



**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**Tema:**

**ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE  
FUTBOLISTAS PROFESIONALES ECUATORIANOS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de  
Licenciada en Negocios Internacionales**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autora:**

Ambar Micaela Reinoso Fuentes

**Director:**

PhD. Julio César Zurita Altamirano

**Ambato – Ecuador**

**Marzo 2026**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **AMBAR MICAELA REINOSO FUENTES**, con cédula de ciudadanía **1803022514**, autora del trabajo de graduación titulado: "ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE FUTBOLISTAS PROFESIONALES ECUATORIANOS", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

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 del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, marzo 2026



Ambar Micaela Reinoso Fuentes

CC. 1804742243

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

**Tema:**

**ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE  
FUTBOLISTAS PROFESIONALES ECUATORIANOS**

**Línea de investigación:**

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

**Autora:**

Ambar Micaela Reinoso Fuentes

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

CC. 1803102662

**CALIFICADOR**

f. 

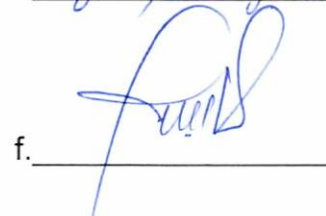
Ángel Geovanny Carrión Gavilanes, Econ. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

**DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

**PROSECRETARIO PUCE AMBATO**

f.   


Ambato – Ecuador

Marzo 2026

## **DEDICATORIA**

Gracias a Dios por guiarme todos los días y llenarme de bendiciones.

Este logro está dedicado a las personas que día a día me demuestran su amor y apoyo incondicional. A mis hermanos que son mi mayor motivación, gracias por siempre escucharme. A mis padres que me han apoyado durante toda mi vida y me ayudan a crecer día a día, gracias por sus consejos, paciencia y amor. A mis abuelitos por llenarme de amor y ternura, gracias por cuidarme. A Ali por confiar incondicionalmente en mí, gracias por tu cariño.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primeramente a mi familia por ser el pilar fundamental de mi vida personal y profesional.

A los docentes de la universidad por compartir sus conocimientos y ser guía fundamental en este proceso, especialmente a mi tutor Julio Zurita gracias por compartir la misma pasión por el deporte.

## RESUMEN

El balompié ecuatoriano ha demostrado un gran crecimiento en las últimas décadas debido a la base sólida de talentos jóvenes que tiene Ecuador, con proyección al mercado internacional. A pesar de ello, son limitadas las instituciones deportivas en la provincia de Tungurahua que logran consolidar internacionalmente a sus deportistas.

Por consiguiente, la investigación plantea como objetivo general diseñar estrategias para la internacionalización de jóvenes futbolistas ecuatorianos de los equipos profesionales de la provincia de Tungurahua. La metodología de la investigación es descriptiva-explicativa con enfoque cualitativo, las entrevistas son analizadas a través del software ATLAS TI, lo que permite la codificación de la información a través de frecuencias en los insumos utilizados. Los resultados demuestran términos con mayor recurrencia como jugadores, club e internacional. En función de los hallazgos, se propone estrategias orientadas a mejorar la formación integral de los futbolistas y optimizar los procesos de internacionalización, para finalmente contribuir al desarrollo sostenible del fútbol ecuatoriano.

**Palabras clave:** internacionalización, adaptación cultural, educación, formación deportiva.

## ABSTRACT

*Ecuadorian soccer has shown tremendous growth in recent decades due to the country's solid base of young talent, many of whom have been sold to foreign clubs at an early age, generating significant economic benefits for the teams that train them. Despite this, there are only a limited number of sports institutions that manage to consolidate their athletes internationally through effective training processes, which focus on the comprehensive training of athletes.*

*In this regard, the research aims to design strategies for the internationalization of young Ecuadorian soccer players, with the goal of improving their training, adaptation, and projection in foreign leagues. Therefore, the research methodology is descriptive-explanatory with a qualitative approach, which identifies the challenges that young talents face when playing abroad. The results should focus on proposing strategies that can help clubs improve the comprehensive training of soccer players.*

*Based on this, the successful internationalization of athletes depends on technical and athletic performance accompanied by comprehensive planning from the training processes of soccer teams, including psychological monitoring, educational support, and adequate institutional management. According to the results, strategies are proposed to improve the comprehensive training of soccer players and optimize internationalization processes, ultimately contributing to the sustainable development of Ecuadorian soccer.*

**Keywords:** *internationalization, maturity, cultural adaptation, education, sports training.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	5
1.1. El deporte profesional y el proceso de internacionalización .....	5
1.2. El futbolista como protagonista en la industria deportiva .....	12
1.3. Estrategias de internacionalización para el futbolista ecuatoriano .....	17
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	23
2.1. Consideraciones metodológicas.....	23
2.2. Técnicas e instrumentos para la obtención de datos .....	25
2.3. Procesamiento y análisis de información .....	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
3.1. Modelo de gestión para la internacionalización de futbolistas de la provincia de Tungurahua .....	38
3.2. Estrategias para el proceso de internacionalización propuestas .....	45
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES .....	55
BIBLIOGRAFÍA .....	56
ANEXOS .....	60

## INTRODUCCIÓN

El fútbol se ha consolidado como la industria deportiva con mayor impacto a nivel mundial, disciplina con más de 4.000 millones de seguidores y su práctica se lo realiza en alrededor de 200 países a nivel mundial; así mismo, su organismo principal Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) cuenta con 211 miembros lo que supera a los 193 de las Organización Naciones Unidas (ONU).

Por su simplicidad, es un deporte que no requiere un alto capital para practicarlo, por ende, su adaptación dentro de todos los contextos socioeconómicos es accesible. Por otro lado, se convirtió en una herramienta cultural, política y social, que, a través de sus valores de inclusión, igualdad y derechos humanos, ha trascendido desde lo deportivo a generar impacto importante en la humanidad.

Por su lado, esta disciplina deportiva en la actualidad además de ser de apasionar a millones de personas, es también, una de las industrias más lucrativas a nivel global, son miles de millones de dólares que se mueven cada año en distintas fuentes de ingreso, dentro de las más importantes están los contratos de televisión: venta de derechos televisivos nacionales e internacionales, en donde, se asegura una gran entrada constante de dinero. Asu vez, el marketing deportivo, que conecta a marcas mundiales con equipos, ligas y jugadores, convierte al fútbol en una plataforma comercial con mucho poder. Finalmente, la mejora de infraestructura en estadios modernos, avances tecnológicas y centros de entrenamientos; elevan la calidad del balompié e impulsan economías locales, lo que, consolida al fútbol como motor importante del desarrollo económico y social.

A su vez, se caracteriza por los distintos intercambios entre equipos de fútbol, federaciones deportivas y actores dentro de la disciplina. Entre las más relevantes están las transferencias y préstamos de los jugadores entre diferentes clubes, lo que genera transacciones económicas que se ven reflejados en contratos. Del mismo modo, al hablar de estilos de juegos, valores compartidos e identidades, se favorece a interacciones culturales, lo que ha impulsado la innovación tecnológica orientado al análisis del rendimiento y gestión del marketing, los programas

educativos en la formación de entrenadores.

Dentro de Sudamérica y específicamente en Ecuador, la industria del fútbol crece constantemente gracias a la profesionalización de las estructuras deportivas, la organización de eventos de alto nivel, el fortalecimiento del marketing y la consolidación de un sistema eficaz de formación y transferencia de jugadores. Un gran ejemplo de esta evolución es el Club Independiente del Valle, institución que se ha convertido en un modelo de gestión exitoso deportivo y formativo a nivel nacional y regional, este proyecto se ha enfocado en la detección temprana y el desarrollo integral de jóvenes futbolistas, con la posibilidad de dar el salto al fútbol internacional; este factor, sin duda se convierte en generador de beneficios económicos y prestigio en el balompié mundial. El trabajo en las canteras ecuatorianas crea la capacidad de consolidar a Ecuador como un semillero de jugadores jóvenes con cualidades competitivas capaces de integrarse y destacar en ligas extranjeras de alto nivel.

Por otro lado, son muy pocos los equipos profesionales en el Ecuador que logran internacionalizar a sus jugadores promesas por falta de una visión estratégica que promueva la formación personal y profesional de los futbolistas en proceso. A su vez, uno de los principales desafíos que tienen los jóvenes ecuatorianos, para jugar en el exterior, se debe muchas veces al nivel formativo y desarrollo. En este sentido, factores como el choque cultural, la falta de madurez emocional, el manejo de la presión, una educación inadecuada y la ausencia de procesos formativos consolidados provocan una posible pérdida de oportunidades.

En lo que se refiere a la provincia de Tungurahua, en la actualidad, tres son los equipos que se encuentran en competición en la primera división del fútbol ecuatoriano, los clubes de la provincia, cuentan con un papel fundamental en la formación de futbolistas, a través de sus canteras nutren el fútbol profesional ecuatoriano. No obstante, presentan algunas limitaciones al no contar con un proceso adecuado para la formación de jugadores y su posible proyección internacional; a su vez, la falta de este tipo de estrategias, dificulta a los jóvenes talentos hacerse conocer en el mercado mundial.

Asimismo, el poco interés en la formación y educación de los jóvenes futbolistas ecuatorianos en la provincia de Tungurahua, impide su proyección a nivel nacional e internacional. Esta situación se ve agravada por la inmadurez física y psicológica de los jugadores, lo que, dificulta su adaptación y permanencia en equipos extranjeros. Además, la limitada preparación cultural y educativa influye negativamente en la capacidad de los jóvenes futbolistas para adaptarse a nuevos estilos de vida en el extranjero. Así mismo, esta carencia no solo afecta su rendimiento en el campo, sino también, su bienestar personal y profesional, dado que, puede provocar una mayor rotación de jugadores y afectar en la estabilidad de sus carreras internacionales.

Por tal motivo, los clubes de la provincia de Tungurahua no consiguen maximizar el potencial de ingresos de sus jóvenes talentos y los jugadores enfrentan importantes desafíos para alcanzar el nivel requerido por los equipos internacionales, esto incide en las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en ligas extranjeras. Por consiguiente, el problema científico que se aborda es el siguiente: ¿Qué factores limitan el proceso de internacionalización de los futbolistas ecuatorianos para mejorar su presencia y consolidación en el fútbol internacional?.

En base a ello se plantea la idea científica a defender, “La planificación de estrategias en el proceso de internacionalización de futbolistas ecuatorianos contribuye a la mejora de su formación y adaptación en equipos extranjeros”.

En consecuencia, se plantea como objetivo general:

Diseñar estrategias para la internacionalización de jóvenes futbolistas ecuatorianos de los equipos profesionales de la provincia de Tungurahua.

Para cumplir con este propósito, se establecieron los siguientes objetivos específicos.

1. Fundamentar teóricamente los temas relacionados con la internacionalización de jóvenes futbolistas profesionales para el diseño de estrategias.
2. Diagnosticar los desafíos que enfrentan los jóvenes futbolistas profesionales ecuatorianos de la provincia de Tungurahua en su proceso de internacionalización para el diseño de estrategias.
3. Proponer estrategias de internacionalización para jóvenes futbolistas profesionales ecuatorianos de la provincia de Tungurahua.

En este contexto, la metodología de investigación es descriptiva-explicativa con enfoque cualitativo, con esto se identifica los desafíos que enfrentan los jóvenes talentos para su proyección al exterior, por lo cual, los resultados deben enfocarse en el planteamiento de estrategias que puedan contribuir a los equipos en la formación integral de los jóvenes futbolistas ecuatorianos de la provincia de Tungurahua.

En definitiva, el presente estudio es de alta importancia debido a que, los resultados serán beneficiosos para toda la comunidad deportiva del centro del país, de esta manera los deportistas contarán con mayores oportunidades de desarrollo profesional en escenarios internacionales, a su vez los clubes podrán fortalecer su competitividad a través de la formación integral de los profesionales, al mismo tiempo esta exploración aporta a la sociedad, al promover una disciplina deportiva no solo en el ámbito atlético, sino también el crecimiento en lo académico, psicológico y cultural de los futbolistas, de esta manera se contribuye a la sostenibilidad y prestigio del deporte ecuatoriano a nivel mundial.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. El deporte profesional y el proceso de internacionalización**

La disciplina deportiva es una de las industrias a nivel mundial con mayor impacto social, económico y cultural. Este deporte se ha consolidado como un transformador de los diferentes giros de negocios para generar capital económico, el fútbol es el deporte más popular y con mayor dinámica. Según Ugalde (2012), el fútbol se convirtió en el mayor impulsador de negocios, que simboliza más que un deporte, actualmente es un producto de exportación que tiene un importante aporte en diferentes áreas de la economía. Este enfoque nos indica que, el fútbol va más allá de una disciplina deportiva, es una industria transnacional en donde se ven involucrados intereses de diferentes grupos económicos, políticos y mediáticos.

De la misma manera, el Comité Olímpico Internacional (2022) indica que, el fútbol profesional actual exige rigurosos procesos estructurados de formación y gestión que garanticen a la sostenibilidad financiera de los clubes y el desarrollo integral del atleta. Por lo tanto, el deporte actúa como una escuela de economía, valores, disciplina y cultura los cuales son factores que determinan el éxito en la internacionalización de los jóvenes.

#### **El fútbol como industria global y motor económico**

La profesionalización de este deporte ha mejorado y actualmente no solo se enfoca en la adquisición de beneficios económicos, esta disciplina cuenta con una visión integral del desarrollo humano. Los deportistas son una combinación de dedicación y esfuerzo, además de gestión altamente competitivo de su imagen dentro y fuera de sus clubes. Según Carrión (2006), el fútbol influye más allá de su contexto original, de ser un escenario de juego, en ser un sistema globalizado que une valores, economía, política, cultura y consumo. Lo que ha demostrado que, el balompié se convirtió en una herramienta de proyección internacional para que países en desarrollo puedan visibilizarse a nivel mundial y progresar económicamente.

Para Sánchez y Moreno (2021), la comercialización del fútbol mediante derechos televisivos, contratos publicitarios y transferencias internacionales de jugadores han logrado la expansión económica de este deporte. Por su parte, clubes alrededor del mundo generan ingresos por la venta de jugadores, es decir que, el talento humano se transforma en un activo estratégico y ha sido uno de los productos con mayor valor y proyección mediática con adaptabilidad cultural.

Mientras tanto, Ugalde (2012), indica que el fútbol es el principal actor de las economías locales, produce empleo, dinamiza el turismo deportivo y fortalece el sentido de identidad nacional. A su vez, este deporte no es solo una manifestación económica, también es un factor de cohesión social al convertir a los equipos en espacios de formación profesional cuyo objetivo es crear programas que incentiven la disciplina, la cooperación y la excelencia.

La Federación Internacional de Fútbol Asociación (2023), indica que, entre 2013 y 2023 los jugadores de América del Sur representaron aproximadamente el 68% de las transferencias internacionales, lo que evidencia el papel protagónico de Sudamérica como exportadora de talento. Por esta razón, el fútbol es una oportunidad que permite a la internacionalización traspasar las fronteras del deporte y ser parte del comercio mundial de servicios culturales.

### **Formación del futbolista profesional**

La formación del futbolista profesional es un proceso multidimensional que abarca aspectos físicos, técnicos, tácticos, psicológicos y educativos. Para Castejón (2017), el desarrollo integral de futbolistas se logra mediante una planificación sistemática que combina la preparación atlética y académica, complementada con el reforzamiento de los valores, ha permitido que adquiera las competencias necesarias para desenvolverse en distintos contextos socioculturales.

De acuerdo a Gómez y Ruiz (2020) el jugador actual va más allá de ser un simple futbolista, este se convierte en un embajador cultural y económico, cuyas habilidades blandas como la autogestión, el liderazgo y la resiliencia, deben ser

parte de su formación y proceso evolutivo profesional, el contar con una buena comunicación verbal, escrita, conocimiento de idiomas y capacidad de trabajo en entornos multiculturales, representan en la actualidad fortalezas clave para el futbolista internacional. El fútbol de élite exige una transformación integral, el éxito internacional no solo depende del talento físico, necesita de la capacidad de autogestión, liderazgo y competencia intercultural, al no tomar en cuenta estas características se limita severamente el potencial del jugador a nivel deportivo y económico.

### **Factores de la internacionalización deportiva**

El concepto de internacionalización en el deporte profesional, según Angarita (2008), es la expansión de las actividades deportivas impulsada por las dinámicas económicas globales. Esto indica que el balompié cruza fronteras a través de conocimiento, talento y flujos de inversión, por ejemplo, en inversión directa extranjera, inversión en talento, inversión en propiedad intelectual y derechos de transmisión.

Para Prekh (2011), gracias a la globalización del fútbol, se ve reflejado como se relacionan los valores culturales y económicos. Del mismo modo, el talento deportivo abre oportunidades para la integración social, además de que, brinda reconocimiento en todo el mundo. Los deportistas no solo representan a un país, son el ejemplo de toda la cultura deportiva que intervino en su formación, al mostrar su capacidad en otro país genera un intercambio simbólico enriquecedor para ambos países.

Desde un enfoque económico, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) muestra que las economías de América Latina pueden mejorar su competitividad mediante la exportación del talento deportivo de sus jóvenes. Esto no solo deja beneficios económicos, como los contratos internacionales o regalías, a su vez proporciona ventajas indirectas, dentro de las cuales está el impulso al turismo y atracción de inversionistas extranjeros, de esta manera, la internacionalización del balompié se consolida en una nueva forma de comercio cultural.

Por su parte, Giulianotti (2012), recalca como el fútbol internacional es una red de conexión entre países, favorece el intercambio cultural y la movilidad social de los deportistas. La oportunidad de jugar en el exterior, para muchos jóvenes, representa mejorar su vida personal, profesional y sin lugar a duda la parte económica. Sin embargo, es de alta importancia que existan instituciones con estructuras sólidas para garantizar los derechos del atleta y promover su desarrollo integral.

### **Dinámicas económicas del mercado futbolístico internacional**

El fútbol cuenta con una gran capacidad para generar ingresos de millones de dólares a través de la compra y venta de jugadores, derechos televisivos y de imagen. Para Maguire (2016) la economía futbolística es un sistema mundial interconectado, en donde los jugadores y clubes junto con las ligas de cada país operan como piezas importantes en una de las redes económicas con mayor alcance a nivel mundial.

Así mismo, un aspecto importante del mercado deportivo radica en el valor que se le da al futbolista. Poli (2019) indica que el valor de un jugador está determinado por factores como su edad, el rendimiento, posición en el campo, alcance y visibilidad en los medios y sobre todo su potencial de reventa. Actualmente la medición de estas características se ha facilitado gracias a la tecnología con plataformas digitales especializadas y empresas que utilizan modelos econométricos para estimar los precios en el mercado. Por lo que, los fichajes son operaciones financieras estratégicas, en donde, los clubes adaptan el papel de inversionistas que trabajan por ganar beneficios en el corto y mediano plazo.

Además, para Kuper Szymanski (2022) la venta de contenidos deportivos a nivel mundial ha cambiado la estructura financiera de muchos clubes, en donde, se favorecen a los que tienen mayor alcance mediático, es decir que, los derechos televisivos y el marketing global se han consolidado como las principales fuentes de ingresos del fútbol moderno.

**Tabla 1.**Fuentes de ingreso del Fútbol 2024

Fuentes	Ingresos 2024	Participación
	USD millones	%
Derechos de televisión. Venta de derechos emisoras nacionales e internacionales	16.000	36%
Marketing Contratos con marcas, publicidad, merchandising, publicidad	12.000	27%
Taquilla Venta de abonos, entradas y hospitalidad en estadios	8.000	18%
Transferencia de jugadores Compra y venta de futbolistas entres clubes.	5.000	11%
Premios	2.500	6%
Otros ingresos Academias, esports, NFT	1.500	2%
	45.000	

Fuente: elaboración propia

### Influencia de la tecnología y la ciencia del deporte

Las tecnologías y la ciencia han evolucionado el deporte profesional con un gran impacto en la data estadística de los futbolistas. Para García-Ferrando, Piug y Lagardera (2017) la incorporación de Big Data y el análisis de rendimiento ha permitido obtener, con mayor precisión, el desempeño individual y colectivo, para que la toma de decisiones técnicas tenga base en evidencia estadística. Es por eso que, en la actualidad instituciones deportivas buscan empresas o sistemas de análisis estadístico que ayuden a monitorear la carga de los trabajos para evaluar el rendimiento dentro de la cancha y controlar la salud física de los atletas profesionales, de esta manera, el cuerpo técnico puede planificarse con mayor precisión y reducir riesgos de lesiones.

Por otro lado, el *scouting* digital cuenta con un papel protagónico para la detección rápida de talento, existen diferentes plataformas internacionales como *Wyscout*, *In Stat* o *Transfermarkt*, que comparan el rendimiento de los jugadores alrededor del

mundo en tiempo real, esto permite que, equipos de reclutamiento a nivel global tengan mayor alcance al momento de realizar su trabajo con información objetiva y precisa (UEFA,2022). Es por eso que, el uso de estas herramientas digitales ha fortalecido la eficiencia y transparencia en el mundo de los fichajes, debido a que, actualmente son esenciales para la gestión modernizada de las instituciones deportivas.

De la misma manera, la innovación tecnológica ha evolucionado la gestión del juego mismo, existen herramientas como el *Video Assitant Referee* (VAR) la cual fue implementada por la FIFA y la *Intertational Football Association Board* (IFAB), con el objetivo de que las decisiones arbitrales sean más justos y precisos durante los encuentros deportivos. También, el uso de GPS durante los entrenamientos con sensores biométricos es utilizados para prevenir lesiones y perfeccionar aspectos tácticos. La FIFA (2023) destaca que la instauración de estas tecnologías mejora la transparencia y equidad de las competencias; sin embargo, existen debates acerca de una posible sobre dependencia tecnológica y la pérdida del componente humano en el deporte.

Finalmente, la ciencia dentro de la disciplina deportiva ha contribuido a profesionalizar y valorizar de la misma manera al entrenamiento y la medicina deportiva. Actualmente los clubes grandes del mundo aplican enfoques interdisciplinarios como la fisiología, psicología, nutrición y biomecánica que complementan la formación integral de los futbolistas profesionales. Según García-Ferrando, Piug y Lagardera (2017), la ciencia aplicada al deporte no solo potencia el rendimiento físico, a su vez, ayuda a prolongar la carrera de los atletas y sobre todo a reducir el riesgo de lesiones a largo plazo y los procesos de recuperación son más eficientes.

### **Retos éticos y sostenibilidad del deporte globalizado**

El crecimiento del fútbol a nivel profesional ha implicado a nuevos retos éticos importantes. Para Houlihan (2015), al enfocarse en lo comercial, el deporte se arriesga a perder su valor formativo, debido a que los intereses económicos se

imponen sobre los valores del deporte. A causa de que la brecha salarial cada vez está más marcada entre clubes, ligas y géneros es notable una desigualdad estructural que va en contra de los principios de equidad e inclusión.

Por otra parte, McGilivray (2021) indica problemas como la corrupción en las instituciones, además del dopaje y la explotación de menores en escuelas formativas. Debido a estas situaciones se necesita una buena gestión ética y sobre todo transparente por parte de los organismos más grandes de la disciplina como la FIFA y la *Union of European Football Associations* (UEFA). Por su parte, la ONU (2022) ha destacado la importancia de integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de los clubes para impulsar prácticas más responsables en toda su cadena de valor.

Por otro lado, dentro del tema ambiental es de gran importancia, debido a que, los grandes torneos internacionales tienen un impacto ecológico de gran alcance, por factores como el alto consumo de energía, construcción de nuevas infraestructuras y el traslado masivo de los turistas. Debido a esto la FIFA (2023) reconoció la necesidad de implementar criterios ecológicos para la organización de grandes eventos, al igual que impulsar modelos basados en la economía circular.

Finalmente, Houlihan (2015) menciona que los clubes y federaciones deportivas tienen que adoptar estrategias que equilibren la rentabilidad y el impacto social positivo, de esta manera, se aseguran que el deporte no sea solamente un negocio, sino también, un motor de bienestar colectivo y sostenible para el planeta tierra.

### **Perspectivas futuras del deporte profesional global**

Esta disciplina deportiva tiende a transformarse gracias a la innovación, la ética y la sostenibilidad. Para Maguire (2023), las nuevas tendencias dentro de la educación y gestión de talento global, se enfocarán en la formación integral de los deportistas, en donde se involucran habilidades digitales, liderazgo y compromiso social. De esta manera, esta perspectiva cuenta con un enfoque más humano del rendimiento, más allá de aspectos físicos o competitivos.

Por otro lado, la FIFA (2024) plantea un incremento en la movilidad internacional de los futbolistas, lo cual es, impulsado por la globalización tecnológica y el crecimiento de academias con presencia en diferentes países alrededor del mundo. Sin embargo, también se indica la necesidad de establecer normas y regulaciones precisas que protejan los derechos laborales de todos los atletas y que se aseguren las condiciones justas para todos.

Del mismo modo, Deloitte (2023) indica que las instituciones deportivas que logren sobresalir serán las que sean capaces de integrar la innovación tecnológica con valores marcados como la transparencia, responsabilidad social y respeto por la diversidad. Es por eso que, para el futuro uno de los desafíos más grandes será lograr un equilibrio entre los beneficios e interés económicos y los principios éticos.

Por consiguiente, herramientas como la inteligencia artificial, la realidad aumentada y la automatización de datos, las cuales, tienen el fin de cambiar la manera en la que se vive el fútbol dentro y fuera de cancha, combinada con, políticas educativas y de sostenibilidad, marcan un camino para que el futuro del deporte continúe con el gran impacto global, además de, ser un espectáculo, es un motor económico social y cultural con alcance a nivel mundial.

## **1.2. El futbolista como protagonista en la industria deportiva**

### **Conceptualización del futbolista profesional**

Actualmente, el futbolista profesional ha consolidado su imagen como una figura con gran relevancia dentro de la industria deportiva, además de ser el centro del espectáculo, también es un actor con impacto en el sector económico, mediático y cultural a escala mundial. García Ferrando (2017), describe al profesional como un trabajador especializado que tiene la capacidad de generar capital económico y simbólico. De este modo, el atleta, compete dentro de la cancha y así mismo, participa activamente en una amplia red de valor en donde se involucran diferentes elementos, clubes, marcas, medios de comunicación y audiencias internacionales.

Por otro lado, el deportista profesional se encuentra en un mercado global dirigido por la FIFA, el cual se encarga de establecer reglamentos sobre transferencias, salarios y registros. Según la este organismo en el 2023, se realizaron alrededor de 20,000 transferencias internacionales, esto muestra el dinamismo que tiene este sector que relaciona los flujos financieros transnacionales y la competencia deportiva.

Por otra parte, según Bourdieu (1990), esta disciplina deportiva profesional conforma un campo social autónomo, en donde, el jugador se enriquece de diferentes tipos de capital, físico, simbólico y económico. Por lo que, esta perspectiva coloca al atleta como actor central en una red de relaciones sociales, en donde, tiene impacto en resultados deportivo y a su vez en el mercado y proyección en los medios. Es por eso que, el futbolista moderno ve más allá del rol atlético, se convierte en un actor multifacético con influencia en la cultura, identidad de las sociedades y sobre todo en lo económico.

### **Valor y mercado laboral del futbolista**

Inicialmente, dentro del panorama global del deporte ha tenido una gran importancia la dimensión económica del futbolista profesional. En base al Observatorio del Centro Internacional de Estudios del Deporte (CIES) en el 2023, los valores del fútbol europeo superaron 7 mil millones de euros, principalmente de clubes élite como el Manchester city, Real Madrid y el Paris Saint-Germain, lo que significa que el jugador se convierte en un activo estratégico dentro de un mercado con alta competencia.

Por otro lado, Poli, Ravenel y Besson (2023), mencionan que el valor del futbolista se determina por diversos factores como su edad, el rendimiento en partidos, posición dentro del campo y su visibilidad mediática. Por ello los clubes, aplican métricas estadísticas para calcular el valor del mercado combinan indicadores deportivos con variables económicas. En este contexto, la rentabilidad de este bien cotizable se mide por el dinero que genera directamente y por lo que aporta indirectamente como *merchandising*, su imagen y patrocinios.

Con respecto a Kuper y Szymanski (2022) mencionan que las ligas más grandes del mundo cuentan con los ingresos más altos alrededor del mundo, principalmente por los derechos televisivos, es por ello que, se ha ampliado a gran escala la brecha salarial entre futbolistas de estas élites y los profesionales de ligas menores. Dentro de esto, Díaz (2021) dictamina que la globalización del mercado ha generado un sistema de desigualdad, en donde se puede evidenciar que algunos jugadores ganan millones de dólares, mientras que, en su mayoría hay deportistas que tienen contratos temporales y condiciones laborales inestables.

**Tabla 2.** Ingresos 2023-2024 con mayores ingresos en Europa y Latinoamérica

Club	Continente	Ingresos totales	Fuentes
		USD millones	
Real Madrid CF	EU	873	Marketing, derechos televisivos y competencias UEFA
Manchester City FC	EU	866	Premier League TV, permios deportivos, patrocinios
Paris Saint-Germain	EU	810	Derechos de imagen, patrocinios, marketing
FC Barcelona	EU	800	Derechos de TV, transferencias de deportistas, merchandising.
Flamengo	LATAM	260	Venta de jugadores, TV nacional, marketing
Palmeiras	LATAM	220	Premios deportivos, patrocinios
River plate	LATAM	170	Transferencias de jugadores, socios y TV
Boca Juniors	LATAM	150	Taquilla, marketing, TV nacional

Fuente: elaboración propia

En cuanto a un informe de Deloitte (2023) indica que los derechos de imagen de los deportistas representan del 15 % al 25% de los ingresos totales de un jugador de alto nivel. Es por ello que, se puede identificar que la riqueza económica de los futbolistas va más allá de su desempeño dentro de la cancha, sino también, tiene gran influencia la capacidad que tienen para crear patrimonio de su figura pública y así consolidarse como marca personal en la industria deportiva.

## **El club como eje estructural del desarrollo futbolístico**

Los clubes deportivos tienen un papel fundamental dentro de la carrera del futbolista, son las instituciones en donde se toman decisiones relevantes para los deportistas ya sean técnicas, financieras y formativas, las cuales, marcan el camino de su desarrollo profesional. Muñoz (2021) menciona que, el club es como una empresa deportiva con tres funciones principales, generar rendimiento en la cancha, crear valor económico y formar capital humano.

Por otro lado, en los clubes más grandes del mundo cuentan con estructuras multidisciplinarias que incluyen entrenadores, analistas, psicólogos, médicos, nutricionistas y expertos en el mercado digital, este sistema tiene la finalidad de mejorar el rendimiento del deportista y obtener rentabilidad del talento. Dentro de la Premier League, según Deloitte (2023) señala que la venta de jugadores representa hasta el 30% del presupuesto anual de los equipos de fútbol.

Por su parte, dentro de latinoamericano, Maguire (2016) resalta que la mayoría de clubes operan como plataformas de exportación de talento hacia Europa, instituciones como Santos, Palmeiras de Brasil, River Plate de Argentina o Independiente del Valle en Ecuador, han desarrollado modelos de formación con gran impacto, esto ha generado ingresos importantes para sus clubes mediante las transferencias internacionales. Es por ello la importancia de estos clubes, cumplen el rol de intermediario entre la formación local y la proyección global del jugador.

Consecuentemente, la FIFPRO (2023) indica que, las instituciones deportivas tienen la responsabilidad de proteger los derechos laborales de los futbolistas, deben asegurarse de que los contratos sean estables, acceso a servicio médicos y programas que complementen su desarrollo académico. Es decir que, mejorar la estructura institucional no es simplemente una necesidad operativa, es una condición indispensable para que a largo plazo el sistema sea sostenible

## **Agentes, representantes y asociaciones de jugadores**

Dentro de la industria deportiva los agentes y representantes cumplen un papel fundamental para ser los intermediarios directos entre clubes, futbolistas y federaciones. Según Rossi (2021), su papel abarca temas de negociaciones, gestión de transferencias y defender los intereses de su jugador. Sin embargo, dentro de algunos países, gracias a la ausencia de regulaciones claras se ha dado espacio a explotaciones económicas y a situaciones de ética cuestionable.

Por lo tanto, la FIFA (2022), ha reforzado los requisitos para convertirse en agente, tienen la obligación de contar con certificaciones y mayor transparencia en el cobro de honorarios. A su vez, las asociaciones de jugadores, son espacios de representación colectiva que promueven el respeto de los derechos laborales, estas instituciones son de importantes para equilibrar el poder de la industria futbolística que cada vez es más fuerte.

Por su parte, Díaz Muñoz (2021) indica que el papel de estos intermediarios deportivos ayuda a que las negociaciones de los deportistas sean más transparentes y sobre todo que las trayectorias de los profesionales sean más sostenible, así mismo, la cooperación entre asociaciones de jugadores y federaciones nacionales fortalece los mecanismos de protección y mejora las condiciones laborales de los trabajadores.

## **El rol regulador de las ligas y federaciones deportivas**

Las ligas profesionales y las federaciones nacionales tienen un rol estratégico dentro del nivel meso del sistema deportivo, son las encargadas de definir las normas de la competencia y los calendarios de la misma, junto con sus mecanismos de control financiero. Así mismo, organizaciones como La Liga española y la Premier League son referentes globales debido a sus modelos de control económico, dentro de los cuales se encuentran los topes salariales, normas de *fair play* financiero y mayor transparencia en las transferencias (UEFA,2022).

Por su lado, la CONMEBOL (2024) en América Latina se empezó a aplicar sistemas parecidos, a pesar de que, aun enfrentan importantes desafíos en cuanto a gestión y cumplimiento. Estos modelos influyen directamente en el desarrollo de los futbolistas, definen su entorno competitivo, su visibilidad mediática y las oportunidades de llegar a mercados internacionales.

Por su parte, Ramírez (2019) resalta que la coordinación de federación y clubes es vital para garantizar un desarrollo ordenado de las categorías juveniles y el fútbol profesional. Sin embargo, existen varios vacíos normativos y limitaciones económicas que complican la continuidad en la formación del jugador.

Finalmente, fortalecer ligas nacionales y asociarse con sistemas educativos junto con el sector empresarial, ayuda a crear un ambiente laboral industrial más sostenible. Dentro de este contexto, el profesional contará con mayor respaldo institucional y a su vez se mejoran condiciones para el desarrollo y proyección a nivel internacional.

### **1.3. Estrategias de internacionalización para el futbolista ecuatoriano**

#### **Modelo de gestión del fútbol ecuatoriano**

El modelo de gestión de fútbol ecuatoriano busca apoyarse en una estructura institucional, en donde los clubes de alto rendimiento, tiene la responsabilidad de contar con una formación integral, el desarrollo competitivo y la proyección internacional de los futbolistas. En base a Zurita Altamirano (2014), la gestión deportiva en Ecuador se debe entender como un proceso sistémico que integre la planificación institucional, acompañamiento y formación técnica que tenga como finalidad alcanzar resultados duraderos en el ámbito deportivo y financiero. Por ende, es importante fortalecer la gestión del fútbol ecuatoriano implica adoptar enfoques integrales para que el futbolista se considere como un activo estratégico, en donde, la proyección internacional necesite de una planificación clara en ámbitos metodológicos, educativos y psicológicos dentro de las instituciones deportivas.

De la misma manera, Zurita Altamirano (2021), adapta un modelo de las 5 disciplinas de Senge en el fútbol profesional ecuatoriano, el modelo que propone el autor está enfocado en la reflexión interrelacional, competencia personal, arquetipos mentales, mirada transformacional y aprendizaje colaborativo, además, menciona que la transición hacia una organización inteligente mejora la gestión para los equipos de fútbol profesional en el país. Es por ello que, este modelo sirve como base para diseñar y optimizar sistemáticamente el proceso de internacionalización.

### El futbolista ecuatoriano en el escenario internacional

**Tabla 3.** Participaciones de jugadores en equipos extranjeros

Equipo	# de transferencias internacionales 2020-2024	Futbolista	Club de Origen	Club Destino	Monto estimado
					USD millones
Independiente del Valle	18	Moisés Caicedo	Independiente del Valle	Chelsea FC	146
LDU Quito	6	Kendry Paéz	Independiente del Valle	Chelsea FC	20
Emelec	5	Pervis Estupiñán	LDU Quito	Brighton & Hove Albion	20
Barcelona SC	4	William Pacho	Independiente del Valle	Eintracht Frankfurt	10
Universidad Católica	3	Piero Hincapié	Independiente del Valle	Bayer Leverkusen	8

**Fuente:** elaboración propia

El fútbol en Ecuador, durante las últimas dos décadas, ha avanzado de manera constante. Según datos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (2024), existen 120 futbolistas en participación dentro de escenarios extranjeros, los países a los que principalmente llegan deportistas ecuatorianos son a México, Estados Unidos, Brasil y Europa. Gracias a, la buena gestión de algunos equipos del país como Independiente del Valle y Liga Deportiva Universitaria de Quito algunos jóvenes talentos han logrado destacar en sus clubes internacionales, para dejar en alto el nombre del país y sus instituciones formadoras.

Por su parte, la CONMEBOL (2023) menciona que, dentro de Sudamérica, Ecuador es uno de los países con mayor proyección de sus talentos jóvenes en el mercado internacional. Sin embargo, existen limitaciones por diferentes obstáculos estructurales como la falta de continuidad en los procesos formativos, además de, dificultades culturales y de idioma que tienen los profesionales al momento de realizar su salto al exterior.

Por otro lado, Ramírez (2019) resalta que, la relación entre federaciones, clubes y academias es de gran importancia para garantizar el desarrollo transaccional de las categorías juveniles al fútbol profesional. A pesar de ello, en algunos países existen vacíos legales y reglamentarios, limitaciones económicas las cuales dificultan el progreso de la formación del jugador.

Es por ello que, el fortalecimiento de los campeonatos nacionales de cada país es de gran importancia para crear una sociedad sostenible, en donde, el deportista tenga respaldo de diferentes instituciones y mejorar así las condiciones para su desarrollo y proyección futura internacional.

### **Competencias esenciales para la internacionalización del futbolista**

La preparación de un futbolista profesional va más allá de solamente el talento, se requiere de varios componentes como competencias técnicas, físicas, psicológicas y educativas. Para Castejón (2017) mantiene que la formación del deportista debe ser integral, en donde se promuevan las habilidades cognitivas, emocionales y sociales, las cuales mejoren el rendimiento constante en escenarios de alta competitividad.

De igual manera la FIFA (2024) indica que las características con mayor valor para los clubes del extranjero son el trabajo en equipo, resistencia técnica, disciplina y su capacidad de relacionarse en contextos interculturales junto con la autogestión emocional. Así mismo, conocer diferentes idiomas, habilidades de liderazgo y aprender a manejar la presión mediática es una gran ventaja para que los jugadores del país destaquen y logren consolidarse en el fútbol internacional.

Por su parte, García-Ferrando, Piug y Lagardera (2017) plantea que el futbolista debe desarrollar habilidades blandas que sobresalgan en el ámbito deportivo, es por eso que, el éxito en mercados internacionales no es suficiente con el talento innato de los jóvenes, se necesita de la formación continua y adaptarse a diferentes estilos de juego y de vida. Es por eso la importancia de fortalecer las competencias transversales del futbolista como el manejo de emociones, empatía y resiliencia, cuyos factores son esenciales para confrontar panoramas de alta presión deportiva.

### **Estrategias individuales de posicionamiento y visibilidad**

La proyección internacional de los atletas profesionales de Ecuador se encuentra ligada con la capacidad para generar visibilidad y posicionar su imagen como marca. Según Rein y Benavides (2018) resaltan que, dentro de la era digital, el manejo de la imagen personal es una estrategia clave, debido a que, medios deportivos y las redes sociales tienen impacto directo en la percepción de valor del jugador.

En base a la FEF (2023), se ha implementado programas a nivel internacional que promuevan la participación de torneos juveniles y el uso de plataformas especializadas y herramientas que, ayudan a clubes de todo el mundo tener un seguimiento objetivo y actualizado de cada talento. A su vez, la participación de selecciones nacionales sub-17, sub-20 o sub-23 tienen el rol principal de ser una vitrina para llamar la atención de representantes o agentes deportivos internacionales.

Por su parte, Rowe (2019) indica que, es importante que el deportista debe estar constantemente en la gestión de su marca personal, dado que, al mantener una imagen pública de respeto, con presencia en medios y redes sociales, al igual que participar en iniciativas sociales o educativas, colaboran a que la identidad profesional del deportista se fortalezca sustancialmente. Por ende, estas estrategias permiten que se consolide una buena reputación para que los jugadores se vuelvan disciplinados, confiables y comprometidos, de esta manera, se aumentan las oportunidades de llegar a un mercado internacional.

## **Estrategias integrales**

La internacionalización del joven futbolista ecuatoriano requiere fundamentalmente, una planificación estructurada en donde se combine la preparación técnica, gestión personal, acompañamiento institucional y adaptación cultural. Según la FIFA (2024), los países emergentes como Ecuador, deben mejorar sus ecosistemas de talento a través de estrategias multidimensionales, en donde, se garantice la formación integral del jugador y se incorpore en mercados internacionales competitivos.

## **Estrategias formativas y técnicas**

La calidad de la formación del joven deportista es la base para que logre internacionalizarse. Según Castejón (2017) indica que, su preparación integral debe combinar el dominio técnico-táctico junto con educación académica y el desarrollo emocional. En el Ecuador, los clubes y academias deben implementar programas que ayuden al jugador a combinar sus estudios para no depender solo de su éxito deportivo, certificaciones técnica continua con evaluaciones constantes, aprendizajes de idiomas principalmente inglés, promover alianzas con instituciones educativas que ofrezcan becas y formación académica paralela al desarrollo deportivo y finalmente simulaciones de experiencias deportivas internacionales mediante torneos amistosos o convenios con academias extranjeras. (UEFA,2022).

## **Estrategias psicológicas y emocionales**

Los profesionales al emigrar se enfrentan a altos niveles de presión y exigencia a una temprana edad. Para Reardon (2020) y Gómez Ruiz (2020) coinciden en que para cuidar la salud mental es de gran importancia acompañamiento psicológico para el jugador y así asegurar su estabilidad durante el proceso. Por esta razón, programas de entrenamiento psicológico que se enfoquen en el manejo de estrés, motivación, resiliencia y autocontrol, además de, orientación cultural antes del viaje en donde, se prepare al jugador acerca de que se puede encontrar en su nuevo entorno, redes de mentoría por parte de exjugadores y finalmente el

acompañamiento familiar para que no se pierda vínculos afectivos al brindar apoyo emocional constante. Son herramientas que fortalecen la inteligencia y salud emocional de los deportistas desde una temprana edad, lo que es, esencial para su adaptación y permanencia en ligas extranjeras.

### **Estrategias económicas y financieras**

La educación financiera es fundamental para todas las personas y en mayor medida para los futbolistas. Según Deloitte (2023), tener una buena educación financiera y planificación idónea son fundamentales para evitar problemas durante y después de su carrera profesional. Es por ello que talleres de educación financiera desde tempranas edades en donde, se enseñe a ahorrar, invertir y planificar, evitar fraudes mediante asesoría legal y contable son estrategias que ayudaran al profesional del balompié aprenda a manejar de manera responsable sus finanzas desde una temprana edad y se prepare para tener una carrera sostenible.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Consideraciones metodológicas**

La metodología es la base fundamental del estudio, este permite organizar, justificar y llevar a cabo el proceso completo de investigación, enfocado en el diseño de estrategias para la internacionalización de futbolistas ecuatorianos. Desde este enfoque, se busca entender un complejo fenómeno diferentes factores como formativos, institucionales, culturales, los cuales influyen de manera directa en la trayectoria de los deportistas.

#### **Fundamentación epistemológica**

La epistemología es una disciplina encargada de analizar los fundamentos, condiciones y límites del conocimiento científico. Es por eso su importancia dentro de la presente investigación dado que permite delimitar el marco conceptual en donde, a partir de este se interpreta el fenómeno estudiado, en donde se asegura coherencia entre la forma de entender la realidad con el enfoque de investigación y las técnicas a aplicar. Por lo cual, el trabajo adopta una postura crítica interpretativa, debido a que, reconoce que la disciplina deportiva y los procesos de internacionalización no se explican únicamente a partir de datos métricos y técnicos, al ser realidades basadas en las experiencias personales, desigualdades institucionales, contextos socioculturales y relaciones de poder que influyen en la formación del profesional.

Es por eso que, este enfoque parte de la idea que la industria deportiva necesita una visión con mayor alcance, en donde, sea considerado el entorno cultural, social e institucional que lo rodea. Por su parte Taylor y Bogdan (2016), plantea que el enfoque interpretativo es idóneo para estudios que buscan conocer detalladamente cómo los actores entienden y vive sus experiencias, esto es de gran importancia al tratar con jóvenes deportistas que se encuentran en proceso de crecimiento, adaptación y formación profesional.

Por otro lado, Denzin y Lincoln (2028), mencionan que este enfoque posibilita analizar los fenómenos sociales importantes mediante la interpretación de discursos, experiencias y relaciones dentro de un mismo sistema social. Por ende, en el balompié ecuatoriano, en el proceso de internacionalización de deportistas no se encuentra solo involucrado el jugador, además se encuentra, clubes, instituciones deportivas, agentes, entrenadores familias y espacios educativos.

Es por ello que, este enfoque permite comprender claramente las brechas dentro de la formación, los retos institucionales, tensiones y dificultades emocionales, como choques culturales, falta de madurez psicológica, vacíos académicos y una escasa planificación institucional para adaptarse en escenarios internacionales de alto nivel competitivo.

### **Tipo y enfoque de investigación**

El presente estudio se desarrolla con un enfoque cualitativo, debido a que, permite explorar la situación actual de los jóvenes deportistas de Tungurahua y entender los factores que apoyan o limitan su proceso de internacionalización, además, integra elementos de pensamiento crítico al reconocer que el desarrollo de un atleta está condicionado por estructuras que, en su mayoría limitan las oportunidades de expansión. Creswell (2014) señala que, este enfoque es útil especialmente cuando se busca entender profundamente procesos sociales y humanos, lo que es importante para analizar la formación deportiva, las dinámicas de cada institución, experiencias emocionales y desafíos culturales que enfrenta los futbolistas.

Esta investigación es descriptiva, debido a que, busca identificar el entorno actual del desarrollo de los futbolistas tungurahueses. Según Hernández Pina y Maquilón (2020), la investigación permite organizar y presentar de una manera sistemática las principales características de un fenómeno sin intervenir directamente en el mismo. A su vez, es explicativa, esta permite comprender las causas que obstaculizan la internacionalización de deportistas, como la inmadurez emocional, escasez de competencias interculturales, debilidades institucionales, falta de formación integral e inexistencia de estrategias de formación. Según Sampieri et al.

(2018) la investigación explicativa es idónea siempre y cuando se busque analizar de qué manera se relacionan los actores principales con distintos factores y su afectación en un problema específico.

### **Diseño de investigación**

El diseño dentro del estudio es de tipo no experimental, debido a que no se manipulan las variables y tampoco se interviene en los procesos de formación y desarrollo de los futbolistas. Es decir que el análisis y observación actual de los clubes y academias de la provincia de Tungurahua, sin realizar modificaciones de su dinámica operativa. Por su parte, Robson (2011), señala que los diseños no experimentales son de gran utilidad en estudios sociales donde es de gran importancia analizar los fenómenos en su contexto, tal y como sucede en el entorno deportivo ecuatoriano.

A su vez, se aplica un diseño transeccional, la recolección de información se realiza en un solo momento, con la finalidad de elaborar un diagnóstico actual sobre las realidades de cada entorno. En base a Flick (2015), este permite obtener una representación clara del fenómeno en un período determinado, lo que es importante para fundamentar las decisiones estratégicas y estructurales.

### **2.2. Técnicas e instrumentos para la obtención de datos**

La recolección de la información para la presente investigación está basada en el enfoque cualitativo, este permite entender de manera profunda los factores que influyen en aspectos como la formación, el desarrollo y la futura proyección internacional. Según muestra Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014), esta investigación explora las percepciones de los actores, lo que ayuda a entender el problema principal del estudio, a su vez, permite analizar fenómenos de gran relevancia en donde intervienen factores deportivos, emocionales y socioculturales.

Es debido a esto que, la principal técnica para obtener esta información es la entrevista semiestructurada, permite abordar distintos temas ya definidos y a su vez

deja que los participantes puedan expresarse con libertad, de esta manera, se profundiza las experiencias y sus puntos de vista. En base a Taylor y Bodgan (2016) la entrevista cualitativa busca comprender el mundo desde la perspectiva de los sujetos, lo que es de gran importancia para el trabajo.

En cuanto al universo del estudio es conformado por actores que participan de manera directa e indirectamente en temas de formación, desarrollo y la proyección internacional de la provincia de Tungurahua, dentro de este conjunto se incluyen dirigentes, agentes deportivos, jugadores profesionales, entrenadores y responsables de escuelas de fútbol. Con base de este universo, la muestra es seleccionada de forma intencional al considerar la pertinencia y aporte al estudio, es por ello que se escogieron actores clave que tengan conocimiento y participación activa en los procesos de proyección de futbolistas al exterior es decir que, se incluyen dirigentes de clubes profesionales, futbolistas destacados de los equipos, entrenadores formativos de los clubes, dueños de escuelas formativas de la provincia. Es por ello que, la muestra intencional ayuda a obtener información contextualizada, diversa y relacionada con el fenómeno analizado.

**Tabla 4.** Operalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS
Estrategias de internacionalización del futbolista ecuatoriano	Globalización deportiva	Dinámicas globales del fútbol	Movilidad internacional	1. ¿Cree que la globalización del fútbol ha aumentado las oportunidades para que los futbolistas ecuatorianos logren proyectarse al ámbito internacional?
			Competitividad global	2. ¿Considera que la globalización ha aumentado la competencia entre futbolistas en el mercado internacional?
	Internacionalización del futbolista	Requisitos del mercado internacional	Estándares competitivos	3. ¿De qué manera los equipos internacionales evalúan las capacidades físicas del futbolista ecuatoriano antes de considerarlo para un proceso de transferencia?
		Demanda del talento	Mercado global	4. ¿De qué forma percibe la evolución en la demanda internacional de talento ecuatoriano y qué factores influyen en este creciente interés?
	Formación y desarrollo del talento	Formación emocional	Adaptación psicosocial	5. ¿De qué manera la preparación emocional del futbolista influye en su capacidad para adaptarse a los cambios culturales, deportivos y personales que implica jugar en el extranjero?
			Resiliencia deportiva	6. ¿De qué manera la resiliencia del jugador influye en su capacidad para sostener un proceso de internacionalización que implica presión competitiva, adaptaciones constantes y diversas exigencias externas?
		Proceso técnico táctico	Preparación técnica	7. ¿Qué elementos de la formación técnica local considera que debería fortalecerse para que los jugadores puedan competir de manera eficaz frente a deportistas con formación internacional de alto rendimiento?
			Preparación táctica	8. ¿Considera que los modelos tácticos utilizados en la formación local permiten una transición adecuada hacia sistemas de juego empleados por clubes en el ámbito internacional?
	Agentes y clubes	Gestión institucional	Planificación	9. ¿Qué tipo de planificación deportiva se lleva a cabo

			deportiva	en los clubes de la provincia para orientar la carrera de sus jugadores hacia oportunidades de proyección internacional?
		Redes de contacto	Vinculación internacional	10. ¿Cómo valora el papel que desempeñan los agentes deportivos en la creación de redes y oportunidades que facilitan la inserción efectiva de futbolistas ecuatorianos en el extranjero?
				11. ¿Qué tan determinantes son las alianzas y relaciones institucionales entre clubes, academias y organismos deportivos para impulsar procesos efectivos de visorías o pruebas internacionales?
	Estrategias de visibilidad internacional	Participación competitiva	Torneos vitrinas y	12. ¿De qué manera la participación en torneos nacionales ayuda a que los futbolistas obtengan mayor visibilidad frente a reclutadores o clubes internacionales?
				13. ¿De qué manera impacta competir en torneos internacionales en la consolidación de la proyección deportiva y el posicionamiento del jugador?
		Marketing deportivo	Imagen profesional	14. ¿Hasta qué punto influye construir una imagen profesional sólida en la percepción que los clubes internacionales tienen del jugador?
		Redes digitales	Presencia de plataformas	15. ¿En qué medida el uso estratégico de las redes sociales ayuda a ampliar el alcance y la visibilidad del futbolista frente a mercados internacionales?
Internacionalización del futbolista ecuatoriano	Internacionalización del futbolista	Movilidad internacional	Procesos de transferencia	16. ¿Cómo se gestionan en la práctica los procesos de transferencia internacional y qué tan alineados están con las normativas que establece la FIFA?
	Formación y desarrollo del talento	Capacidad de evolución en entornos de gran exigencia	Madurez deportiva	17. ¿De qué manera influye la madurez deportiva que se adquiere en Ecuador para la capacidad de adaptarse del jugador en entrenamientos, exigencias y responsabilidades del fútbol profesional internacional?
			Progresión técnico- táctico	18. ¿Qué aspectos de la formación previa influyen en la rapidez con la que un futbolista ecuatoriano puede evolucionar y mejorar una vez que se integra a un club del extranjero?

	Estrategias de exposición internacional	Posicionamiento internacional	Integración deportiva	19. ¿Qué desafíos enfrentan los jugadores al adaptarse a las metodologías de trabajo, las exigencias tácticas y los ritmos competitivos de las ligas extranjeras?
			Adaptación social y cultural	20. ¿De qué manera influyen los aspectos culturales, el idioma y la convivencia en la adaptación del jugador dentro de un club internacional?
	Estructuras de apoyo	Acompañamiento profesional	Gestión del agente	21. ¿Cómo evalúa la capacidad de los agentes deportivos para gestionar negociaciones internacionales que favorezcan el posicionamiento del jugador en mercados altamente competitivos?
			Representación deportiva	22. ¿De qué manera la representación deportiva influye en la calidad y la cantidad de oportunidades internacionales que recibe un futbolista ecuatoriano durante su proceso de proyección al exterior?
		Apoyo institucional	Gestión del club	23. ¿Qué tipo de apoyo institucional ofrecen los clubes locales para facilitar la adaptación, la estabilidad y la proyección internacional del jugador, y de qué manera este respaldo influye en el éxito de su proceso de internacionalización?

Fuente: elaboración propia

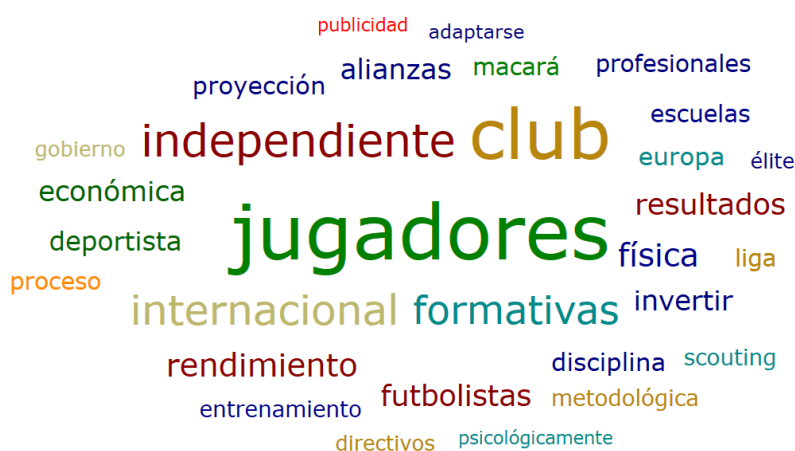
### 2.3. Procesamiento y análisis de información

En la obtención de información a través de las entrevistas, se adopta un enfoque sistemático y asistido por herramientas para una posterior interpretación de cada actor, por lo que, el análisis cualitativo se estructuró en tres etapas, la primera la transcripción y organización de las entrevistas, seguido de la codificación y categorización, finalmente la visualización e interpretación de todos los resultados.

En cuanto a la codificación de las entrevistas, se utilizó el software especializado ATLAS TI, esta herramienta se caracteriza por su capacidad para gestionar en grandes cantidades datos textuales e identificar con facilidad patrones temáticos, por lo que, es bien reconocida en el ámbito de investigación cualitativa. Durante el proceso de codificación se identificó palabras con mayor frecuencia y relevancia sistemática para la investigación.

Así mismo, estas palabras funcionan como nodos iniciales para construir una nube de palabras, la cual, permite visualizar de forma gráfica conceptos centrales de las entrevistas; además, se refleja la frecuencia léxica y la importancia que los entrevistados atribuyen en cada dimensión del proceso de internacionalización.

**Ilustración 1.**Nube de palabras



Fuente: elaboración propia

La nube de palabras se enfoca en cuatro ámbitos principales, términos como, disciplina, entrenamiento, física, metodológica y rendimiento, evidencia que los actores reconocen la importancia de una preparación integral, al incluir palabras como psicológicamente, escuelas y formativas refuerzan que, aparte del rendimiento físico se valora la integridad del joven talento desde una temprana edad. Así mismo, esta nube coincide con los entrevistados al mencionar que, actualmente los clubes se enfocan en los resultados, sin brindar la debida importancia a temas emocionales y educativos que acompañan a la formación integral de los profesionales.

Por otro lado, palabras como internacional, proyección, Europa y *scouting* indican que clubes y escuelas de la provincia tienen como aspiración conectar con mercados internacionales; sin embargo, otros términos como Independiente, Liga, Macará reflejan una dualidad, en donde, los clubes miran hacia el exterior con interés, a pesar de que, sus dinámicas y metodologías de trabajo están muy alejadas a la realidad para internacionalizarse.

Por su parte, conceptos como invertir, económica, proceso, gobierno y resultados se encuentran dispersos en la nube de palabras, señalan que existen desafíos financieros, falta de planificación y presión por obtener buenos resultados inmediatos, estos factores limitan la proyección de procesos formativos a largo plazo.

Finalmente, se evidencia la necesidad de fortalecer el uso de redes sociales como una herramienta estratégica para trabajar en distintos ámbitos, como la imagen del club y la proyección individual de los jugadores, a través de alianzas estratégicas. De la misma manera, se menciona la preparación del joven para el proceso de adaptación internacional, en donde se considera las exigencias deportivas y culturales, a pesar de que estas ideas están presentes en los entrevistados, se identifica que no son prioridad en la gestión de los equipos profesionales de Tungurahua, esto limita su impacto en el desarrollo y proyección futbolística.

**Tabla 5.** Principales Categorías y subcategorías

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
Formación integral	Procesos formativos
	Preparación metodológica y física
	Cultura de resultados
Gestión institucional y económica	Modelos de referencia y gestión deportiva
	Rol de actores externos
	Inversión privada
Factores de adaptación y humanos	Mentalidad deportiva y disciplina
	Preparación emocional y psicológica
	Capacidad de adaptación cultural y social
Procesos de internacionalización	Planificación de scouting y visibilidad Alianzas internacionales

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 5, estas categorías reflejan de forma directa la experiencia de cada actor involucrado en el fútbol de la provincia. En primer lugar, se menciona la formación integral debido a la relevancia para los entrevistados, el futbolista actual está obligado a desarrollar habilidades blandas complementarias al desarrollo físico del atleta; por ejemplo, disciplina, valores con acompañamiento educativo y psicológico; por otro lado, en Tungurahua los clubes carecen de estos factores, es por ello la necesidad de replantear procesos que incluyan una formación integral para una perspectiva a largo plazo.

En concordancia, la gestión institucional y económica, es de fundamental para contrarrestar la falta de recursos, la cual es un obstáculo para la formación integral de los atletas del país. Por su parte el Club Independiente del Valle, tiene un modelo exitoso que se sustenta en una sólida planificación estratégica, con metas claras y a largo plazo, además de, inversión sostenida y eficiente para sus categorías formativas y construcción de alianzas estratégicas. Es por ello que, el Club IDV refleja que la excelencia deportiva con proyección internacional de los jóvenes talento, son el resultado de una adecuada administración que involucre visión deportiva con viabilidad financiera y constante innovación.

Por otro lado, los distintos factores de adaptación y aspectos humanos, basados en la experiencia de los futbolistas que enfrentan choques culturales, presión

competitiva de alto nivel y dificultades emocionales a lo largo de su proceso formativo, son determinantes para su desarrollo profesional. En este sentido, el éxito de los futbolistas en el exterior depende del talento del deportista y de la preparación integral que se debe incorporar a edades tempranas.

Finalmente, en el proceso de internalización se puede evidenciar que una de las más grandes dificultades es la limitada visibilidad internacional que tienen los jóvenes talentos del club, debido a que no existen planificaciones estratégicas de *scouting* o marketing deportivo con posicionamiento digital, esto dificulta la proyección de los deportistas al exterior. A su vez, resalta la importancia de crear alianzas a nivel global, debido a que, estos mecanismos son importantes para facilitar procesos de internacionalización, en donde se compartan conocimientos que lleven a los clubes a consolidarse como un transformador del potencial local.

### **Triangulación de resultados**

La triangulación de resultados es un recurso metodológico que se utiliza para contrastar la información de las entrevistas con los fundamentos teóricos y el enfoque estratégico de la investigación. Esta tabla permite reforzar la validez del análisis y coherencia de los hallazgos, de esta manera se observa cómo los resultados empíricos se apoyan en la teoría que finalmente orientan a la formulación de propuestas.

**Tabla 6.** Triangulación de resultados

Categoría	Subcategoría	Referencias teóricas	Enfoque estrategias de internacionalización	Interpretación
Formación integral	Procesos formativos	Castejón (2017): "El desarrollo integral de futbolistas se obtiene mediante una planificación sistemática que combina la preparación atlética y académica, complementada con el reforzamiento de los valores, ha permitido que adquiera las competencias necesarias para desenvolverse en distintos contextos socioculturales"	El diseño de programas formativos debe integrar metodologías que se adapten a estándares mundiales, inclusión de idiomas, a su vez preparación intercultural y desarrollar las habilidades blandas que son de gran importancia para la adaptación de los deportistas en ligas mundiales.	Dentro de la provincia de Tungurahua se prioriza resultados a corto plazo; sin embargo, el proceso formativo integral de los jóvenes es el aspecto con mayor importancia para las posibles ventas de jugadores al exterior, por lo que, en esta categoría se resalta la importancia de contar con un modelo de formación integral, que involucre aspectos físicos, técnicos y que incluya educación psicológica y actitudinal para su importancia para la adaptación internacional.
	Preparación metodológica y física			
	Cultura de resultados			
Gestión institucional y económica	Modelos de referencia y gestión deportiva	Maguire (2016): "La economía futbolística es un	Las estrategias para gestión institucional, desarrollan modelos económicos de manera sostenible y busca transformar las canteras	En el contexto de Tungurahua, la falta de inversión y

	Rol de actores externos	sistema a nivel mundial interconectado, en donde los jugadores y clubes junto con las ligas de cada país operan como piezas importantes en una de las redes económicas con mayor alcance a nivel mundial "	de los equipos en activos estratégicos, para lo cual, se establece alianzas con empresas locales con el fin de financiar la formación de jóvenes con visión en el mercado exportador.	planificación financiera destinada para las categorías formativas limita su preparación para alto rendimiento. Es por ello que, cambiar la visión del talento joven como un activo de exportación y no como un gasto, generaría deportistas virtuosos para clubes de todo el mundo.
	Inversión privada			
Factores de adaptación y humanos	Mentalidad deportiva y disciplina	García-Ferrando, Piug y Lagardera (2017): "La ciencia aplicada al deporte no solo potencia el rendimiento físico, a su vez, ayuda a prolongar la carrera de los atletas y sobre todo a reducir el riesgo de lesiones a largo plazo y los procesos de recuperación son mucho más eficientes. Dentro de lo que el futbolista debe desarrollar habilidades blandas	Para una preparación integral se implementan estrategias psicosociales, por ejemplo, acompañamiento psicológico junto con preparación en inteligencia emocional para todas las edades, además de, un sistema de mentoría para que las transiciones de entornos deportivos se tomen con mayor facilidad.	Dentro de los clubes de la provincia factores como la inmadurez emocional y escasa preparación cultural generan limitaciones en el desarrollo profesional de los talentos. Por ende, las estrategias de adaptación psicosocial a partir de las etapas formativas preparan a los futbolistas para los distintos desafíos
	Preparación emocional y psicológica			
	Capacidad de adaptación cultural y social			

		que sobresalgan en el ámbito deportivo "		de la internacionalización
Proceso de internacionalización	Planificación de scouting y visibilidad	FIFA (2024): "La movilidad internacional de los futbolistas está impulsada por la globalización tecnológica y el crecimiento de academias con presencia en diferentes países alrededor del mundo. Las características con mayor valor para los clubes extranjeros son el trabajo en equipo, resistencia técnica, disciplina y su capacidad de relacionarse en contextos interculturales"	La implementación de estrategias de marketing y proyección digital, incluye sistemas de scouting digital, además de crear perfiles de cada jugador personalizados para construir redes con agentes deportivos globales, a su vez, la participación programada en torneos a nivel mundial.	La categoría para el proceso de internacionalización existe una escasa visibilidad a nivel internacional de los jóvenes talentos del balompié, esto debido a que no existen estrategias de posicionamiento. Por ello, con una debida gestión de imagen y redes sociales de jugadores y del club, las redes de contactos se expanden a fronteras a nivel mundial con mayor oportunidad de internacionalización.
	Alianzas internacionales			

Fuente: elaboración propia

La tabla 6 permite identificar las categorías que presentan mayores debilidades en su aplicación, en este caso, las relacionadas con la gestión institucional, la inversión en procesos formativos y la preparación integral del deportista. Se evidencia mediante los resultados que, a pesar de que existe un conocimiento teórico sobre la importancia de los factores mencionados para el proceso de internacionalización del futbolista, la ejecución en los clubes de la provincia de Tungurahua es limitada y poco sistematizada, lo cual, incide directamente en los resultados de baja proyección internacional de los atletas del balompié, debido a que, no cuentan con estructuras sólidas que respalden su desarrollo a largo plazo.

Por su parte, la información sintetizada muestra que las estrategias no responden únicamente a iniciativas individuales, estas se construyen a partir del análisis de vacíos estructurales detectados en la provincia. Así mismo, esta lectura permite comprender las principales limitaciones del actual sistema y al mismo tiempo priorizar acciones estratégicas que estén orientadas al fortalecimiento de procesos.

En este sentido, los resultados se transforman en un elemento clave para la reformulación de modelos de gestión deportiva que sean más integrales, sostenibles y alineados con metodologías necesarias para el fútbol internacional.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Modelo de gestión para la internacionalización de futbolistas de la provincia de Tungurahua

El modelo de gestión propuesto se sustenta en aportes conceptuales de Zurita (2014), en donde se concibe la gestión deportiva como un sistema integral orientado a la planificación institucional junto con la formación del talento humano y la sostenibilidad organizacional, con el objetivo de obtener resultados deportivos y a su vez económicos. Es por ello, importante estructurar estrategias que fortalezcan la transición de los clubes que se encuentran con limitaciones administrativas, hacia un modelo innovador que se proyecte hacia una internacionalización mayor.

Figura 1. Modelo de gestión para proceso de internacionalización



Fuente: elaboración propia

En base a ello, la propuesta presentada adapta a los modelos de Zurita (2021) y Zurita (2014) al contexto de la provincia de Tungurahua, en donde se incorpora, de manera cíclica y explícita la internacionalización de los futbolistas y su desarrollo personal-profesional como ejes principales del proyecto. Dentro de este, se responde a las necesidades del entorno local alineado con exigencias del fútbol profesional del más alto nivel, de esta manera, se resalta la visión estratégica que busque el desarrollo integral del jugador.

**Tabla 7.** Modelo de gestión para internacionalización de futbolistas

<b>FASE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>INTEGRIDAD</b>	<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
Fase 1	Desarrollar talento local con estándares internacionales junto con la preparación humana	2-3 años	ALTA Construcción de valores, fortalecimiento de ética y carácter	BAJA Está enfocada en desarrollo local	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 a 100 talentos detectados en el primer año</li> <li>- Formativas competitivas en el tercer año</li> <li>- Centro de alto rendimiento operativo</li> </ul>
Preparación Interna					
Fase 2	Definir la mejor ruta de internacionalización para cada jugador	1 año	MEDIA ALTA Proyecto vida integral	MEDIA Análisis de mercados objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% de los jugadores desde la sub 17 con PDP</li> <li>- 70 80 % con una ruta definida.</li> <li>- Una base de datos de los mercados internacionales.</li> </ul>
Planificación Carrera					
Fase 3	Preparación completa para proceso de internacionalización	1 año	MEDIA Ética y transparencia	ALTA Preparación para internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agente asignado por jugador.</li> <li>- Familia capacitada y preparada.</li> </ul>
Desarrollo Operativo					
Fase 4	Posicionar a los jugadores en un radar internacional	Continua Año 3-10	MEDIA Marketing ético, representación transparente	MUY ALTA Exposición activa en mercados extranjeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primeros 2 años plataforma con más de 10K visitas por mes.</li> <li>- Años 3-4 más de 50 agentes contactados internacionales.</li> </ul>
Implementación Comercial					

					- A partir del quinto año un posicionamiento sostenido
Fase 5	Garantizar una adaptación exitosa y desarrollo personal continuo	2 años post-internacionalización	MUY ALTA Bienestar y desarrollo personal	CRÍTICA La adaptación define el éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa de adaptación exitosa en el primer año.</li> <li>- Todos los jugadores con mentores y apoyo.</li> <li>- Red embajadores operativa.</li> </ul>
Acompañamiento y adaptación					
Fase 6	Modelo autosustentable y expandible	Permanente desde el tercer año	ALTA Transparencia gestión económica	SOSTENIDA Autofinanciamiento continuo	- Autofinanciado
Sostenibilidad					

**Fuente:** elaboración propia

Con base a la tabla 7, en la parte inferior se describe con mayor detalle cada una de las fases propuestas, en la que se incluyen las estrategias para cada uno de los objetivos estratégicos planteados.

## **FASE 1**

Esta primera fase se enfoca en la detección y formación básica del talento juvenil, tiene una duración de 2-3 años, con el objetivo principal de desarrollar jugadores con capacidades de visión internacional, sin dejar de lado la sólida formación humana. Dentro de esta fase, la integridad tiene un nivel muy alto, debido a que, se construyen valores fundamentales, ética deportiva y el carácter de los jóvenes, para lo cual, se implementan programas sobre inteligencia emocional, responsabilidad social y principios éticos.

En cuanto a la internacionalización dentro de esta etapa mantiene un perfil bajo, todos los procesos formativos se basan en metodologías utilizadas en el fútbol profesional internacional. Los resultados incluyen la detección de 50-100 talentos anuales en la provincia, de esta manera se desarrollan generaciones competitivas a nivel nacional e internacional y la operación de un Centro de Alto Rendimiento con infraestructura adecuada para la formación de talentos.

## **FASE 2**

Durante la segunda fase, se plantea una duración aproximada de un año por jugador, es básicamente un puente entre la formación básica y la proyección a mercados extranjeros, por lo que, el objetivo es definir la mejor ruta de internacionalización para cada futbolista en donde se consideren aspectos técnicos, académicos y psicológicos.

Además, se consolida un proyecto de vida integral, en donde, se equilibren las aspiraciones deportivas con el desarrollo personal y educativo, para lo cual se elabora un Plan de Desarrollo Personal (PDP) para orientar las decisiones en toda su carrera. Complementariamente se realiza un análisis de mercados internacionales en donde se consideren los distintos estilos de juego y oportunidades de crecimiento.

Finalmente, los resultados de esta fase se contemplan en que todos los jugadores desde la categoría sub-17 tengan un PDP, y que más del 50% de los deportistas tengan una ruta de internacionalización planificada, para lo cual se necesita tener una base de datos actualizada de los mercados internacionales con mayor relevancia.

### **FASE 3**

Esta fase se enfocada en la preparación de aspectos logísticos y operativos para finalizar la internacionalización de los atletas de balompié, con el propósito de que todo el proceso este organizado y alineado a los estándares internacionales, por lo que, se brinda la debida importancia a la ética de representación y transparencia.

Por lo que, se establecen protocolos para la relación con agentes, temas de negociaciones y comunicación constante con las familias de los deportistas. Para esto, cada futbolista tiene un agente que le acompaña en toda la etapa de internacionalización y al mismo tiempo son capacitados para afrontar desafíos emocionales y culturales relacionados al proceso.

### **FASE 4**

En esta fase, planificada para que en el tercer año del método se aplique continuamente, está enfocada en la ejecución de estrategias de posicionamiento internacional de los jugadores, básicamente se busca proyectar a los talentos ante clubes, academias y agentes a nivel mundial. Es importante considerar que, la exposición debe ser planificada, profesional y ética.

En cuanto a la integridad, se mantiene en un nivel medio, con énfasis en marketing responsable y una representación transparente. Por su parte la internacionalización alcanza su punto más alto en esta fase, debido a que, tiene una gran exposición en mercados estratégicamente seleccionados a nivel internacional, se utiliza distintos canales de visibilidad, principalmente plataformas digitales, participación en eventos fuera del país y una red de contactos con agentes de certificación

internacional.

Los resultados de esta etapa son progresivos, con mayor visibilidad, ampliación de redes internacionales y mayor posicionamiento que a mediano plazo genere oportunidades constantes para los deportistas.

## **FASE 5**

Dentro de esta fase se constituye la principal innovación del modelo y se extiende por un periodo mínimo de dos años posterior a la internacionalización de los futbolistas, esta fase tiene el objetivo de asegurar una adaptación exitosa y el desarrollo personal del futbolista continuo, además, se alcanza el nivel más alto de integridad, en donde, se refleja el compromiso real con el bienestar integral del jugador.

Para ello, se implementan mecanismo de apoyo psicológico, acompañamiento social y seguimiento académico, los resultados de esta etapa se evalúan por la tasa de adaptación exitosa en cada año, asignación de mentores durante todo el proceso y consolidar una red de trabajo mutuo entre los futbolistas y personal de apoyo.

## **FASE 6**

Para la última fase, a partir del tercer año de aplicación del programa, se garantiza la viabilidad a largo plazo del presente modelo, con el propósito de consolidar un sistema autosustentable y escalable, mantiene un alto nivel de integridad, dado que, se enfatiza en la transparencia de gestión económica, a través de, ingresos de transferencias internacionales y los procesos de reinversión que se gestionan de manera clara, lo cual, fortalece la confianza entre miembros del club, familias, aliados estratégicos del equipo y la sociedad.

En consecuencia, este modelo se consolida como un referente en formación para su futura internacionalización de los futbolistas, esto genera un ciclo virtuoso en donde la proyección internacional de los jugadores financie el desarrollo de las

generaciones siguientes y finalmente se fortalezca el sistema deportivo local.

### 3.2. Estrategias para el proceso de internacionalización propuestas

Las instituciones deportivas de fútbol profesional de Tungurahua presentan varias limitaciones administrativas en su gestión, por ejemplo, el poco interés en la formación de jugadores, la falta de preparación psicológica, materiales, insumos e indumentaria de entrenamiento insuficientes, la falta de alianzas estratégicas con otros clubes tanto a nivel nacional como internacional, y, además, la carencia de un programa estructurado con proyección formativa o con agentes globales. Por lo que, se plantea como objetivo estratégico del modelo, proponer estrategias de internacionalización para jóvenes futbolistas profesionales ecuatorianos de la provincia de Tungurahua, con un eje de sostenibilidad organizacional.

En la siguiente tabla se exponen cada una de las estrategias y el proceso específico a desarrollar.

**Tabla 8.** Estrategias de internacionalización

Estrategia	Proceso
Cantera sostenible	<b>Meta:</b> Establecer sistema integral de formación en donde se detecte, desarrolle y proyecte el talento local con visión internacional
	<b>Explicación:</b> Esta estrategia es la base estructural para el proceso de internacionalización a partir de 4 componentes interconectados: 1. Detección sistematizada. 2. Desarrollo técnico-táctico con metodologías modernas. 3. Apoyo educativo para una formación dual. 4. Proyección comercial y planificada. Esto ayuda a la limitación de ausencia de un sistema de formación consolidado.
Red de Afiliados Internacional	<b>Meta:</b> Formalizar de 8 a 10 alianzas estratégicas con clubes de alrededor del mundo en mercados de alta demanda en un plazo de 2 – 4 años
	<b>Explicación:</b> Mejora la falta de alianzas estratégicas internacionales, a través de convenios que faciliten el, pruebas de rendimiento conjunto, proyectos en conjunto e intercambio de metodologías. En base a esto, se proporciona una ruta concreta con visión internacional para el talento deportivo local y al mismo tiempo Tungurahua crece con la transferencia de información.

Giras internacionales	<p><b>Meta:</b> Concretar 3 giras internacionales anualmente y realizar un torneo internacional en la ciudad de Ambato con el apoyo de distintas instituciones a partir del tercer año.</p> <p><b>Explicación:</b> Una de las limitaciones que tienen los clubes de Tungurahua es la baja visibilidad internacional, en cuanto a oportunidades de exponer a sus jugadores en participaciones internacionales. Es por ello que, las giras se convierten en vitrinas para los jóvenes talento y por su parte crear un torneo internacional en la provincia atrae a distintos agentes y clubes interesados en las jóvenes promesas, se crea un evento con posicionamiento regional.</p>
Estrategia Integrada de Marketing	<p><b>Meta:</b> Colocar al talento de Tungurahua a nivel mundial en espacios digitales y permitir su presencia en medios internacionales en un periodo de 2 años.</p> <p><b>Explicación:</b> Mediante el uso de <i>storytelling</i> emocional se busca cambiar la identidad local en una marca que logre conectar tanto los valores de la provincia como las aspiraciones mundiales. La estrategia busca enfocarse en la visibilidad nula con el uso de herramientas narrativas que logren humanizar a los jugadores y a su vez a los clubes, lo que genera un interés deportivo que conecta oportunidades comerciales y auspicios.</p>
Psicología para la Internacionalización	<p><b>Meta:</b> Integrar un sistema psicológico transversal que logre una preparación total de los talentos para los dilemas emocionales que implica la internacionalización en un periodo de 2 años.</p> <p><b>Explicación:</b> Ante los límites reales por la ausencia de acompañamiento psicológico, este sistema se presenta como una solución a través de intervenciones concretas en las distintas etapas: preparación de valores en cantera, reforzar identidad para marketing, así como el uso de herramientas que permitan una adecuada adaptación cultural en redes a nivel mundial, y por último el control de presión presente en giras futuras. Un psicólogo especializado en el ámbito deportivo presente en el proceso asegure que exista una continuidad para un correcto crecimiento emocional.</p>
Alianzas económicas para la internacionalización deportiva	<p><b>Meta:</b> Concretar un modelo económico cooperativo que logre obtener el 40% en temas de autofinanciación en un periodo de 5 años en las mismas que se genere alianzas privadas.</p> <p><b>Explicación:</b> Desarrollar una base financiera sólida hace posible superar límites estructurales a través del modelo ganar-ganar donde es posible que tanto las empresas locales obtengan beneficio con su posicionamiento, RSE y un reverso de dinero futuro, y al mismo tiempo los clubes con un respaldo económico.</p>

**Fuente:** elaboración propia

## Desarrollo de las estrategias de internacionalización

El desarrollo de estrategias efectivas para la internacionalización de futbolistas ecuatorianos necesita de mercados, que, por su estructura, nivel competitivo y metodologías, ofrezcan al deportista un mejor desarrollo y proyección para sus carreras.

**Tabla 9.** Países objetivo para el desarrollo de las estrategias

<b>Países de clubes de alto rendimiento para alianzas estratégicas</b>
○ Estados Unidos
○ América Latina
○ Inglaterra
○ España
○ Bélgica
○ Alemania

**Fuente:** elaboración propia

### 1. Cantera sostenible

En primer lugar, se propone un modelo para canteras que sea sostenible, en donde, se incluya detección de talento, desarrollo técnico-táctico, apoyo educativo y comercial.

#### Tipo de convenio

- Préstamo con metodologías formativas.
- Capacitar a entrenador y personal administrativo.
- Asesoría en estructura para las canteras.

#### Presupuesto estimado para el primer año

- \$80,000

## **2. Red de afiliados Internacional**

La red de afiliados en donde se busque la expansión internacional dentro del fútbol moderno, esta alianza estratégica se debe llevar a cabo con clubes y academias de diferentes países con mercados.

### **Convenios colaborativos**

- Pasantías temporales para cuerpo técnico
- Intercambio de jugadores
- Ojeadores mutuos en torneos

### **Presupuesto estimado para el primer año**

- \$30,000

## **3. Giras internacionales**

Por su parte, realizar giras internacionales y tener mayor participación en torneos extranjeros desde la temprana edad, fortalece el desarrollo profesional de los jóvenes.

### **Tipo de acuerdo en participación de torneos**

- Partidos de pre temporada
- Amistosos internacionales constantes
- Torneo de categorías formativas anualmente

### **Presupuesto estimado para el primer año**

- \$40,000

#### 4. Estrategia integrada de marketing

En cuanto a la estrategia de marketing se propone dar a conocer a los clubes globalmente mediante la construcción de *storytellings* de cada equipo y de distintos atletas, lo que permita a los profesionales dar a conocer su historia y valores para conectar emocionalmente con el público.

#### Alianzas de marca

- Contenidos digitales para intercambiar.
- Producción en conjunto de documentales.
- Eventos colaborativos de *scouting*.

#### Presupuesto estimado para el primer año

- \$30,000

#### 5. Psicología para la internacionalización

Por su lado, la preparación psicológica y emocional tiene un papel fundamental para el proceso de internacionalización de los talentos ecuatorianos, debido a que, no implica solamente un cambio competitivo, a su vez, existe una transformación social.

**Tabla 10.** Aporte psicológico en el proceso de internacionalización

Estrategia	Aporte Psicológico
Modelo de cantera	Construir a temprana edad disciplina y resiliencia.
Red de afiliados	Fortalecer con herramientas para adaptación cultural.
Estrategia integrada de marketing	Fortalecer la identidad y sentido de pertenencia.
Giras Internacionales	Manejar adecuadamente la presión y exposición desde una temprana edad

**Fuente:** elaboración propia

En base a la tabla 10, la preparación psicológica se encuentra inmersa en cada estrategia planteada, la cual funciona desde la creación de ética y valores en las canteras hasta la gestión de presión y cambios emocionales en giras internacionales.

### **Programa para adaptación cultural**

- Intercambio de psicólogos y protocolos
- Capacitaciones virtuales conjuntos
- Seguimiento compartido en un mismo sistema

### **Presupuesto estimado para el primer año**

- \$20,000

## **6. Alianzas económicas para la internacionalización deportiva**

“La formación del deportista es la base del valor económico futuro en el mercado internacional” (UEFA,2022).

Finalmente, la estrategia de economía sostenible es de gran importancia para la proyección de los deportistas, por ende, se propone un modelo financiero colaborativo en donde los clubes locales se afiancen con el sector empresarial local.

**Tabla 11.** Modelo ganar-ganar

<b>Club</b>	<b>Empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marca</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección de jugadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de responsabilidad social</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportar deportistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de retorno económico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener prestigio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accede a beneficios comerciales</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla 11 se observa, en resumen, de qué manera los clubes y las empresas se benefician mutuamente, es decir que, este modelo trasciende a un patrocinio común, debido a que, se establecen relaciones de corresponsabilidad y se comparte una visión, en donde, el éxito deportivo se complementa con un retorno comercial, lo que fortalece a la industria deportiva y a la economía de la provincia.

### Tipo de convenio

- Inversión conjunta en talentos
- Desarrollo en conjunto de las metodologías compartidas
- Proyección comercial

### Presupuesto estimado para el primer año

- \$100,000

Por su parte, se planea invertir de manera progresiva en cada categoría del proceso formativo, en base al avance y focalización de talento, se busca desarrollar de manera especializada e integral a los talentos con proyección internacional.

**Tabla 12.** Distribución de inversión por categoría

Categoría	Número de jugadores	Inversión por Jugador	Total por Categoría
Sub-13	15-20	\$3,000	\$60,000
Sub-15	15-20	\$4,000	\$80,000
Sub-18	10-15	\$6,000	\$90,000
Sub-20	5-10	\$7,000	\$70,000
TOTAL	50-65		\$300,000

**Fuente:** elaboración propia

Las estrategias presentadas como resultado del modelo propuesto, se proyecta a ser rentable, debido a que la inversión por año aproximadamente se encuentra alrededor de \$300.000, cuyo resultado es posible recuperarlo gracias a los ingresos que, estimada cada club, de acuerdo a la planificación presupuestaria de cada año.

De acuerdo al presupuesto anual promedio estimado para los clubes de la provincia de Tungurahua, de 4,5 millones de dólares, el valor de la inversión del modelo, oscila en el 7% de total de ingresos. Por lo que, en el escenario más desfavorable la recuperación de lo invertido será en un tiempo no mayor a un año.

## CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica permite entender que la internacionalización de los futbolistas no es simplemente un proceso deportivo, a su vez, se ha convertido en un fenómeno multidimensional que integra distintos factores económicos, formativos, psicológicos, institucionales y culturales. En base a la revisión de distintos autores y organismos especializados en el deporte, se evidencia que el futbolista moderno actúa como un elemento estratégico en una de las industrias más grandes y con mayor competitividad del mundo, en donde, el éxito internacional depende del rendimiento técnico-táctico junto con el desarrollo integral del atleta.
- En el diagnóstico se identifica que los jóvenes deportistas profesionales de la provincia de Tungurahua enfrentan distintos desafíos para su internacionalización. Gracias al instrumento seleccionado ATLAS TI, se determina que la limitada internacionalización de futbolistas es debido a, la ausencia de modelos formativos integrales, la priorización de resultados deportivos a corto plazo, la falta preparación. Así mismo, se evidencia una débil gestión por parte de directivos y una reducida visibilidad internacional por parte de los clubes profesionales de Tungurahua, derivadas de la ausencia de estrategias de *scouting*, marketing deportivo y alianzas internacionales, estos factores afectan en la adaptación y consolidación de los futbolistas en ligas extranjeras lo que reduce el potencial de ingresos para los equipos de fútbol.
- En base a las estrategias propuestas, se establece una respuesta integral a los problemas diagnosticados, de manera que, se plantea un enfoque sistemático que articula distintos factores importantes en el proceso de internacionalización como, formación técnica, acompañamiento psicológico, gestión institucional, visibilidad internacional y sostenibilidad económica de los clubes. Las estrategias no solo fortalecen la proyección internacional de los futbolistas, a su vez, fortalece el desarrollo sostenible del fútbol de la provincia de Tungurahua mediante un modelo que equilibra el rendimiento

deportivo, bienestar humano y competitividad económica.

## RECOMENDACIONES

- Profundizar en análisis longitudinales y cuantitativos que logren calcular el impacto verdadero de las propuestas realizadas sobre las estrategias de internacionalización en el ámbito deportivo, así como en la adecuada adaptación cultural y la sostenibilidad de la carrera profesional de los talentos ecuatorianos. La presente investigación cuenta con una perspectiva cuantitativa por lo que no realiza una evaluación a largo tiempo, lo que a su vez crea una brecha en las indagaciones futuras que incluyen en ellas monitoreo temporal e indicadores medibles.
- Expandir el radio tanto geográfico como comparativo de la investigación, esto incluye las demás provincias del país y aquellos modelos a nivel internacional que sean exitosos en el tema de formación deportiva. Al realizar esto es posible hacer un contraste de realidades, establecer practicas correctas que se puedan replicar y además identificar si aquellos límites, presentes en la provincia de Tungurahua, son una respuesta real al conflicto de estructura en todo el país.
- Examinar de forma exacta el trabajo de los agentes deportivos y la presente normativa, de tal manera es posible valorar su influencia en los procedimientos de internacionalización y en protección de los derechos de los talentos juveniles. Esta indagación aborda la temática de manera global, por lo que es indispensable que se creen estudios enfocados en el tema ético, además de la transparencia y regulación del mercado deportivo.

## BIBLIOGRAFÍA

Altamirano, J. C. (2021). EL FÚTBOL PROFESIONAL COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE: HACIA UNA NUEVA FORMA DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS DEL ECUADOR. Mérida.

Angarita, J. (2008). Internacionalización del deporte profesional. Bogotá: Editorial Universitaria.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). Economía del deporte en América Latina. Washington: BID.

Benchmark, F. (2024). Football Clubs Valuation and Academy Models. Londres: Football Benchmark Group.

Carrión, F. (2006). El espectáculo del fútbol como negocio espectacular. Research Gate.

Castejón, F. (2017). Formación integral del deportista: bases pedagógicas y metodológicas. Madrid: Editorial Síntesis.

CIES Football Observatory. (2023). CIES Football Observatory Annual Report. Neuchatel: Centre International d'Étude du Sport (CIES).

Comité Olímpico Internacional. (2022). Olympic Agenda 2020+5: Recomendaciones para la sostenibilidad, la buena gobernanza y el desarrollo integral del atleta. Lausana: International Olympic Committee.

Confederación Sudamericana de Fútbol. (2024). Reglamentos y desarrollo del fútbol sudamericano. Luque: CONMEBOL.

Creswell, J. (2014). Diseño de investigación. México D.F : SAGE publications.

- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publications.
- Deloitte. (2023). *Football Money League 2023*. Londres: Deloitte Sports Business Group.
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (2024). *Informe de desarrollo del fútbol ecuatoriano y jugadores en el exterior*. Guayaquil: FEF.
- FIFA. (2023). *Global transfer Report*. Suiza: FIFA.
- FIFPRO – World Players' Union. (2023). *Global Employment Report*. Hoofddorp: FIFPRO.
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid : Morata.
- FRANCISCO, U. V. (2012). *Marketing Deportivo: el fútbol como motor de negocios en el mercado ecuatoriano y mundial*. CUENCA: UNIVERSIDAD DEL AZUAY.
- Giulianotti, R. (2012). *Sport and social capital*. Cambridge: Polity Press.
- Gómez, R., & Ruiz, J. (2020). *Psicología deportiva y rendimiento profesional*. Barcelona: Editorial Universitaria.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- J, D. (2021). *Globalización y desigualdad en el mercado laboral del fútbol profesional*. Buenos Aires: Editorial Universitaria.
- Kuper, S., & Szymanski, S. (2022). *Soccernomics*. Nueva York: Nation Books.

- Maguire, J. (2016). *Global sport: identities, societies and civilizations*. Cambridge: Polity Press.
- Manuel García Ferrando, N. P. (2017). *Sociología del deporte*. Madrid: Alianza .
- Muñoz, A. (2021). *Gestión estratégica de clubes deportivos profesionales*. Santiago de Chile: Editorial Académica Universitaria.
- Pierre, B. (1990). *The Logic of Practice*. Stanford: Stanford University Press.
- Poli, R. (2019). *The football player's market value*. Neuchatel: CIES Football Observatory.
- Ramírez, P. (2019). *Desarrollo del fútbol juvenil y estructuras institucionales en Sudamérica*. Montevideo: Editorial Universitaria.
- Rein, I., & Benavides, C. (2018). *Marketing deportivo y construcción de marca personal*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rossi, G. (2021). *Sports agents and ethical challenges in professional football*. Human Kinetics.
- Rowe, D. (2019). *Sport, media and global culture*. Londres: SAGE Publications.
- Sánchez, A. (2019). *MEJORA EN LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO DE LOS CLUBES AFILIADOS A LA FEDERACIÓN ECUATORIANA DE FÚTBOL EN EL AÑO 2018*. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.
- Sánchez, J., & Moreno, L. (2021). *La comercialización del fútbol profesional: derechos televisivos, marketing deportivo y transferencias internacionales de jugadores*. Madrid: Editorial Académica Universitaria.

Taylor, S., & Bogdan, R. (2016). Introduction to qualitative research methods. New York: Wiley.

Union of European Football Associations (UEFA). (2022). Club Licensing and Financial Sustainability Regulations. Nyon: UEFA.

Zurita Altamirano, J. C. (2014). Diseño de un modelo de gestión para equipos de fútbol profesional: caso Ecuador (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato).

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de la entrevista



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

***Tema: Estrategias para el proceso de internacionalización de futbolistas profesionales ecuatorianos***

#### ***ENTREVISTA A DIRECTIVOS, ENTRENADORES, JUGADORES***

*Reciba un cordial saludo, el presente instrumentos tiene como finalidad recopilar información acerca de procesos, estrategias y distintos factores que influyan en todo el proceso de internacionalización de futbolistas ecuatorianos de la provincia de Tungurahua.*

*Esta entrevista está dirigida a directivos, entrenadores y jugadores de clubes, actores influyentes en el proceso de internacionalización de deportistas ecuatorianos.*

**Objetivo General del proyecto:**

*Diseñar estrategias para la internacionalización de jóvenes futbolistas ecuatorianos de los equipos profesionales de*

**Objetivo General del instrumento:**

*Identificar de qué manera se percibe y viven los actores involucrados en gestión deportiva los distintos procesos y estrategias que influyen en la internacionalización de*

*Como parte del trabajo de titulación, el investigador solicita de la manera más respetuosa su colaboración en este proceso. Es por ello que, las preguntas fueron diseñadas para responderse en un tiempo razonable, sin incluir temas que pongan en riesgo su integridad personal y profesional. La información que se obtenga será con un único fin académico e investigativo, se garantiza la reserva*

*y se mantendrá en alta confidencialidad.*

**Entrevistados:**

1. *¿De qué manera describiría la situación del club/escuela actualmente en relación con la proyección y el desarrollo de sus futbolistas?*
2. *¿Qué objetivos tiene el club/escuela en relación con el desarrollo integral de sus futbolistas?*
3. *¿Desde su experiencia y rol dentro del club/escuela, de qué manera evalúa la preparación general del futbolista ecuatoriano para competir en el extranjero?*
4. *¿Dentro de su club/escuela considera que se brinda la debida importancia a la preparación física, psicológica y disciplinaria de los jugadores?*
5. *¿Cuentan con programas específicos orientados al alto rendimiento o proyección internacional?*
6. *¿De qué manera influyen las limitaciones presupuestarias o institucionales en el proceso formativo?*
7. *¿Cuenta el club/escuela con alianzas estratégicas que apoyen el desarrollo integral del jugador?*
8. *¿Qué tipo de estrategias implementa el club/escuela para visibilizar a sus futbolistas a nivel local e internacional?*
9. *¿Mantiene el club/escuela contacto con scouts, agentes deportivos o clubes de otros países?*
10. *¿Qué dificultades considera que existen para establecer contactos internacionales?*
11. *¿Qué factores considera importantes para que los jugadores tengan éxito en procesos de adaptación internacional?*

12. *¿De qué manera cree que afecta la escasa participación de clubes locales en torneos internacionales?*

13. *¿Qué medidas concretas recomienda implementar a corto, mediano y largo plazo para mejorar la internacionalización de futbolistas?*