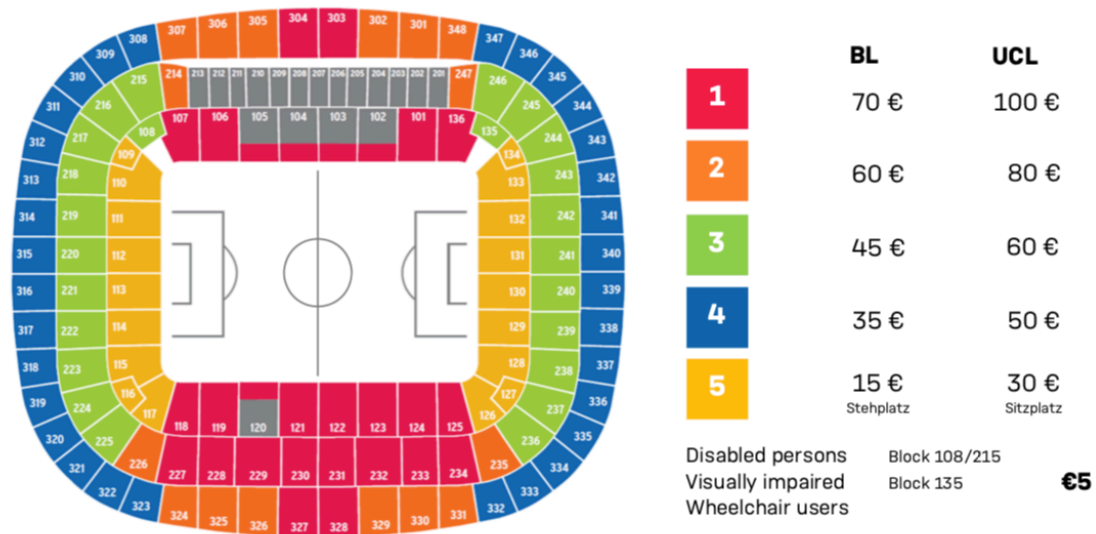
### **3.4.3. Espectadores y Auspiciantes**

El fútbol alemán se caracteriza por ser uno de los más atractivos a nivel mundial, pero más que eso es la pasión que cada uno de los fans locales tiene por su equipo. Es tan exuberante su amor por los colores del equipo que sea cual sea el encuentro deportivo siempre tratan de llenar los estadios y alentar a su equipo lo más que puedan. Esto cruza barreras, no importa el tipo de rival, no importa la posición del equipo, ellos tratan de llenar su estadio. *FC Bayern* no es la excepción. El *Allianz Arena* ha llenado al 100% su capacidad durante las últimas tres temporadas en los encuentros deportivos como visitante (Transfermarkt, 2018c).

Una de las razones de que los estadios se llenen a este alto porcentaje no solo es la pasión por el deporte por parte de los espectadores, sino los precios adecuados para ir a presenciar estos eventos deportivos de alto nivel tratan de no rechazar a personas con bajos recursos económicos. En Alemania tiene una filosofía que el fútbol es para todos.

*FC Bayern München* estableció los siguientes precios para la temporada 2018/19 los cuales solo se distinguen si es para una competencia nacional o internacional. (Figura 16)

Figura 16.  
Lista de precios para partidos en el Allianz Arena



Recuperado el 17 de diciembre del 2018 de FC Bayern München AG.  
Copyright 2018 por FC Bayern München AG. Reimpreso con permiso.

Los precios establecidos no incluyen parqueadero, en caso de necesitar uno, o algún tipo de alimentos y bebidas. Solo incluye el encuentro deportivo, pero a pesar de eso es considerado uno de los más accesibles en el viejo continente. La Bundesliga es sin duda una de las competiciones nacionales más llamativas, muchos expertos la consideran en el top-5 mundial. Para la temporada 2018/19, la capacidad de sus estadios llega al 80% de asistencia promedio tomando en cuenta que se han desarrollado nueve eventos deportivos como locales, es decir, se ha jugado la mitad del campeonato nacional. (Figura 17)

A pesar de su alto promedio, es considerado bajo para las expectativas que se tiene ya que en la temporada 2017/18 llegó al 91.9% de asistencia promedio en 17 eventos deportivos realizados como local (Transfermarkt, 2018b). El fuerte financiero que este tipo de entidades deportivas tiene son los acuerdos de televisivos para transmisión de competiciones locales e internacionales y todos los auspiciantes que tienen contrato con la organización puesto que al ser internacional llama mucho la atención su propaganda. *FC Bayern München* cuenta con 31 marcas con quien mantiene un acuerdo profesional y no solo de exposición de imagen en el *Allianz Arena* durante eventos deportivos sino también tiene una función específica como patrocinador del club, por ejemplo, *Qatar Airways* proporciona el traslado oficial del equipo hacia diversos lugares en Europa, *Siemens* provee de elementos tecnológicos alrededor del *Allianz Arena*, o *EA Sports* publicita al equipo y al estadio en su videojuego que es comercializado mundialmente. Para la temporada 2018, *FC Bayern München* tiene como patrocinadores a las siguientes marcas. (Figura 18)

<b>Club</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Estadio</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Promedio Asistencia Primera Parte Temporada 2018/19</b>	<b>Porcentaje de Asistencia</b>
<i>Borussia Dortmund</i>	<i>Dortmund</i>	<i>Signal Iduna Park</i>	81365	80543	99%
<i>FC Bayern München</i>	<i>München</i>	<i>Allianz Arena</i>	75000	75000	100%
<i>FC Schalke 04</i>	<i>Gelsenkirchen</i>	<i>Veltins-Arena</i>	62271	61816	99.3%
<i>VfB Stuttgart</i>	<i>Stuttgart</i>	<i>Mercedes-Benz Arena</i>	60449	55331	91.5%
<i>Hertha BSC</i>	<i>Berlin</i>	<i>Olympiastadion Berlin</i>	74649	49922	66.9%
<i>Borussia Mönchengladbach</i>	<i>Mönchengladbach</i>	<i>Stadion im Borussia-Park</i>	54022	49140	91%
<i>Eintracht Frankfurt</i>	<i>Frankfurt</i>	<i>Commerzbank Arena</i>	51500	48475	94.1%
<i>Fortuna Düsseldorf</i>	<i>Düsseldorf</i>	<i>MERKUR SPIEL-ARENA</i>	54600	42181	77.3%
<i>SV Werder Bremen</i>	<i>Bremen</i>	<i>Weserstadion</i>	42100	41278	98.1%
<i>1.FC Nürnberg</i>	<i>Nürnberg</i>	<i>Max-Morlock-Stadion</i>	50000	37475	75%
<i>RasenBallSport Leipzig</i>	<i>Leipzig</i>	<i>Red Bull Arena</i>	42558	37124	87.2%
<i>Hannover 96</i>	<i>Hannover</i>	<i>HDI-Arena</i>	49000	39463	80.5%
<i>1.FSV Mainz 05</i>	<i>Mainz</i>	<i>Opel Arena</i>	34000	26438	77.8%
<i>TSG 1899 Hoffenheim</i>	<i>Sinsheim</i>	<i>Wirsol Rhein-Neckar-Arena</i>	30150	29247	97%
<i>VfL Wolfsburg</i>	<i>Wolfsburg</i>	<i>Volkswagen Arena</i>	30000	25028	83.4%
<i>Bayer 04 Leverkusen</i>	<i>Leverkusen</i>	<i>BayArena</i>	30210	26974	89.3%
<i>SC Freiburg</i>	<i>Freiburg im Breisgau</i>	<i>Schwarzwald-Stadion</i>	24000	23900	99.6%
<i>FC Augsburg</i>	<i>Augsburg</i>	<i>WWK ARENA</i>	30660	28823	94%
		<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>48696</b>	<b>43115</b>	<b>88.9%</b>

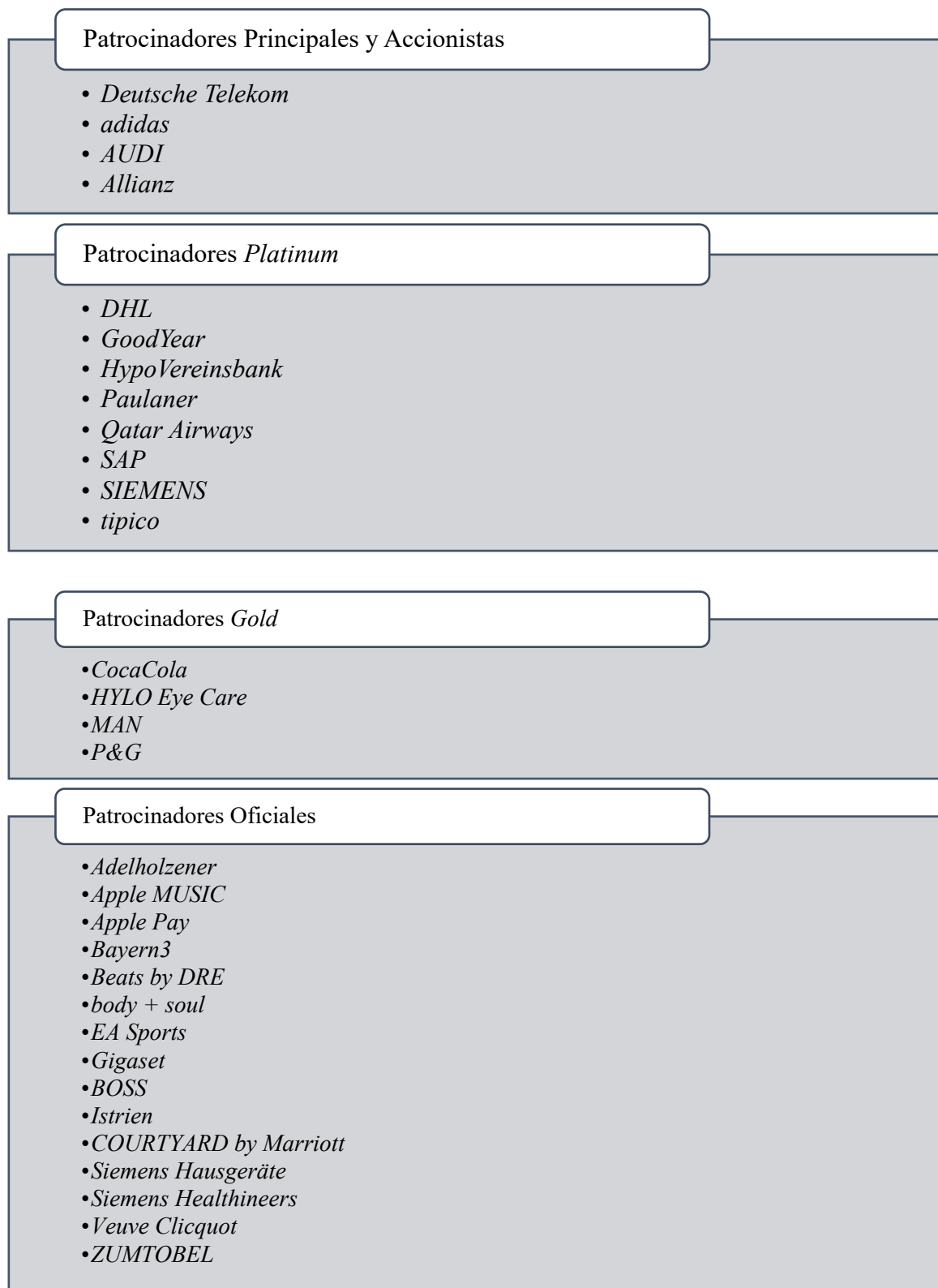
Figura 17.

Asistencia Bundesliga agosto a diciembre de 2018 – Primera parte de la competición

Recuperado el 26 de diciembre del 2018 de transfermarkt.de

Copyright 2018 por Transfermarkt GmbH & Co. KG. Reimpreso con permiso.

Figura 18.  
Patrocinadores FC Bayern München AG



Elaborado por: Pablo Salazar  
Fecha: 2018-12-18

### 3.4.4. Logística en el *Allianz Arena*

La entidad deportiva con un acuerdo del patrocinador, MAN, tiene a su disposición uno de los vehículos más modernos para el traslado del equipo deportivo desde su concentración deportiva en *Säbener Straße* hasta las inmediaciones del *Allianz Arena*. El bus consta de 32 asientos y además tiene una mini cocina en su parte posterior (FC Bayern München AG, 2018e). Para transporte público, conjunto con la Ciudad de Múnich se programa el aumento del uso del metro ya que este servicio es el más utilizado para llegar desde el centro de la ciudad al estadio.

El *Allianz Arena* da un paso más en el área de alimentos y bebidas y el de hospitalidad. Es uno de los pocos estadios en el mundo que ofrece la calidad de servicios en este aspecto. Para los alimentos y bebidas, hay que distinguir dos tipos de servicio: el de comida rápida y el de restaurante. Esto se debe a que en el *Allianz Arena* se pueden encontrar los dos servicios. La operatividad de los restaurantes también dependerá si es hay un evento deportivo o si es un día sin fútbol en el *Allianz Arena*. Encontramos al *Arena Bistro* (Figura 19) y al *Paulaner Fantreff* (Figura 20). Cada uno cuenta con especialidades distintas y están al servicio total de los espectadores (FC Bayern München AG, 2018h).

Figura 19.  
Arena Bistro en el Allianz Arena

Arena Bistro		
<b>Apertura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 10am a 6pm (días sin encuentro deportivo)</li><li>• 2 horas antes del inicio del partido (días con encuentro deportivo)</li></ul>	<b>Oferta</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pizza, pasta, sandwiches</li><li>• Bebidas frías y calientes</li><li>• Postres</li></ul>	<b>Características</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de self-service</li><li>• Pago solo con tarjeta de crédito o Apple Pay</li><li>• El restaurante está manejado por la empresa internacional de gourmet DO &amp; CO</li></ul>

Elaborado por: Pablo Salazar  
Fecha: 2018-12-18

Figura 20.  
Paulaner Fantreff en el Allianz Arena

Paulaner Fantreff		
<b>Apertura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los días de 10am a 6pm. Comida caliente se sirve solo hasta las 5pm.</li> <li>• Durante veranos, la apertura es de 9am a 6pm</li> </ul>	<b>Oferta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leberkäse (pastel de carne)</li> <li>• Cerdo asado, pollo asado</li> <li>• Ensaladas</li> <li>• Variedad de cervezas</li> </ul>	<b>Características</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio para 1300 comensales</li> <li>• Cuentan con varios TVs y pantallas gigantes en caso de que aun siga el partido</li> <li>• Lugar ideal de encuentro para luego del encuentro deportivo</li> </ul>

Elaborado por: Pablo Salazar  
Fecha: 2018-12-18

Aparte de los tres restaurantes, en el *Allianz Arena* se pueden encontrar 28 quioscos de comida rápida los cuales ofrecen snacks y bebidas. La variedad de alimentos incluye: salchichas alemanas, pizzas, frituras, nuggets de pollo y hot dogs. Para bebidas se encuentra: café, té, y refrescos fríos.

La hospitalidad es otro aspecto importante para recalcar puesto que la organización deportiva atrae a muchos espectadores los cuales en varias ocasiones ven al *Allianz Arena* como un centro de negocios en donde al mismo tiempo se puede disfrutar de un espectáculo deportivo. Para este tipo de circunstancia se destina una de las 106 *skyboxes* o recámara VIP. En estos espacios se encuentran los mejores asientos del estadio y se puede vivir una experiencia única. Esta destinado a en su mayoría a encuentros de negocios. En caso de que las recamaras estén ocupadas en su totalidad, o se requiera de un espacio más abierto, se dispone también del *state-of-the-art* lo cual es un espacio en el *Allianz Arena* ofertado para personas de negocios incluido servicio de catering.

Otra importante característica hospitalaria gracias a los patrocinios que maneja *FC Bayern München* es la de ofrecer el espectáculo deportivo a más espectadores mundiales mediante la realización de paquetes extraordinarios. Con el convenio firmado con *Marriott International*, el club deportivo ha puesto a la disponibilidad de los espectadores un servicio que muy pocas entidades deportivas pueden ofrecer. Se destinó una suite especialmente para

que *Courtyard by Marriott* pueda adecuarla y hacerla sentir como una habitación lujosa con vistas directa al evento deportivo. Este paquete es tan deseado y especial por quienes usarla que la única manera de adquirir su acceso es por medio de una subasta de puntos de quienes sean huéspedes regulares en los hoteles de la cadena Marriott. (Marriott International Inc., 2018)

### 3.4.5. Servicios ofertados en el *Allianz Arena*

*FC Bayern München* tiene conocimiento de las valiosas instalaciones del estadio por lo que su uso no solo se realiza durante jornadas deportivas. Se han abierto las puertas del *Allianz Arena* para dos tipos de eventualidades: para tours y para eventos. Estas dos actividades se las realiza solamente durante días que no hay jornadas deportivas, a excepción de un tipo de tour que es realizado solamente en días de encuentros deportivos.

Los tours se diferencian entre tours individuales y tours grupales, cada uno con similares ofertas. (Figura 21)

Figura 21.  
Tours FC Bayern München AG

<b>Tour</b>	<b>Tipo de Tour</b>	<b>Descripción</b>
Combi Tour	Individual y Grupal	Tour en el estadio y una visita al museo de <i>FC Bayern</i> .
VIP Tour	Individual y Grupal	Tour por las zonas exclusivas VIP del <i>Allianz Arena</i> .
Tour de la jornada deportiva	Individual	Tour detrás de las escenas en el <i>Allianz Arena</i> previo a un encuentro deportivo.
Tour para discapacitados	Individual y Grupal	Tour especialmente diseñado para personas con discapacidades alrededor y dentro del <i>Allianz Arena</i> .
Tour Arena	Grupal	Recorrido por todas las inmediaciones del estadio.
Tour para niños	Grupal	Un recorrido diseñado para los más pequeños dentro del <i>Allianz Arena</i> .
Tour Kick	Grupal	Tour incluye una parada en la zona de práctica de tiros dentro del <i>Allianz Arena</i> .

Elaborado por: Pablo Salazar  
Fecha: 2018-12-20

Dentro de los 6 niveles que tiene el *Allianz Arena*, en 4 de ellos se pueden encontrar diversas salas destinadas a la ejecución de cualquier tipo de evento. Para este tipo de acontecimiento se debe tomar en cuenta que su realización debe ser fuera de días del evento deportivo (FC Bayern München AG, 2018b). *FC Bayern München* pone a disposición el uso de 27 salas diferentes, cada una con una capacidad diferente. La capacidad dependerá mucho de la forma que los asientos estén repartidos puesto que se da la opción a cuatro diferentes distribuciones:

- Forma de teatro
- Forma de clase
- Forma de banquete
- Forma de estilo bar
- Forma de U

La localización de cada una de estas salas también es indispensable al momento de elegir el tipo de evento a realizar por lo que muchas de estas tienen vista directa al campo de juego.

El estadio también incluye su propio museo del equipo profesional, es considerado el más grande del mundo puesto que se ha tratado de abarcar toda la historia de la entidad deportiva y los logros obtenidos durante aquel transcurso, he incluso es tomado en cuenta como una de las salas en donde se puede realizar eventos.

## **4. CAPÍTULO 4 - Análisis Comparativo Liga Deportiva Universitaria y *FC Bayern München***

Las dos entidades deportivas han sido un símbolo de logro y superación para sus seguidores puesto que como todo deporte han tenido sus momentos altos y bajos, pero gracias a su estupenda administración han logrado superarse. En la actualidad ambos gozan de una estable situación económica y su participación en cada una de las ligas nacionales es catalogada como exitosa. La diferencia radica en la potestad económica que el club alemán maneja ya que la marca deportiva que *FC Bayern München* muestra tiene un valor tan significativo que esta categorizado como la cuarta entidad deportiva más valiosa del fútbol mundial (Brand Finance, 2018). Su poder económico desemboca en la apertura de departamentos enfocados a mantener dicho prestigio internacionalmente, por lo que la diferencia en la parte administrativa es superior. El número de personas que laboran en la organización alemana triplica a la cantidad que son parte administrativa del club ecuatoriano. Esto necesariamente no es considerado una desventaja puesto que la función administrativa de Liga Deportiva Universitaria se encuentra bien cubierta y esto se refleja en los logros nacionales que están alcanzando actualmente. El objetivo de la organización ecuatoriana es llegar a tener el mismo tipo de administración que clubes elites como *FC Bayern München*, Real Madrid y FC Barcelona tienen. Para esto factores económicos, no solo de la institución deportiva, externos tendrán que sujetarse al mejoramiento de las empresas deportivas en el Ecuador. Estos factores envuelven netamente la participación de la FEF para constituir una economía saludable en la competición nacional y por parte de la CONMEBOL en competiciones internacionales.

### **4.1. Cultura futbolística**

El aspecto deportivo es importante de evaluar por lo que conlleva factores externos que hacen de la jornada deportiva una diferencia esencial dentro del análisis. La definición de pasión deportiva en ambos países se vive de distinta manera. La cultura futbolística en Ecuador está bastante arraigada a la presencia de canticos argentinos y por consiguiente la forma de actuar de muchos seguidores tiene ADN argentino en donde se vive mucho el desprecio por el equipo rival y los malos deseos para los espectadores del otro equipo. En Europa también se vive aquello, pero en distintos niveles. Si se quiere llegar a obtener algo similar a lo que se vive en Sudamérica se tendría que analizar a equipos de segunda categoría

del fútbol alemán o equipos de otros países como Grecia o Turquía en donde también se llega a confundir la pasión con la destrucción. El punto de analizar esta característica de los espectadores es la desembocadura en la seguridad que se debe tomar para cada jornada deportiva. *FC Bayern München* debe contar con seguridad, de eso no hay duda. Pero la policía no tendrá mayor inconveniente en encuentros deportivos, es incluso bastante raro que algún tipo de enfrentamiento exista entre los seguidores asistentes en el estadio.

Lamentablemente, esta realidad en Sudamérica ha estado forzando a un cambio de acciones por parte de la dirigencia correspondiente, por ejemplo, en Argentina ya no se admiten espectadores del equipo rival por prevención. Se ha llegado hasta esas instancias para precautelar la salud y la vida de los espectadores locales. En Ecuador, no se ha llegado a estas instancias y muchos esperan que no suceda porque el encuentro deportivo es un espectáculo. Un espectáculo para espectadores locales, espectadores visitantes, y espectadores que lo miran por la televisión o lo oyen en la radio, y esa característica la hay que mantener. Precautelar la seguridad en el fútbol ecuatoriano es indispensable, y educar a los espectadores a diferenciar entre violencia y pasión es necesario.

Los eventos deportivos son un espectáculo que se debería de reconocer por el nivel de audiencia que atrae. En Alemania es difícil encontrar estadios con bajo nivel de asistencia de espectadores, incluso en la tercera categoría profesional su nivel promedio de asistencia es mayor al de primera categoría del fútbol ecuatoriano (Transfermarkt, 2018a). Esto se debe a varios factores, se podría dar como razón al económico puesto que se establece dos tipos de economías mundiales, pero en la cultura futbolística en Alemania tiene como tradición considerar a los espectadores como los verdaderos dueños del club y es por lo que los precios establecidos para las entradas son los más bajos en Europa. Una de las razones es la falta de lealtad por parte de varios simpatizantes en muchas de las organizaciones deportivas ecuatorianas, la novelería es algo que ha regido por muchas décadas. Si el equipo de encuentra en una situación deportiva mala, muy pocos participantes atenderán al estadio. Si el equipo compite con un rival no tan conocido, muy pocos participantes atenderán al estadio. Pero si fuese todo lo contrario el nivel promedio de asistencia subiría sin duda alguna. El nivel de lealtad varía de equipo a equipo, no todos tienen este inconveniente por ejemplo Aucas, a pesar de estar en categorías bajas del fútbol profesional, llegó a la primera categoría y sus espectadores no decepcionaron puesto que llegaron a ser el equipo quiteño con mayor porcentaje promedio en la capital del Ecuador. (Figura 8)

La cultura futbolística en Ecuador tiene características obtenidas del fútbol argentino y mucha de su afición tiene atada su lealtad como espectador a la situación actual de la

entidad deportiva, se puede dar lugar un tipo de solución y es la educación deportiva. La educación es primordial en todo aspecto, y proporcionar una adecuada enseñanza deportiva puede ocasionar en un cambio de mentalidad en los espectadores. Otra solución que va de la mano con la educación es la conexión que existe entre los seguidores y la entidad deportiva, para lograr esto es indispensable saber distinguir que es un espectador puesto que muchos ven a ellos como una fuente de recursos monetarios, otros los ven como la base estructural de su empresa deportiva.

## **4.2. Vínculo entre los espectadores y las entidades deportivas**

Tomando en consideración que los espectadores son una parte esencial en el desarrollo del evento deportivo, es necesario encontrar un nexo que una el deseo de presenciar un acontecimiento de este estilo. *FC Bayern München* utiliza tres factores para fortalecer este lazo:

- Logros deportivos: así no logren alcanzar el título, su objetivo es llegar lo más lejos posible ya que decepcionar a sus espectadores con malos resultados no es opción para la organización.
- Servicios ofertados en el *Allianz Arena*: la exposición de varios servicios de restauración, eventos, y tours, en días de encuentros deportivos y días que no hay un acontecimiento de esta magnitud, refleja las intenciones de la entidad deportiva puesto que por una parte genera más recursos financieros, pero por otra estas acciones sirven para crear un gusto por quienes participan de estos servicios que muchos de ellos se sentirán identificados y buscarán volver al estadio pero esta vez pagando una entrada y alentado al equipo local.
- Identificación local: *FC Bayern* no solo es considerado un icono de la ciudad de Múnich, pero de la provincia en donde se encuentra, Bavaria. Incluso lleva su nombre. Esto ha generado un símbolo de identidad enorme para quienes residen en esta zona, a pesar de que existen otros cinco equipos profesionales en la provincia.

Liga Deportiva Universitaria tiene uno de los estadios más lujosos en el Ecuador, y su infraestructura tiene capacidad de abarcar nuevos servicios que no solo añadan remuneración a su organización, pero que sirvan para fortificar el nexo que tienen con sus espectadores. Estos servicios sirven para despertar el gusto por la infraestructura del estadio y que no sea solo de atracción en lo deportivo. Para incrementar la asistencia de espectadores

es importante mejorar el vínculo con los espectadores y crear nuevos con seguidores quienes no tienen conocimiento a quienes apoyar. La apertura al público puede llamar la atención de personas quienes no hayan tenido una afinidad por el deporte, pero después de un evento en las inmediaciones del estadio esto podría cambiar.

La identificación que muchos de los ciudadanos locales tienen con el equipo de LDU esta ocasionada por un efecto domino. El ecuatoriano muchas veces se ha sentido orgulloso observando a cualquier entidad deportiva ejerciendo bien su participación en competencias internacionales, esto muchas veces crea incluso un sentido fuerte de unión. Para lograr este tipo de participación, se tiene que tener un equipo deportivo bien estructurado. Para tener un equipo deportivo competitivo y fuerte para este tipo de competencias internacionales, se debe tener una administración eficaz dentro de aquella organización. Esto ocurrió en el año 2008 cuando Liga Deportiva Universitaria logró conseguir el título internacional mas galardonado en Sudamérica, el numero de seguidores incremento desproporcionalmente. Posterior a aquella época, como en todo deporte, la institución deportiva sufrió algunos años de una baja participación local, lo que provocó la disminución de seguidores. Esto demuestra que la identificación nacional que Liga Deportiva Universitaria pueda crear en espectadores viene arraigada con su desempeño futbolístico.

### **4.3. Teoría vs. Realidad**

Dado el hecho de que la teoría siempre enmarca diferentes aspectos que en la realidad se puede contrarrestar, hay la posibilidad de reflexionar como se está manejando la parte teórica en el Ecuador y Alemania. Todo se encuentra transparentado en la forma de manejar a las entidades deportivas. Esta característica muestra como la estructura administrativa de las organizaciones europeas se encuentran a otro nivel por el simple hecho de mantener una estructura más organizada y con funciones más específicas. Por ejemplo, varios clubes europeos forman parte de la ECA – *European Club Association* la cual es una entidad que actúa de forma independiente para representar los intereses de las organizaciones profesionales que lo conforman (European Club Association, 2018). Este tipo de acciones demuestran unión y cooperación para velar por la seguridad de cada uno de sus integrantes a pesar de actuar como un organismo fuera de la UEFA. De igual manera, se incluye una estabilidad financiera que forma parte de este tipo de organización. *FC Bayern München* ha mantenido un superávit de ingresos por las últimas seis temporadas seguidas, es un símbolo de determinación y cumplimiento económico (FC Bayern München AG, 2017). Con el

apoyo de la ECA y conservando una administración saludable, *FC Bayern München* demuestra que la parte teórica es útil al momento de diseñar un plan general para la temporada, pero la organización de su entidad es indispensable para como esta se desempeñe en el transcurso del año. Eso falta en los clubes del Ecuador, su organización rinde frutos, pero se podría obtener mayor resultado al estructurar la administración de una forma más equilibrada. Además, cada una de las entidades deportivas actúan de forma independiente y en el caso de llegar a tener algún tipo de problema financiero será muy complicado recuperarse puesto que no solo llegaría a influir la posición económica de la FEF, pero también de cómo se encuentre la economía nacional. Todo este círculo de financiero recae en la obligación de cada uno de los clubes deportivos en establecer y mantener una fuerte actuación en el campo económico (D'Amico, 2017).

Otro aspecto esencial, en la diferenciación teórica de ambas entidades deportivas es la obligación empresarial que cada una de las organizaciones debe cumplir. La comparación se encuentra en la ausencia de requisitos a cumplir por parte de fuentes teóricas, es decir, las reglamentaciones que cada entidad gobernadora o de control tiene en cada una de las competiciones son diferentes y la teoría expone un panorama amplio del desarrollo del evento omitiendo reglas específicas que se necesiten para una ejecución legal del acontecimiento. Como un ejemplo tenemos a las Reglas de Juego impuestas por la IFAB – *the International Football Association Board* organismo el cual está conformado por la FIFA para servir como regulador de los reglamentos que componen el campo deportivo en cada una de las jornadas deportivas (The International Football Association Board, 2017). Tanto Liga Deportiva Universitaria como *FC Bayern München* tienen que cumplir, de forma obligatoria, lo que las reglas establecen, de otra manera el acontecimiento no se podrá realizar.

Siempre será complicado seguir al pie de la letra la parte teórica y al mismo tiempo ponerla en práctica. Cada una de las competiciones deportivas tomadas en cuenta para este estudio se desenvuelven en realidades socioeconómicas distintas y esto afecta a la posible práctica de la teoría, por ejemplo, la utilización del marketing mix tendrá un resultado distinto en Ecuador y en Alemania por el sencillo hecho de que ambas manejan una economía distinta con una cultura deportiva diferente. Esto no quiere decir que la teoría solo aplica a un lugar y a otro no, más bien abre la posibilidad de proveer distintos fundamentos teóricos para las diferentes regiones económicas. Esta diversificación no daña al acontecimiento deportivo, más bien lo fortalece por lo que se buscará una solución específica a un problema único.

#### 4.4. Veredicto

A pesar de ser el mismo deporte, la situación financiera y deportiva de ambas entidades profesionales ha recaído en la incompatibilidad para una comparación equitativa. Ambos clubes han desempeñado y están logrando grandes objetivos, pero cada uno vive una realidad distinta. El fútbol ecuatoriano tiene un largo camino por recorrer para lograr alcanzar la estabilidad financiera y constitucional que la DFL posee actualmente. Esta investigación no solo se desarrolló para dar a conocer quien posee más recursos económicos o quien tiene el estadio mejor adecuado, más bien se abre la oportunidad de reconocer como se encuentra estructurada una potencia deportiva y adquirir aquellas buenas maniobras para aplicarlas localmente. Liga Deportiva Universitaria tiene un potencial magnífico que su administración la ha sabido aprovechar, por algo son campeones nacionales este año, pero pueden lograr aún más y ser el ejemplo por seguir. Liga Deportiva Universitaria puede aplicar los servicios que *FC Bayern München* ofrece, pero para ello tiene que evaluar el tipo de filosofía que se maneja en el club alemán para lograrlo. Dar principal atención a los espectadores para cualquier evento deportivo es el primer paso, sin ellos no habría ningún acontecimiento deportivo a desarrollar, y para lograrlo hay que comenzar incrementando servicios y actualizando los que se tienen.

## CONCLUSIONES

- *FC Bayern München* es una empresa que tiene una estructura sólida a su alrededor. Busca el bienestar de cada uno de los departamentos que lo conforman y lo logra llenándolos de funciones adecuadas a su beneficio. Es importante recalcar la actuación del *Allianz Arena* dentro del desarrollo de eventos deportivo no solo por cómo se maneja administrativamente pero también por todos los servicios que este ofrece al público.
- Liga Deportiva Universitaria es una digna entidad deportiva para seguir por sus logros deportivos y administrativos obtenidos, pero hay espacio para mejorar y convertirse en un icono sudamericano. El Estadio Rodrigo Paz Delgado tiene una infraestructura increíble que con la aplicación de mayores servicios no solo serviría como un ingreso fuerte a la institución, pero también abriría las puertas a la atracción de mayor cantidad de seguidores.
- Ambos clubes deportivos son un modelo de administración exitosa en cada una de las competiciones que se desarrollan, aunque ambos viven realidades distintas actualmente puesto que uno es una potencia deportiva y comercial a nivel mundial, y otro está en camino de ser una imagen positiva del deporte ecuatoriano. Esta diferenciación de realidades desemboca en la variedad de distribución de funciones dentro de sus organizaciones deportiva. Una característica que Liga Deportiva Universitaria no debería considerar como desventaja, pero como un modelo a seguir.
- El sector de alimentos y bebidas tiene una diversificación bastante cerrada dentro de días de encuentros deportivos, mantener a una sola empresa a cargo de los alimentos y bebidas es un daño visible para quienes no tienen más opciones que disfrutar durante y después del evento deportivo.

## RECOMENDACIONES

- La aplicación de nuevos servicios en el Estadio Rodrigo Paz Delgado para el público en general, la inclusión de un museo de la entidad deportiva dentro del estadio, y la ejecución de otro tipo de eventos en días que no son jornadas deportivas son alternativas que *FC Bayern München* utiliza para captivar a más seguidores y convertir a las instalaciones de su estadio en una parada turística más para aquellos quienes visitan la ciudad.
- La diversificación del sector de Alimentos y Bebidas es indispensable para continuar con un desarrollo positivo del Estadio Rodrigo Paz Delgado durante eventos deportivos. La satisfacción del espectador es esencial en este tipo de escenarios y muchos de ellos valoran tener un mejor servicio de Alimentos y Bebidas más que el encuentro deportivo. Se trata de vender una experiencia y ofrecer varias opciones para cualquier individuo solo abre la posibilidad a mayor cantidad de seguidores que quisieran volver a sentir y vivir un acontecimiento similar.
- El control de seguridad siempre será requerido para evitar posibles enfrentamientos entre espectadores locales y rivales. Una de las soluciones es despojar a cualquier individuo que cause prejuicio y vetarlo definitivamente de las instalaciones del estadio. La actuación de organismos de control, como la policía, siempre será útil y necesaria para tener un evento libre de malas ocurrencias.
- La educación en la cultura futbolística es importante para mantener un saludable acontecimiento deportivo y no atraer malas acciones por parte de los espectadores. Para evitar esto, *FC Bayern München* mantiene una visita a su club de seguidores en toda Alemania por parte de los jugadores y cuerpo técnico para que los fans se sientan como en familia. Esto se lo realiza incluso en navidad con el objetivo de crear una unión perpetua con los espectadores y hacerlos sentir como una gran familia y en donde su hogar es el *Allianz Arena*. Liga Deportiva Universitaria podría empezar un incentivo similar y es otra forma de ganarse la confianza de sus espectadores ya que estos no verán el resultado del encuentro deportivo pero el bienestar de su entidad deportiva favorita.

## ANEXOS

### Información entrevista estructurada

<b>Entrevistado</b>	Ingeniero Julio Álvarez
<b>Posición en la entidad deportiva</b>	Gerente de Marketing
<b>Fecha de entrevista</b>	13 de noviembre del 2018
<b>Tipo de entrevista</b>	Entrevista estructurada
<b>Preguntas realizadas previamente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo se encuentra la empresa de L.D.U. constituida?</li><li>• ¿Cuántos departamentos existen? ¿Cuántos colaboradores hay?</li><li>• ¿Alrededor de cuántos miembros tiene Liga?</li><li>• ¿Existe algún requerimiento por parte de la CONMEBOL o de la FEF para cada jornada deportiva?</li><li>• Para la planificación y desarrollo del evento: ¿cuáles departamentos intervienen?</li><li>• ¿El municipio tiene algún tipo de función en el desarrollo de la jornada deportiva?</li><li>• ¿Alguna otra institución privada o pública que intervenga en la ejecución?</li><li>• ¿El día del partido, cómo manejan a los voluntarios?</li><li>• ¿Cómo promociona el evento L.D.U.?</li><li>• ¿Cómo les apoyan los sponsors para el desarrollo del evento? ¿Cuántos sponsors tienen?</li><li>• ¿Cómo se realiza la difusión del evento por parte de los medios de comunicación? ¿Qué tipo de función cumplen?</li><li>• ¿Cómo miden el nivel de entusiasmo por parte de futuros espectadores?</li><li>• ¿Debido al consorcio que mantienen con KFC para la parte de alimentos y bebidas, quién tomó la decisión de solo distribuir sándwiches del español en las instalaciones del estadio?</li></ul>

Anexo 1. Entrevista estructurada  
Elaborado por: Pablo Salazar  
Fecha: 2018-12-05

## Información entrevista libre

<b>Entrevistado</b>	Ingeniero Miguel Domínguez
<b>Posición en la entidad deportiva</b>	Administrador Estadio Rodrigo Paz Delgado
<b>Fecha de entrevista</b>	17 de octubre del 2018
<b>Tipo de entrevista</b>	Entrevista libre
<b>Preguntas realizadas previamente</b>	No

Anexo 2. Entrevista libre  
Elaborado por: Pablo Salazar  
Fecha: 2018-12-05

## Liga Deportiva Universitaria vs Macará

Fecha: 07 de octubre del 2018

Evento: Tarjeta al cáncer

Fotos tomadas por: Pablo Salazar





ESTADIO LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA

**U LIGA**  
REY DE COPAS

USTED ESTÁ AQUÍ  
BLOQUES  
A-B-C-D-E  
PALCO SUR OCCIDENTAL

Ingreso / Acceso 2

Ingreso / Acceso 11

A su derecha e izquierda están:

- Salida de evacuación
- Extintor
- Baterías Sanitarias

**Dräger** | [alem.com.ec](http://alem.com.ec) | **LDU.com.ec** | 07 10 2018

WEB OFICIAL

A diagram of a stadium seating chart with various sections labeled and safety icons. The chart shows a central green field with white markings. The seating areas are color-coded and labeled with letters A through E. Two yellow circular icons with 'U' inside point to 'Ingreso / Acceso 2' and 'Ingreso / Acceso 11'. To the right, three safety icons are listed: a green icon for 'Salida de evacuación', an orange icon for 'Extintor', and a yellow icon for 'Baterías Sanitarias'. The bottom of the diagram features logos for 'Dräger', 'alem.com.ec', and 'LDU.com.ec' with a date stamp '07 10 2018'.







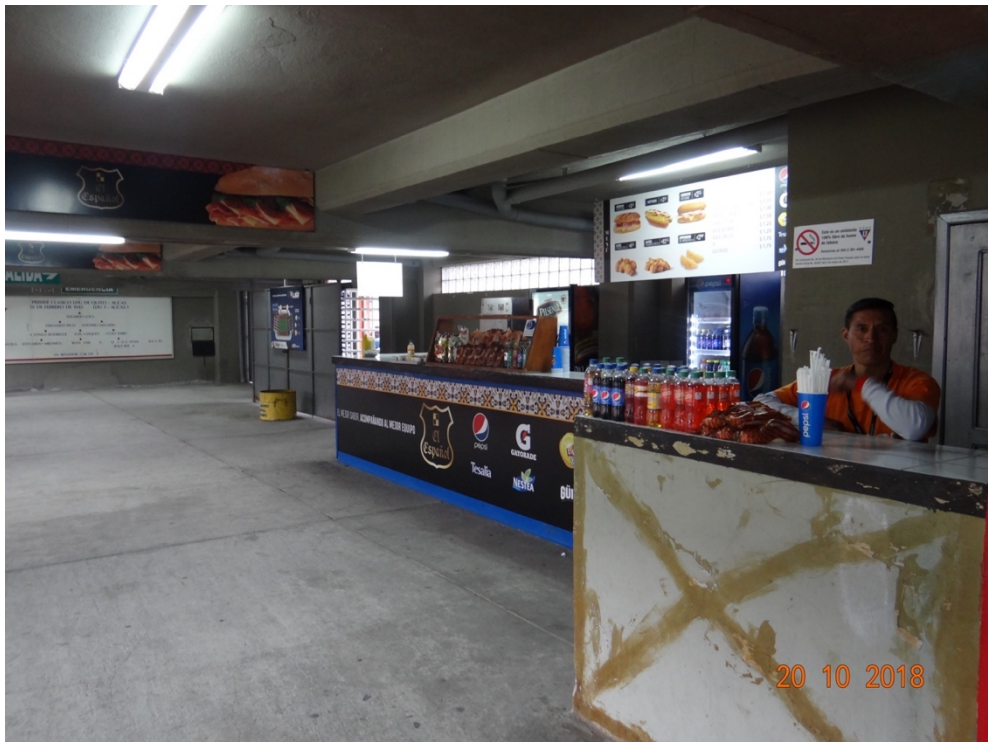
## Liga Deportiva Universitaria vs Cuenca

Fecha: 07 de octubre del 2018

Evento: Centenario Liga Deportiva Universitaria

Fotos tomadas por: Pablo Salazar







## Allianz Arena – Menü Paulaner Fantreff

### SPEISE- UND GETRÄNKEKARTE FANTREFF NORD

#### SOFTGETRÄNKE

Coca-Cola light   zero	PEW, 0,5 l	4,10 €
Fanta	PEW, 0,5 l	4,10 €
Sprite	PEW, 0,5 l	4,10 €
Mezzo Mix	PEW, 0,5 l	4,10 €
VIO medium   still	PEW, 0,5 l	3,50 €
FUZE Tea Schwarzer Tee Pfirsich   Schwarzer Tee Zitrone	PEW, 0,4 l	3,80 €
VIO SCHORLE Rhabarber   Apfel   Johannisbeere	Flasche, 0,33 l	3,80 €
VIO BIO LIMO Limette-Gurke	Flasche, 0,33 l	3,80 €
Rauch Säfte Orange   Apfel   Multivitamin   Mango   Schwarze Johannisbeere	Flasche, 0,2 l	2,80 €
Capri-Sun	0,33 l	1,00 €

#### PAULANER BIER

Paulaner Original Münchner Hell	Fass, 0,5 l	4,40 €
Paulaner Hefe-Weißbier	Fass, 0,5 l	4,50 €
Paulaner Radler	0,5 l	4,40 €
Paulaner Russen	0,5 l	4,50 €
Paulaner Hefe-Weißbier leicht	Flasche, 0,5 l	4,50 €
Paulaner Hefe-Weißbier alkoholfrei	Flasche, 0,5 l	4,50 €
Paulaner Original Münchner Hell alkoholfrei	Flasche, 0,5 l	4,40 €
Paulaner Zwickl naturtrübes Kellerbier	Flasche, 0,4 l	4,20 €
Fürstenberg Premium Pils	Flasche, 0,3 l	3,80 €

#### WEIN

Weißweinschorle	0,5 l	4,50 €
-----------------	-------	--------






















#### HEIßGETRÄNKE & NESPRESSO KAFFEESPEZIALITÄTEN

Café Creme	Tasse	3,30 €
Entkoffeiniert	Tasse	3,30 €
Espresso	Tasse	1,80 €
Espresso Doppio	Tasse	3,60 €
Cappuccino	Tasse	3,60 €
Espresso Macchiato	Tasse	2,00 €
Latte Macchiato	Tasse	3,90 €
Heiße Schokolade	Tasse	3,30 €
ELLES Tee Sommerbeeren   Earl Grey   Darjeeling   Kamille   Peppermint   Green Tea	Tasse	3,00 €

Die Preise sind inklusive gesetzlich gültiger Mehrwertsteuer | ohne Pfand.

## SPEISE- UND GETRÄNKEKARTE FANTREFF NORD

### WARME SPEISEN

Rote Bratwurst Semmel 	Stück	4,50 €
Rote Bratwurst Pommes Frites  	Stück	7,20 €
Weißer Bratwurst Semmel 	Stück	4,50 €
Weißer Bratwurst Pommes Frites  	Stück	7,20 €
Currywurst Semmel 	Portion	4,90 €
Currywurst Pommes Frites  	Portion	7,60 €
Putenwiener Semmel 	Paar	3,90 €
Putenwiener Pommes Frites  	Paar	5,90 €
Putenwiener Kartoffelsalat  	Paar	4,90 €
Leberkäse Semmel 	Stück	3,50 €
Leberkäse Pommes Frites  	Stück	8,50 €
Leberkäse Kartoffelsalat  	Portion	7,50 €
Schnitzel (Huhn) Semmel	Stück	4,50 €
Schnitzel (Huhn) Pommes Frites	Stück	9,90 €
Schnitzel Wiener Art (Huhn) Kartoffelsalat	Portion	8,90 €
Original BLT Burger Pommes Frites	Portion	8,90 €
Original Mexican Burger Pommes Frites	Portion	8,90 €
Pommes Frites  	Portion	3,90 €
Käsespätzle Röstzwiebeln	Portion	7,90 €

### PANNINI

Prosciutto   Mozzarella   Tomate   Pesto	Stück	4,90 €
Schinken   Käse   Tomate	Stück	4,90 €
Mozzarella   Tomate   Basilikum	Stück	3,90 €

### BROTZEIT

Schwarzbrot   Dreierlei Griebenschmalz & Röstzwiebeln    Butter & Schnittlauch   Obazda & Kresse	Stück	2,95 €
Frisch gebackene FC Bayern Breze 	Stück	4,20 €
Brotzeitbrettl	Stück	8,50 €

### TORTEN & GEBÄCK

Apfel Zimt Tarte	Stück	3,50 €
Passionsfrucht Tarte	Stück	3,50 €
Schokoladen Tarte	Stück	3,90 €
Schmalzgebäck	Stück	2,00 €

### DESSERT

Erdbeer-Mango-Macchiato 	Becher	2,95 €
Bayerisch Creme Himbeersauce 	Becher	2,95 €
Mousse au Chocolat 	Becher	2,95 €







### MENÜ






Berni Menü   Schnitzsemmel (Huhn)   Überraschungsei   VIO Schorle	8,90 €
Bayern Triple   Brotzeitbrettl   Bayerisch Creme   Paulaner Zwickl	13,90 €
Bestia Negra Menü   Pannini   Erdbeer-Mango-Macchiato   Espresso	8,90 €

Die Preise sind inklusive gesetzlich gültiger Mehrwertsteuer.

# Allianz Arena – Quioscos



- KIOSK** Bier & andere Getränke (an jedem Kiosk, Treppen- und Außenkiosk)
-  Bratwurst  
Leberkäse  
Bockwurst, Pute
  -  Pommes  
Chicken-Nuggets  
Schnitzsemmel
  -  Pizza  
Bratwurst  
Leberkäse
  -  Currywurst  
Bratwurst  
Pommes
  -  Kaffee | Tee  
Gebäck  
Sandwiches | Wraps  
Eis
  -  Gebrannte Mandeln  
(unter der Treppe)
  -  Bier, Limo, Breze und  
Punsch (im Winter)
  -  Hot Dog oder Leberkäse

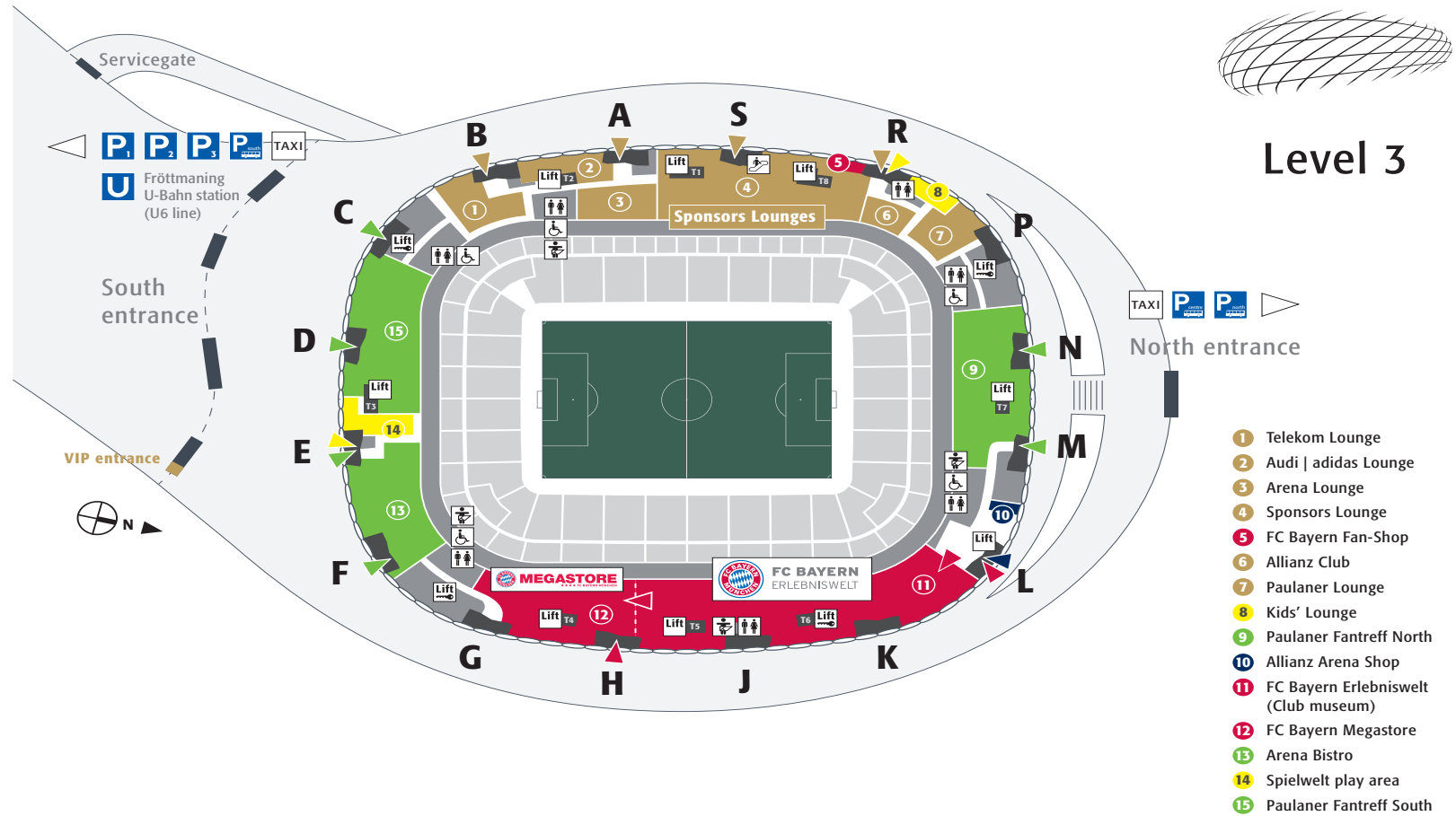
-  Toiletten Damen | Herren
-  Toiletten Behinderte
-  Gastronomie | Kioske
-  Treppenkiosk
-  Außenkiosk

Mehr Infos unter  
[www.allianz-arena.com](http://www.allianz-arena.com)



## Ebene 2

# Allianz Arena – Nivel 3



## FC Bayern München – Reporte Financiero 2017

### Jahresabschluss der FC Bayern München AG - Einzelabschluss



Geschäftsjahr 2016/2017 (1. Juli 2016 bis 30. Juni 2017)

AKTIVA zum 30.6.2017		in Mio. EURO	PASSIVA zum 30.6.2017		in Mio. EURO
<b>A. Anlagevermögen</b>			<b>A. Eigenkapital</b>		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	143,0		I. Gezeichnetes Kapital	30,0	
II. Sach- und Finanzanlagen	256,6	<b>399,6</b>	II. Kapital- und Gewinnrücklage	415,8	<b>445,8</b>
<b>B. Umlaufvermögen</b>		<b>220,1</b>	<b>B. Rückstellungen</b>		<b>33,3</b>
(Forderungen, Anzahlungen, Vorräte, Bank- und Kassenguthaben)			<b>C. Verbindlichkeiten</b>		<b>121,4</b>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>		<b>2,2</b>	<b>D. Rechnungsabgrenzungsposten</b>		<b>26,7</b>
<b>D. Aktiver Überhang aus Vermögensverrechnung</b>		<b>5,3</b>			
		<b>627,2</b>			<b>627,2</b>

Kennzahlen Saison 2016/2017

#### FC Bayern München AG

Umsatz	603,1 Mio. Euro
Operatives Ergebnis (EBITDA)	122,0 Mio. Euro
Gewinn vor Steuern	53,1 Mio. Euro
Jahresüberschuss	33,2 Mio. Euro

## Die FC Bayern München AG - *Einzelabschluss*



...im Laufe der zurückliegenden zehn Jahre (2007/2008 bis heute)

Geschäftsjahr	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
<b>Umsatz</b> in Mio. Euro	286,8	268,7	312,0	290,9	332,2	393,9	480,0	485,6	587,7	<b>603,1</b>
<b>EBITDA-Ergebnis</b> in Mio. Euro	42,0	45,0	61,2	41,4	69,3	67,4	83,3	85,1	110,9	<b>122,0</b>
<b>Jahresüberschuss</b> in Mio. Euro	2,1	2,5	2,9	1,3	11,1	14,0	16,4	15,1	20,6	<b>33,2</b>

FC Bayern München AG. Direktion Medien, Digital und Kommunikation  
81547 München, Säbener Straße 51-57. Telefon: +49.89.699 31 74 00. [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com)

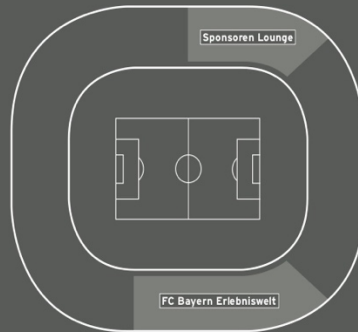
# Allianz Arena – Eventos

## ÜBERSICHT OVERVIEW

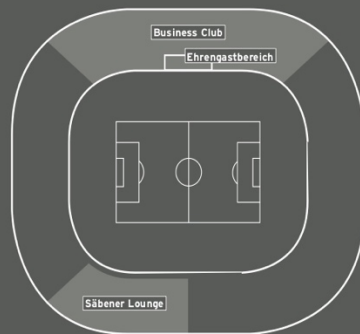
EBENE 0



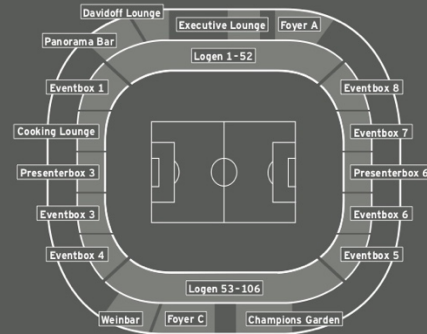
EBENE 3



EBENE 4



EBENE 5

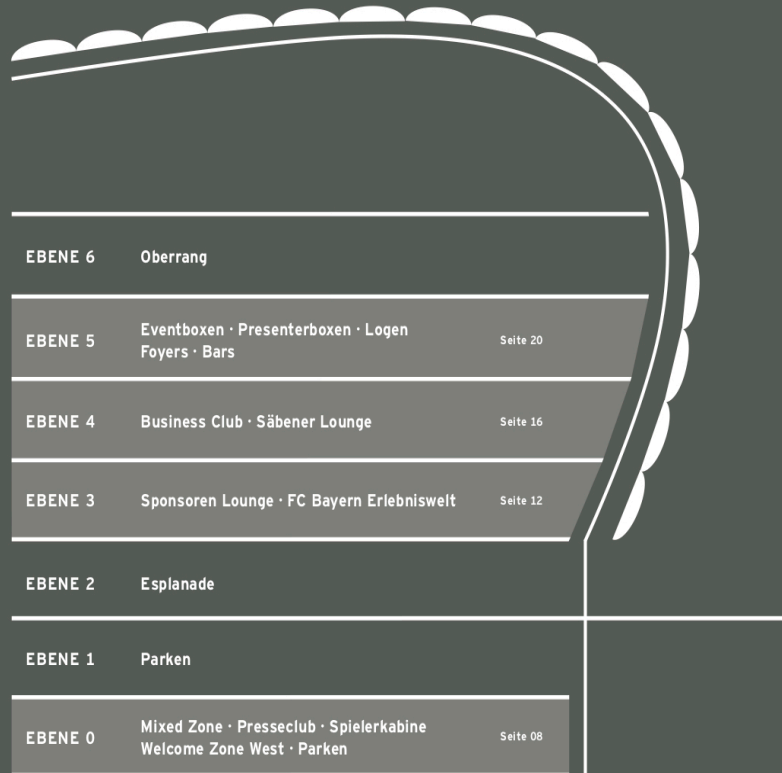


## KAPAZITÄT CAPACITY



EBENE	RAUM	GRÖSSE/QM SIZE/SQM	MAX. PERSONENBELEGUNG (MIT CATERING) MAX. OCCUPANCY (WITH CATERING)					STADIONBLICK PITCH VIEW
			Theater Theater	Bankett Banquet	Parlamentarisch Classroom	Stehtische Bar tables	U-Form U-shape	
0	Presseclub & Foyer	774	180	-	80	180	50	nein/no
0	Mixed Zone	467	200	200	90	250	50	nein/no
0	Spielertkabine	76	-	-	-	40	-	nein/no
3	Sponsoren Lounge	1.840	250	400	120	400	60	nein/no
3	FC Bayern Erlebniswelt	3.050	100	180	-	350	-	nein/no
4	Business Club	3.163	300	2.180	150	2.180	50	ja/yes
4	Ehrengastbereich	186	-	106	-	-	-	ja/yes
4	Säbener Lounge	1.120	200	450	80	-	42	nein/no
5	Eventbox 1	228	60	104	40	104	30	ja/yes
5	Cooking Lounge	157	30	50	15	50	16	ja/yes
5	Eventbox 3	212	60	90	36	90	30	ja/yes
5	Eventbox 4	166	40	80	36	80	26	ja/yes
5	Eventbox 5	166	40	80	36	80	26	ja/yes
5	Eventbox 6	212	60	90	40	90	30	ja/yes
5	Eventbox 7	157	30	50	26	50	20	ja/yes
5	Eventbox 8	228	70	100	50	100	40	ja/yes
5	Eventbox 7 + 8	385	120	180	70	180	60	ja/yes
5	Presenterbox 3	45	20	24	12	24	14	ja/yes
5	Presenterbox 6	61	20	24	16	24	14	ja/yes
5	Logen	30-40	-	13-15	-	-	-	ja/yes
5	Foyer A	239	70	104	30	-	20	nein/no
5	Panorama Bar	160	-	-	-	80	-	nein/no
5	Foyer C	214	80	80	40	80	30	nein/no
5	Champions Garden	217	-	96	-	-	-	nein/no
5	Executive Lounge	195	-	80	-	-	-	nein/no
5	Weinbar	126	-	-	-	40	-	nein/no
5	Davidoff Lounge	137	-	-	-	40	-	nein/no

## EBENEN LEVELS



## STANDORT LOCATION



## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, R. (2005). *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas* (1ra Edición). Badalona: Editorial Paidotribo.
- Alvarez, J. (2018). *Entrevista con Julio Alvarez*.
- Añó, V. (2000). *Organización de grandes eventos deportivos*. Arbor, 165(650), 265–287.  
<https://doi.org/10.3989/arbor.2000.i650.969>
- Añó, V. (2011a). *Organización de eventos y competiciones deportivas* (1ra Edición). PUV - Universitat de València. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com>
- Añó, V. (2011b). *Pasión por el deporte: de la práctica a los grandes eventos*. Universitat de Valencia. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com>
- Asenjo, F. (2015). *La experiencia del ocio en el deporte federado*. Madrid: Editorial DYKINSON, S.L.  
Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com>
- ASOIF - Associations of Summer Olympic International Federations. (2018). *Members*. Recuperado en Diciembre 2, 2018, de <http://www.asoif.com/members>
- Ayora, D., & Garcia, E. (2004). *Organización de eventos deportivos* (1ra Edición). INDE Publicaciones.
- Baena, V. (2011). *Fundamentos del marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial* (1ra Edición). Editorial UOC. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com>
- Bergamaschi, E., & Deutsch, S. (2004). *La necesidad de ocio en los trabajadores*. En *Ocio y deporte. Un análisis multidisciplinar* (pp. 93–104).

- Bourdieu, P. (2015). *How can one be a sport fan?*  
EMPIRIA: Revista de Metodología de Ciencias Sociales, (30), 161–180.
- Brand Finance. (2018). *Football50 2018*. Recuperado de  
<http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-football-50-2018/>
- Burguet, F. (2015). *El mejor libro jamás escrito sobre entrevistas: técnicas, estrategias y poder de la entrevista periodística*.  
Editorial UOC. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com>
- Cagigal, J. (1983). *El cuerpo y el deporte en la sociedad moderna*.  
Revista de Sociología, 145–156. Recuperado de  
<https://www.raco.cat/index.php/papers/article/viewFile/24884/58350>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*.  
IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Recuperado de  
[http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)
- Chiva, Ó., & Hernando, C. (2014). *Origen, evolución y actualidad del hecho deportivo*.  
EmásF - Revista Digital de Educación Física, 6(31), 21–34. Recuperado de  
[https://emasf2.webcindario.com/EmasF\\_31.pdf](https://emasf2.webcindario.com/EmasF_31.pdf)
- Comité Olímpico Internacional. (2017). *Carta Olímpica*. Lausana. Recuperado de  
[https://stillmed.olympic.org/media/Document Library/OlympicOrg/General/ES-Olympic-Charter.pdf#\\_ga=2.70346768.1889491311.1534697395-653868901.1534697395](https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/General/ES-Olympic-Charter.pdf#_ga=2.70346768.1889491311.1534697395-653868901.1534697395)
- CONMEBOL. (2018). *Copa Libertadores - Historia*.  
Recuperado en Diciembre 2, 2018, de <http://www.conmebol.com/es/historia-copa-libertadores>
- D'Amico, G. (2017). *Corporate Social Responsibility in the Sport Industry: the FC Bayern Munich case study*. Università Degli Studi di Palermo.

- Desbordes, M., & Falgoux, J. (2006). *Gestión y organización de un evento deportivo* (1ra Edición). INDE Publicaciones.
- Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G. (2001). *Estrategias del Marketing Deportivo* (1ra Edición). Barcelona: Editorial Paidotribo.
- DFB Deutsche Fußball-Bund. (2018). *DFB-Pokal*. Recuperado en Diciembre 4, 2018, de <https://www.dfb.de/en/national-tournaments/>
- DFL Deutsche Fußball Liga GmbH. (2007). *Bundesliga - How everything got started*. Recuperado en Diciembre 4, 2018, de <https://web.archive.org/web/20070716015251/http://www.bundesliga.de/en/liga/news/2006/index.php?f=36345.php>
- DFL Deutsche Fußball Liga GmbH. (2018). *A success story: history of the DFL*. Recuperado en Diciembre 4, 2018, de <https://www.dfl.de/en/about/history.html>
- Dominguez, M. (2018). *Entrevista con Miguel Dominguez*.
- Elias, N., & Dunning, E. (2014). *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*. Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- European Club Association. (2018). *Annual Report 2017/18*.
- FC Bayern München. (2017). *FC Bayern's Allianz Arena | More than a stadium!* Recuperado en Diciembre 17, 2018, de <https://www.youtube.com/watch?v=2IR7DpA42qo>
- FC Bayern München. (2018). *Matchday Behind the Scenes of Allianz Arena | SAP x FC Bayern*. Recuperado en Diciembre 17, 2018, de <https://www.youtube.com/watch?v=LkwR83apDz0>
- FC Bayern München AG. (2017). *Jahresabschluss der FC Bayern München AG*. München.

- FC Bayern München AG. (2018a). *Allianz Arena - Stadium By-Laws*. Recuperado en Diciembre 16, 2018, de <https://allianz-arena.com/en/matchday/stadium-by-laws>
- FC Bayern München AG. (2018b). *Allianz Arena Meetings & Events*. Recuperado de <https://allianz-arena.com/en/meetings-and-events>
- FC Bayern München AG. (2018c). *Become a member*. Recuperado en Diciembre 15, 2018, de <https://fcbayern.com/en/club/become-a-member>
- FC Bayern München AG. (2018d). *Milestones since 1900*. Recuperado en Diciembre 4, 2018, de <https://fcbayern.com/en/club/history/mile-stones>
- FC Bayern München AG. (2018e). *New team bus for FC Bayern*. Recuperado en Diciembre 18, 2018, de <https://fcbayern.com/en/news/2018/11/bus-handover>
- FC Bayern München AG. (2018f). *Partners*. Recuperado en Diciembre 18, 2018, de <https://fcbayern.com/en/club/partner>
- FC Bayern München AG. (2018g). *Price list home matches 2018/19*. Recuperado de <https://fcbayern.com/en/tickets/info/prices-and-concessions>
- FC Bayern München AG. (2018h). *Shops & Restaurants*. Recuperado en Diciembre 18, 2018, de <https://allianz-arena.com/en/shops-and-restaurants>
- FC Bayern München AG. (2018i). *Stockholders*. Recuperado en Diciembre 15, 2018, de <https://fcbayern.com/en/club/company/teaser-stockholder>
- FC Bayern München AG. (2018j). *Structure*. Recuperado en Diciembre 16, 2018, de <https://fcbayern.com/en/club/company>
- FC Bayern München AG. (2018k). *The Allianz Arena - Bayern's Home*. Recuperado en Diciembre 16, 2018, de <https://fcbayern.com/en/club/allianz-arena>

- FC Bayern München AG. (2018l). *The highlights of the 2018 Annual General Meeting*. Recuperado en Diciembre 15, 2018, de <https://fcbayern.com/fcbayerntv/en/videos/2018/12/video-annual-general-meeting-highlights>
- FC Bayern München AG. (2018m). *Tours & FCB Erlebniswelt*. Recuperado en Diciembre 20, 2018, de <https://allianz-arena.com/en/tours-and-fcb-erlebniswelt>
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (2018a). *Estadísticas Primera Categoría Serie "A."* Recuperado en Diciembre 2, 2018, de [http://www.ecuafutbol.org/web/campeonatos\\_serie\\_a.php](http://www.ecuafutbol.org/web/campeonatos_serie_a.php)
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (2018b). *FEF firmó contrato con GOLTV por derechos de TV del Campeonato Ecuatoriano*. Recuperado en Diciembre 11, 2018, de <http://ecuafutbol.org/web/noticia.php?idn=41353&idc=1#.XBAKIy2ZMWO>
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (2018c). *L.D.U. Quito*. Recuperado en Diciembre 2, 2018, de <http://www.ecuafutbol.org/web/club.php?co=1790463265001>
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (2018d). *Reglamento de Calificación, Administración y Seguridad de los Escenarios para la Práctica del Fútbol Profesional*.
- Fernández, E., & Ramajo, N. (2014). *La comunicación en el deporte global: los medios y los Juegos Olímpicos de verano (1894-2012)*. *Historia y Comunicación Social*, 19, 703–714.
- FIFA. (2018). *Associations*. Recuperado en Diciembre 2, 2018, de <https://www.fifa.com/associations/index.html>
- García, M., Puig, N., & Lagardera, F. (1998). *Sociología del deporte*. Madrid, España: Alianza Editorial.

- García, S. (1994). *Origen del concepto «deporte»*.  
AULA: Revista de Pedagogía de La Universidad de Salamanca, 6, 61–66.  
Recuperado de [http://campus.usal.es/~revistas\\_trabajo/index.php/0214-3402/article/viewFile/3334/3356](http://campus.usal.es/~revistas_trabajo/index.php/0214-3402/article/viewFile/3334/3356)
- Gerrard, B. (2004). *Media Ownership of Teams: The Latest Stage in the Commercialisation of Team Sports*. En T. Slack (Ed.), *The Commercialisation of Sports* (pp. 240–258). Routledge. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. IESE Business School, 704, 1–22.
- Gutiérrez, J. (1996). *Administración deportiva*. Educación Física y Deporte, 18(2), 101–107.
- Gutiérrez, J. (2007). *Fundamentos de Administración Deportiva*. Universidad de Antioquia.
- Heinemann, K. (2004). *Deporte, salud y desarrollo humano*. En *Ocio y deporte. Un análisis multidisciplinar* (pp. 23–42).
- Hernández, M. (2004). *El deporte de ocio en la escuela*. En *Ocio y deporte. Un análisis multidisciplinar* (pp. 223–247).
- International Olympic Committee. (2018a). *International Sports Federations*. Recuperado en Diciembre 2, 2018, de <https://www.olympic.org/ioc-governance-international-sports-federations>
- International Olympic Committee. (2018b). *The Organisation*. Recuperado en Diciembre 2, 2018, de <https://www.olympic.org/about-ioc-institution>

- Jackowski, M., & Gray, D. (2004). *SportNEST: A Nested Approach to Segmenting the Sport Consumer Market*. En L. Kahle & C. Riley (Eds.), *Sports Marketing and the Psychology of Marketing Communication* (pp. 271–292). Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Recuperado de <https://www.ebsco.com>
- Latorre, P. (2004). *Globalización, Capitalismo y Deporte*. In *III Congreso Internacional de la Asociación Española de Ciencias del Deporte, del 11 al 13 de Marzo*. (pp. 1–6). Recuperado de [https://cienciadeporte.eweb.unex.es/congreso/04\\_val/pdf/C113.pdf](https://cienciadeporte.eweb.unex.es/congreso/04_val/pdf/C113.pdf)
- Liga Deportiva Universitaria. (2017). *Estadio*. Recuperado en Diciembre 10, 2018, de <https://www.ldu.com.ec/home/estadio/>
- Liga Deportiva Universitaria. (2018). *Siempre Liguista SuperHincha*. Recuperado en Diciembre 13, 2018, de <https://www.ldu.com.ec/home/2017/12/16/siempre-liguista-superhincha-2018/>
- Manolo, G. (2018). *Cuadro de los equipos con mejor y peor asistencia y recaudación de la serie A en el fútbol ecuatoriano al final de la 1ra etapa*. Recuperado en Diciembre 13, 2018, de <http://www.guidomanolo.com/serie-a/cuadro-los-equipo-mejor-peor-asistencia-recaudacion-la-serie-futbol-ecuatoriano-al-final-la-1ra-etapa/>
- Marriott International Inc. (2018). *Courtyard by Marriott teams up with FC Bayern to Give Guests a Front Row Seat*. Recuperado en Diciembre 18, 2018, de <http://news.marriott.com/2018/02/courtyard-marriott-teams-fc-bayern-give-guests-front-row-seat/>
- Méndez, C. (1996). *Libro del Ejercicio Corporal*. Universidad de León - Secretariado de Publicaciones.
- Monroy, A., & Sáez, G. (2007). *Historia del deporte: de la Prehistoria al Renacimiento*. Wanceulen Editorial Deportiva, S.L. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (1999). *Marketing Deportivo* (2da Edición). Editorial Paidotribo.
- München Betriebs-GmbH & Co. KG. (2018). *Allianz Arena*. Recuperado en Diciembre 16, 2018, de <https://www.muenchen.de/sehenswuerdigkeiten/orte/131040.html>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2018). *Sistema Metropolitano de Transporte*. Recuperado en Diciembre 13, 2018, de <http://www.quito.gob.ec/index.php/municipio/245-sistema-metropolitano-de-transporte>
- Nelson, B. (2016). *Athletics*. En Encyclopedia Britannica. Encyclopedia Britannica, inc. Recuperado de <https://www.britannica.com/sports/athletics>
- Otero, L. (2003). *Ocio y Deporte en el nacimiento de la sociedad de masas. La socialización del deporte como práctica y espectáculo en la España del primer tercio del siglo XX*. Cuadernos de Historia Contemporánea, 25, 169–198.
- Paredes, J. (2002). *El deporte como juego: un análisis cultural*. Universidad de Alicante. Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10115/1/Paredes-Ortiz-Jesus.pdf>
- París Roche, F. (2007). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas* (4ta Edición). Badalona: Editorial Paidotribo.
- Pérez Bustamante & Ponce. (2014). *¿Qué es la LUAE?* Recuperado en Diciembre 11, 2018, de <http://www.pbplaw.com/que-es-luae/>
- Pérez, C. (2010). *Análisis de la calidad del servicio en los eventos deportivos. Calidad percibida y satisfacción de los espectadores y de los deportistas*. Universitat de València.
- Pujadas, X., & Santacana, C. (2001). *La mercantilización del ocio deportivo en España. El caso del fútbol 1900-1928*. Historia Social, (41), 147–167.

- Pujadas, X., & Santacana, C. (2003). *El club deportivo como marco de sociabilidad en España. Una visión histórica (1850-1975)*. Hispania. Revista Española de Historia, 63(214), 505–522. <https://doi.org/https://doi.org/10.3989/hispania.2003.v63.i214.222>
- Rodríguez, J. (2000). *Historia del deporte* (2da Edición). INDE Publicaciones.
- Sacristán, C., Jerez, V., & Fernández, J. (1996). *Gestión y Dirección de Empresas Deportivas - Teoría y Práctica*. Madrid: Gymnos, Editorial Deportiva, S.L.
- Sanahuja, G. (2013). *Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles*. Questiones Publicitarias, 1(18), 126–143. <https://doi.org/https://doi.org/10.5565/rev/qp.43>
- Sánchez, B., Bosque, J., & Rodríguez, O. (2007). *El deporte de cara al siglo XXI. Los desafíos entre lo global y lo local*. Acción: Revista Cubana de La Cultura Física, (6), 7–14. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Shonk, D. (2011). *Atmospherics*. En Encyclopedia of Sports Management and Marketing (p. 1858). Sage Publications. Recuperado de <https://www.ebsco.com>
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Tejera, A. (2009). *Antecedentes históricos del programa olímpico*, 13. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- The International Football Association Board. (2017). *Reglas de Juego 2017/18*.
- Transfermarkt. (2018a). *3. Liga - Besucherzahlen 18/19*. Recuperado en Diciembre 21, 2018, de <https://www.transfermarkt.de/3-liga/besucherzahlen/wettbewerb/L3>
- Transfermarkt. (2018b). *Bundesliga - Besucherzahlen 17/18*. Recuperado en Diciembre 17, 2018, de [https://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L1/plus/1?saison\\_id=2017](https://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L1/plus/1?saison_id=2017)

- Transfermarkt. (2018c). *Bundesliga - Besucherzahlen 18/19*. Recuperado en Diciembre 17, 2018, de [https://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L1/plus/?saison\\_id=2018](https://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L1/plus/?saison_id=2018)
- UEFA. (2018). *UEFA Executive Committee approves new club competition*. Recuperado en Diciembre 4, 2018, de <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid=2585829.html>
- Velázquez, R. (2001). *Una aproximación a las teorías de la génesis del deporte*. Revista Digital Askesis, 10(1), 16. Recuperado de [https://blogs.ua.es/georgescu78/files/2017/02/GENESIS\\_DEPORTE\\_Velazquez\\_Buen dia-resaltado.pdf](https://blogs.ua.es/georgescu78/files/2017/02/GENESIS_DEPORTE_Velazquez_Buen dia-resaltado.pdf)
- Watt, D. (2003). *Sports Management and Administration* (2nd Edition). London: Routledge. Recuperado de <https://www.ebsco.com>
- Young, D., & Abrahams, H. (2018). *Olympic Games*. En Encyclopedia Britannica. Encyclopedia Britannica, inc. Recuperado de <https://www.britannica.com/sports/Olympic-Games>
- Zimbalist, A. (2016). *Circus Maximus: el negocio económico detrás de la organización de los juegos olímpicos y el mundial de fútbol*. Ediciones Akal, S.A. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>