



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

**ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

TEMA:

“Análisis del modelo de negocio del club de fútbol profesional Independiente del Valle”

**Previo a la obtención del título de
Licenciada en Negocios internacionales**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Políticas económicas y administrativas aplicadas al negocio del fútbol y sus clubes.

AUTOR: PABLO ALEXIS CHALÁ VALVERDE

ASESOR: PATRICIO ROBERTO TADEO TADEO

IBARRA, JUNIO, 2024

Ibarra, 18 de Junio de 2024

CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de integración curricular titulado:

Análisis del modelo de negocio del club de futbol profesional Independiente del Valle presentado por el estudiante_Pablo Alexis Chalá Valverde con cédula de ciudadanía N°100373885, para obtener el Título de Licenciado en Negocios Internacionales

Certifico que el trabajo cumple con todos los parámetros establecidos, mediante el cual el estudiante demuestra el desarrollo de competencias en el campo de conocimiento de su profesión con un nivel de argumentación coherente, para ser sometido a la evaluación por parte de los lectores.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de originalidad de TURNITIN.



(f): _____

Mgs. Patricio Roberto Tadeo Tadeo

TUTOR DE TRABAJO

C.C.: 1001709045

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

(f):

Mgs. Patricio Roberto Tadeo Tadeo

C.C.: 1001709045

(f):.....

Mgs. Edison Edmundo Vinueza Salazar

C.C.: 1002425062

(f):.....


Mgs. Jorge Filiberto Enríquez Grijalva

C.C.: 1002425062

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Pablo Alexis Chalá Valverde, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 18 de Junio de 2024

(f):  _____

Pablo Alexis Chalá Valverde

C.C.: 1003738851

AUTORIA

Yo, Pablo Alexis Chalá Valverde, portador de la cedula de ciudadanía N°1003738851, declaro que la presente trabajo de investigación es de total responsabilidad de la autor@, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

(f): 

Pablo Alexis Chalá Valverde

C.C.: 1003738851

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

Querida familia

Su amor incondicional, paciencia infinita y apoyo inquebrantable me han sostenido en este viaje desafiante. Sus palabras de aliento fueron la fuerza que me impulsó a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles. No solo soy dueño de este logro académico, sino que también pertenece a ustedes, quienes lo hicieron posible. Mi gratitud hacia usted es eterna en mi corazón.

Con mucho cariño,
Pablo

AGRADECIMIENTO

Durante estos años de arduo estudio, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra ha sido la institución a la que quiero expresar mi más sincero agradecimiento. Mi alma mater se ha convertido en mi segundo hogar, porque me brinda el conocimiento, los valores y las herramientas necesarias para lograr este objetivo tan anhelado.

Mi más sincera gratitud a los destacados maestros que he tenido el privilegio de conocer. Su experiencia, dedicación y pasión por la enseñanza me han inculcado el amor por el aprendizaje y la motivación para superarme constantemente. Sus enseñanzas han dejado una impresión duradera en mi camino profesional.

Además un agradecimiento especial a mi asesor de tesis el Mgs. Roberto Tadeo quien fue el que me guio para que este proyecto pueda salir a flote sin sus conocimientos, experiencia, motivación y apoyo no hubiese sido alcanzado este objetivo, mis mas sinceros agradecimientos.

Índices

Índice General

| | |
|---|-----|
| CERTIFICACIÓN TUTOR..... | ii |
| PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL..... | iii |
| ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS | iv |
| AUTORIA..... | v |
| DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS | vi |
| Índices..... | vii |
| Índice General | vii |
| Índice de tablas..... | ix |
| Índice de Ilustraciones | ix |
| Índice de figuras | ix |
| Índice de fotos | x |
| Índice de anexos..... | x |
| Resumen..... | xi |
| Abstract..... | xii |
| Introducción..... | 1 |
| Planteamiento del problema | 1 |
| Justificación | 3 |
| Objetivos..... | 3 |
| General | 3 |
| Específicos | 3 |
| Estado del Arte: cuerpo del Trabajo | 5 |
| Antecedentes..... | 5 |
| Marco teórico | 7 |
| Modelo de Negocios | 7 |

| | |
|---|----|
| El Modelo de Negocios en el Fútbol..... | 9 |
| Descripción de la estructura estratégica del Real Madrid F.C. y otros equipos..... | 10 |
| Marco conceptual | 17 |
| El fútbol en el marco internacional | 17 |
| El fútbol en el marco ecuatoriano | 22 |
| Marco Legal..... | 29 |
| Historia legal del fútbol | 29 |
| La legislación actual del fútbol | 29 |
| Metodología..... | 32 |
| Método de investigación | 32 |
| Diseño de investigación | 32 |
| Población y muestra | 33 |
| Población | 33 |
| Muestra | 33 |
| Técnicas e instrumentos de recolección de información..... | 33 |
| Instrumentos | 33 |
| Procedimiento | 33 |
| Análisis de datos | 35 |
| Entrevista a Mgs. Andrés Larriva, gerente comercial del Club Independiente del Valle..... | 35 |
| Entrevista a miembro del cuerpo técnico del Club Independiente del Valle, Gerencia General, Mgs. Edison Flores..... | 38 |
| Entrevista al Lic. Hugo Bonilla, periodista deportivo | 41 |
| Resultados y discusión..... | 44 |
| Análisis de la información | 44 |
| Comparativa de los Modelos de Negocios | 44 |
| Estructura organizativa del Modelo de Negocios del Club Deportivo | |

| | |
|---|----|
| Independiente del Valle..... | 45 |
| Dinámica del Modelo de Negocios de IDV | 50 |
| Importancia del Modelo de Negocios en los clubes de fútbol..... | 51 |
| Análisis de la mercantilización de los talentos deportivos en los clubes | 52 |
| Conclusiones | 53 |
| Recomendaciones | 54 |
| Referencias | 55 |
| Anexos | 59 |
| Entrevista a miembro del cuerpo técnico de Independiente del Valle | 59 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Tipos de modelo de negocios..... | 8 |
| Tabla 2: Torneos ganados por el Real Madrid F.C. hasta el 2023..... | 13 |
| Tabla 3: Competiciones nacionales e internacionales que alcanzó el IDV | 26 |
| Tabla 4: Sectores jurídicos de la FIFA..... | 30 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1: Estructura deportiva de Real Madrid F.C. | 10 |
| Ilustración 2: Escudo del Club Independiente del Valle | 26 |
| Ilustración 3: Modelo de Negocios de IDV | 49 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figuras 1: Otros torneos que organiza la FIFA..... | 20 |
| Figuras 2: Organigrama del modelo de negocios de primera generación | 21 |
| Figuras 3: Organigrama de un club de fútbol de segunda generación | 23 |
| Figuras 4: Organigrama de modelo de negocios de 2.1 generación | 24 |
| Figuras 5: Modelo de negocios de un equipo de fútbol 2.2 | 25 |
| Figuras 6: Flujo de una empresa con modelo de negocios; Error! Marcador no definido. | |

| | |
|---|----|
| Figuras 7: Modelo de negocios del Real Madrid F.C. de tercera generación plus | 11 |
| Figuras 8: Departamento de "Explotación de la marca" | 12 |
| Figuras 9: Modelo de negocios del F.C. Barcelona y sus divisiones formativas | 13 |
| Figuras 10: Modelo de Negocios de IDV | 49 |

Índice de fotos

| | |
|-----------------------------|----|
| Foto 1: Fenway Park | 15 |
| Foto 2: Allianz Arena | 16 |

Índice de anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1: Preguntas a Gerente Comercial de IDV | 59 |
| Anexo 2: Preguntas a miembro de cuerpo técnico de IDV | 59 |
| Anexo 3: Preguntas a periodista deportivo | 60 |
| Anexo 4: Fotografías de las entrevistas | 61 |

Resumen

El fútbol, además de ser el deporte más popular del mundo, es una industria que maneja miles de millones de dólares. Sus confederaciones y federaciones participan en el millonario reparto de este pastel. Pero, son los equipos y los jugadores las empresas generadoras de recursos que permiten los jugosos ingresos. Por esta razón, es necesario descubrir y develar su estructura administrativa y económica que aplican los clubes y equipos de fútbol para lograr sus objetivos financieros. En la actualidad, este procedimiento administrativo se conoce como el Modelo de Negocios.

No obstante, más allá del modelo de negocios, habrá que conocer cómo es que se profesionalizó el negocio del fútbol y para ello debemos conocer su historia. Conociendo la misma, podemos determinar la evolución del Modelo de Negocios a través del tiempo, desde épocas tan lejanas como el siglo XIX.

En la actualidad, el Modelo de Negocios deportivo se ha convertido en una necesidad y hay que analizarlo y determinar su estructura, además de develar a aquellos equipos pioneros en aplicarla en la realidad.

Independiente del Valle también ha aplicado su Modelo de Negocios en el Ecuador, el mismo que ha tenido un éxito rotundo en unos pocos lustros desde que el Arq. Michel Deller se hizo cargo del club. El objetivo principal de este estudio es determinar el *Know How* de su éxito, además de determinar su Modelo de Negocios.

Palabras clave: Confederación, Federación, Modelo de Negocios, Independiente del Valle, *Know How*.

Abstract

Football, besides being the world's most popular sport, is a multi-billion dollar industry. Its confederations and federations participate in the million-dollar share of this pie. But it is the teams and the players who are the resource-generating companies that enable the juicy revenues. For this reason, it is necessary to discover and unveil the administrative and economic structure that football clubs and teams apply to achieve their financial goals. Today, this administrative procedure is known as the Business Model.

However, beyond the business model, it is necessary to know how the football business became professionalised and for this we need to know its history. Knowing its history, we can determine the evolution of the Business Model over time, from as far back as the 19th century.

Nowadays, the sports Business Model has become a necessity and it is necessary to analyse it and determine its structure, as well as to unveil those teams that have been pioneers in applying it in reality.

Independiente del Valle has also applied its Business Model in Ecuador, which has been a resounding success in a few lustrums since Mr. Michel Deller took over the club. The main objective of this study is to determine the Know How of their success, as well as to determine their Business Model.

Keywords: Confederation, Federation, Business Model, Independiente del Valle, Know How.

Introducción

Durante los últimos diez años, el Club de Fútbol Independiente del Valle ha logrado destacar como uno de los principales actores del fútbol en Ecuador y América del Sur. Tanto los analistas deportivos como los académicos se han interesado por su modelo de negocio, lo que lo convierte en un caso de estudio interesante para comprender cómo una gestión estratégica y efectiva puede convertir a un club de fútbol en una organización exitosa y sostenible.

La evolución del fútbol como industria ha sido acelerada, lo que ha llevado a los clubes a convertirse en verdaderas corporaciones multinacionales. Independiente del Valle no es una excepción; su ascensión simbólica demuestra una administración emprendedora y un enfoque empresarial innovador. Este análisis es especialmente relevante en Ecuador, donde el fútbol no solo es una pasión nacional, sino también una importante fuente de progreso económico y social.

El estudio actual se enfoca en dividir y analizar el modelo de negocio de Independiente del Valle, examinando las estrategias que lo han llevado a destacar tanto en deportes como en gestión y administración. Esta investigación busca desvelar los elementos clave que componen el "Saber Cómo" del éxito del club a través de un enfoque metodológico riguroso. Proporciona una visión detallada de su estructura organizativa, sus prácticas de gestión y su impacto económico y social.

El objetivo de este estudio es brindar una herramienta útil para otros equipos deportivos que intenten implementar este modelo en diferentes situaciones, al comprender los procesos internos y las decisiones estratégicas que han llevado al éxito de Independiente del Valle. Se espera que los resultados también amplíen el conocimiento académico sobre la gestión deportiva y la economía del deporte.

Planteamiento del problema

La evolución de fútbol en menos de cien años ha sido tan vertiginosa que hoy los clubes, asociaciones, confederaciones y las misma FIFA se han convertido en industrias multimillonarias, sobre todo en cuanto a las instituciones más

poderosas como el Barcelona F.C., Manchester United, Bayer Munich o el Real Madrid F.C. Sus presupuestos anuales, en la actualidad, son tan elevados que fácilmente llegan a superar el medio billón de dólares.

En este presente, los Clubes de Fútbol no son sólo equipos de fútbol: se han transformado en verdaderas empresas gigantescas de las que dependen miles de familias. Los puestos de trabajo, directo e indirecto, son numerosos y bien pagados. Junto a esta industria se han desarrollado otras como la medicina deportiva, la dirección técnica deportiva, la fisioterapia deportiva, deontología, periodismo, marcas auspiciantes, construcción, etc. Económicamente hablando, un equipo de fútbol puede mejorar la calidad de vida, no sólo de los deportistas, sino de una ciudad entera. Como lo registra (Deloitte, 2014), para el año 2014 el "... FC Barcelona ha generado un impacto en la ciudad de 759 millones de euros de PIB y ha contribuido al mantenimiento de 15.265 empleos en la ciudad de Barcelona".

En el Ecuador, los Clubes de Fútbol no están exentos de esta industria. Algunos de estos se han convertido en un fenómeno económico. La incidencia de estos en la economía de la ciudad local, incluso del país, es enorme. Conocido es el caso del Barcelona Sporting Club que, en un reportaje del diario Expreso en el 2016, relata como el comercio formal e informal (desde vendedores de agua, hasta las grandes comercializadoras de productos como cerveza) obtienen mayores ganancias cuando el equipo de fútbol de sus amores obtuvo la victoria el día domingo en el estadio Monumental contra el equipo Universidad Católica, con un marcador de 6 a 1 (Muñoz, 2016). No sólo que impacta en la economía, sino que también en el ánimo y proposición de las personas. Pero, estos son sólo dos aspectos del impacto del fútbol en la sociedad.

No obstante, más allá del "ídolo del astillero" (Barcelona S.C.), otro fenómeno está captando la mirada del fútbol ecuatoriano a nivel nacional e internacional: el fenómeno Independiente del Valle (IDV). Desde la administración del arquitecto Michel Deller, este equipo se ha precipitado hacia la gloria nacional e internacional. Pero, no sólo sobresale en temas deportivos, también es el hecho de que sus jugadores canteranos cada vez ocupan más espacio en la liga nacional, además del Seleccionado del Ecuador. Sumado a esto, los

impresionantes montos que maneja en cuanto a transferencias de sus jóvenes estrellas. Uno de ellos, Moisés Caicedo, el joven jugador de 22 años, para finales del 2023 fue negociado en una cifra astronómica que superaba los ciento cuarenta millones de dólares al club *Chelsea Football Club* de Inglaterra (ESPN, 2024), de los cuales el club ecuatoriano recibirá un porcentaje importante. Pero, este no es el único caso: se suman figuras como Kendry Páez de tan sólo 16 años y ya fue negociado por cerca de 20 millones de dólares.

Montos y cifras millonarias. El éxito del IDV es superlativo, en todo aspecto. Tal vez sea un equipo chico en cuanto a fanática, pero su modelo de negocios ha admirado tanto a sus equipos colegas, como el ambiente futbolístico internacional. Debido a esto es menester conocer, ¿cuál es la estructura del éxito del IDV en el fútbol?

Justificación

Conocer cuál es la fórmula del éxito del IDV no sólo es una necesidad futbolística, es una necesidad económica de una pequeña población. Es como saber cómo es que Microsoft o Google se hicieron las empresas que son: es una necesidad empresarial que tiene el potencial de cambiar la vida de muchas personas, en cuanto a temas económicos, sociales y culturales. Es menester, del presente estudio, saber el *Know How* del negocio del Independiente del Valle, introduciéndonos e investigando su modelo de negocios para, en lo posterior, aplicarlo en otros equipos o clubes de fútbol.

Objetivos

General

- Analizar el modelo de negocio del club de fútbol profesional Independiente del Valle

Específicos

- Determinar la importancia de la implementación de un modelo de negocio para los equipos de fútbol profesionales.
- Analizar cómo se da la mercantilización del talento deportivo de los jóvenes de las formativas de los equipos profesionales.

Estado del Arte: cuerpo del Trabajo

Antecedentes

La intención lúdica del ser humano es tan antigua como su propio origen. Sin embargo, los primeros juegos relacionados con golpear la pelota con los pies hacia una red se remontan hacia el siglo III a.C., en China. A este juego se le conocía como: *tsúh Kúh*. Era muy parecido al fútbol actual porque existía una variante de defensas que trataban de intentar que sus contrarios no alcancen la meta. De igual forma, pero esta vez en Japón, se jugaba algo parecido con la variante que la pelota debía ser mantenida en el aire el mayor tiempo posible (Mirallas, 2004).

En América, más concretamente en América Central, los mesoamericanos jugaban algo similar al fútbol y el basquetbol porque la meta estaba en las alturas y era un círculo. Sin embargo, fueron el más organizado y menos violento en el primitivo fútbol. Su práctica se mantuvo hacia el siglo XVI; de hecho fue el italiano Giovanni Bardi quién configuró el primer cuerpo normativo futbolístico (Etecé, 2023).

Pero, no fue hasta el siglo XIX cuando los británicos dieron origen al fútbol moderno. De hecho, nació en la Universidad de Cambridge donde se establecieron la primera normativa de 13 reglas. Así mismo, se originó el primer organismo ligado al fútbol: *The Association Football (FA)* (Mirallas, 2004).

A finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, el fútbol de la liga inglesa se extendió por toda Europa. Así es como nació el que es hoy el organismo rector de este deporte a nivel mundial la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) en 1904 (Mirallas, 2004).

En América, por su parte, también se unió a la tendencia expansionista del fútbol. En Argentina se estableció la primera liga de fútbol del continente, hacia finales del siglo XIX. En realidad, el primer partido internacional fuera del viejo continente se disputó en 1901, entre Argentina y Uruguay (Mirallas, 2004).

Para 1930, año en que se jugó la primera Copa Mundial de Fútbol, con selecciones nacionales, el fútbol ya se había configurado como tal, aunque

todavía a modo amateur. El profesionalismo se institucionaliza hasta 1960 (Etecé, 2023).

Marco teórico

Modelo de Negocios

¿Qué es el Modelo de Negocios?

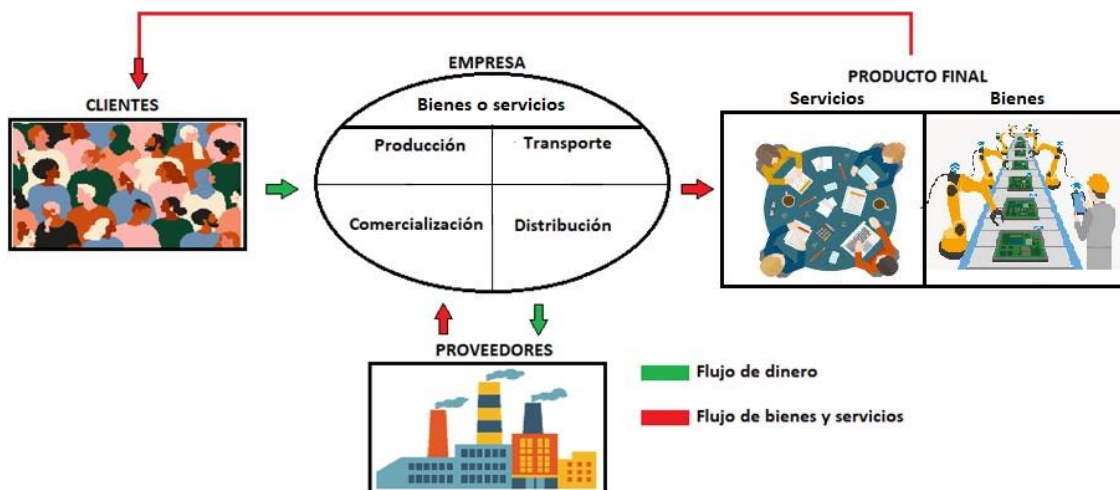
El modelo de negocios es una idea representada en una estructura organizacional, interrelacionada, elaborada para el desarrollo y evolución de una empresa en el presente y el futuro, así como de sus productos (bienes y servicios) que ofrece o pretende ofrecer en el mercado. Por supuesto, estos deben estar establecidos bajo criterios de tanto objetivos como metas, estratégicamente señaladas. (Al-Debei, 2008). De igual modo, para (Navarro, 2012), de modo más puramente básico, éste nos es más que un aparato inteligible que crea, configura y perfila una empresa que sea capaz de captar valor, para vender valor y conseguir ingresos.

El objetivo del Modelo de Negocios es estructurar a una empresa de tal forma que sea eficiente y eficaz para lograr las metas económicas y financieras haciendo lo que hace.

Componentes del modelo de negocio

Como se lo muestra en la Gráfica Nro. 2, un modelo de negocios se basa en la eficiencia del siguiente sistema:

Figuras 1: Modelo de negocios de una empresa



Fuente: (Ledesma, 2010)

Elaborado: Autor.

El modelo de negocios es que la empresa haga eficiente el flujo circular de su economía. Sus componentes principales son, en primer lugar, los Clientes que son el objetivo y la razón a quienes sirve la empresa (el mercado objetivo). En segundo lugar está el Producto en sí; es lo que la empresa provee en el marco de la calidad que exige el Cliente, realizado al menor costo posible. En tercer lugar está la Infraestructura que es donde se realiza el Producto, con eficiencia y eficacia. Y, en cuarto lugar, el Dinero o Flujo de Dinero que permite que circule por el ecosistema productivo y permite la activación de la actividad productiva (CERTUS, 2020).

Tipos de Modelo de Negocios

Como lo muestra la Tabla Nro. 3, existen, al menos, 8 tipos de Modelos de Negocios. Estos son:

Tabla 1: Tipos de modelo de negocios.

| Nro. | Tipo | Concepto | Ejemplo |
|-------------|------------------|---|-----------------------------------|
| 1 | Fabricante | Crea el producto desde la materia prima. | FORD, TOYOTA. |
| 2 | Distribuidos | Adquiere los productos directamente del fabricante y los vende en su propio mercado. | IMBAUTO, QUITOMOTORS. |
| 3 | <i>Retailer</i> | Adquiere los productos a un mayorista y luego vende estos productos mediante el uso de plataformas electrónicas. | AMAZON, MERCADO LIBRE. |
| 4 | Franquicias | Aprovechan la imagen de un producto ya creado y reconocido para comprar su imagen y vender sus productos. | MC'DONALS, KFC. |
| 5 | <i>Ecommerce</i> | Funcionan por medios virtuales, sin el contacto humano, sino, más bien, de modo virtual. | Tiendas virtuales en la Internet. |
| 6 | <i>Freemium</i> | Ofrecen servicios básicos de modo gratuito, pero, los complementarios, tienen costo adicional. Así, el o los clientes tienen la posibilidad de planes con diferentes provechos. | Dropbox, Spotify. |
| 7 | Agregador | Suma varios proveedores de servicio de un mercado específico y los vende con un valor agregado con su propia identidad: sus ingresos son comisiones. | Uber, EAT's. |
| 8 | Publicidad | Las empresas, al igual que YouTube, adquieren información gratuitamente, pero está acompañada de publicidad; esta última es pagada por sus patrocinadores. | YOUTUBE, TIK-TOK. |

Fuente: (CERTUS, 2020).

Elaborado: Autor.

El Modelo de Negocios en el Fútbol

Con la explosión comercial deportiva de los años 80 y 90 ligada a figuras puntuales, se hizo necesaria la visión empresarial mucho más amplia y específica. El fútbol y sus clubes necesitaban aplicar un modelo de negocios más práctico, eficiente, y eficaz. El problema era que el fútbol no es un simple mercado: el fútbol es un mercado especial.

El mercado del fútbol

Para una empresa, su principal objetivo es atraer clientes y que estos estén satisfechos con su producto, además de brindar experiencias. Pero, el mundo del fútbol es mucho más complejo: el fútbol es un espectáculo sumado a la competitividad deportiva. El fútbol no solamente se trata de ganar un partido, se trata de ganar, gustar, golear, entretener, emocionar, amar, ayudar, servir, apantallar, figurar; son diversos factores que, en muchas ocasiones, se contraponen. No se trata necesariamente de ser el mejor o el peor: se trata de gustar, popularizarse y venderse.

Como lo explica (Miller, Murillo, & Seitz, 2012), el fútbol es un negocio, pero al negocio hay que entenderlo desde perspectivas distintas a las comunes a una empresa tradicional. Sus clientes no simplemente son hinchas, son fanáticos, gustosos del fútbol, periodistas, publicistas, empresarios, políticos, grupos empresariales, inversionistas y hasta seguidores en el rincón más recóndito del mundo.

Las variables del negocio del fútbol son muchas y distintas. De esta variabilidad se la llegó a entender hasta el año 2000, donde un equipo fue quien más la explotó. Este equipo es un ejemplo de modelo de negocio exitoso y su instaurador fue su presidente el señor Florentino Pérez.

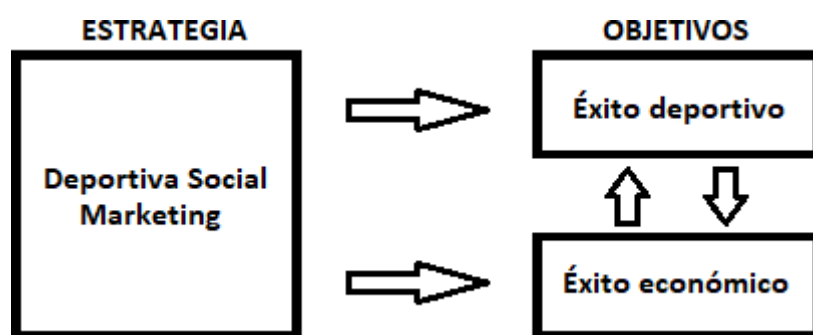
El madrileño Real Madrid Futbol Club es una institución deportiva con más de diez décadas de historia. Fue reconocido por la FIFA como el “mejor club del siglo XX”. Este equipo se convirtió, a nivel global, como referente mundial futbolístico, además de deportivo. Es que, también ha incursionado en otros deportes (como el baloncesto), abarcando muchas áreas. Así es como la estructura de su gestión se ha vuelto compleja, además de atractiva, despertando el interés de otros clubes y del periodismo deportivo a nivel global,

despertando el interés de muchos espectadores y seguidores (Blanco, Martínez, & Javier, 2006).

Descripción de la estructura estratégica del Real Madrid F.C. y otros equipos

El Modelo de negocios, además de su estrategia, se centra en tres grandes objetivos, como lo demuestra la Gráfica Nro. 3: 1, estrategia deportiva, social y marketing. Dentro de estos objetivos, tenemos metas que se resumen en dos: éxito económico y éxito deportivo. De esta forma es que, esta institución, no racionaliza el hecho de lograr éxito deportivo, sin alcanzarlo también en el terreno económico (Blanco, Martínez, & Javier, 2006).

Ilustración 1: Estructura deportiva de Real Madrid F.C..



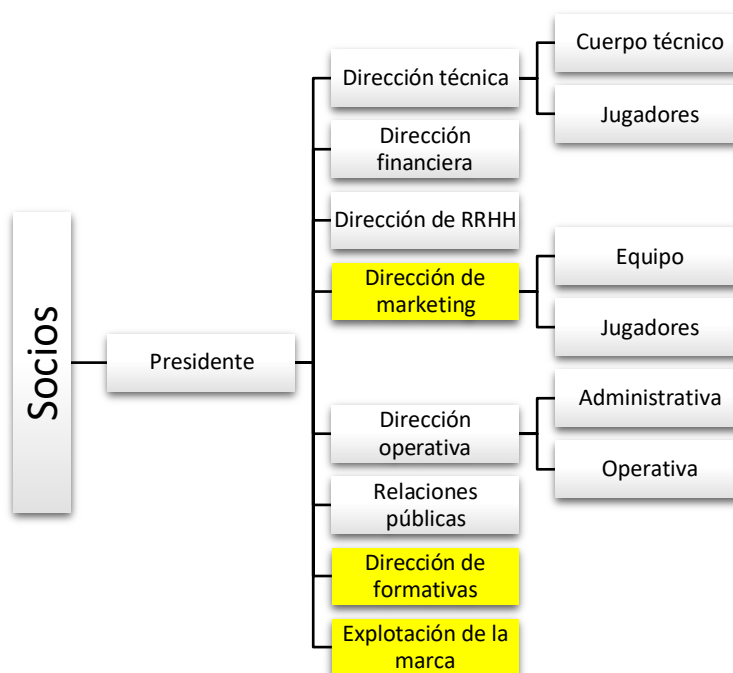
Fuente: (Blanco, Martínez, & Javier, 2006)

Elaborado por: Autor.

Pero, el marketing no sólo se convirtió en una estrategia del equipo madridista. Además, creó el departamento de "Explotación de la marca", como una manera de sacar provecho a su principal activo: la marca Real Madrid F.C. (Blanco, Martínez, & Javier, 2006).

Como lo demuestra la Figura Nro. 5, el modelo de negocios madridista, de tercera generación, centró su atención en los departamentos de: marketing, formativas y explotación de su marca:

Figuras 2: Modelo de negocios del Real Madrid F.C. de tercera generación plus



Fuente: (Blanco, Martínez, & Javier, 2006)

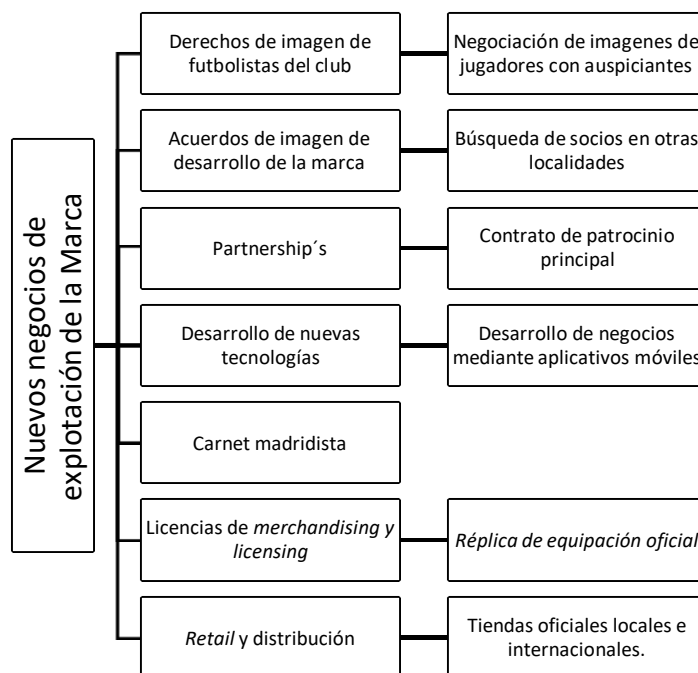
Elaborado: Autor.

La marca como activo del Real Madrid F.C.

El equipo español de casaca blanca es conocido a nivel planetario. En su tiempo, a sus jugadores estrella se los apodaba como “galácticos”, sin exagerar. El Madrid se convirtió en una marca mundialmente famosa y habría que explotarla. A cargo de su presidente, Florentino Pérez, se encargó que el nombre madridista tenga un valor exponencial.

La Figura Nro. 7 muestra cómo categorizo la marca Real Madrid, bajo un modelo de negocios de tercera generación mucho más complejo:

Figuras 3: Departamento de "Explotación de la marca"



Fuente: (Blanco, Martínez, & Javier, 2006).

Elaboración: Autor.

Este esquema agresivo, con el tiempo, fue copiado por los demás equipos no sólo de España, sino que en otras ligas como la Premier League o la Bundesliga. También se hicieron eco de esto los clubes de otras asociaciones como CONMEBOL o CONCACAF.

El Real Madrid F.C., bajo la dirección del visionario Florentino Pérez, despertó a la nueva realidad del marketing y el nuevo esquema de negocios. Los ingresos que se obtienen sirven para financiar los demás departamentos del equipo, fortaleciéndolo aún más.

Como lo dice Blanco, y sus acólitos, en su libro: "El Real Madrid está constituyendo un claro referente tanto a nivel nacional como internacional, siendo uno de los pocos clubes que tiene como principal fuente de ingresos los ingresos comerciales". Sin embargo, continúa: "No conviene (...) olvidar que la capacidad de un club deportivo para producir ingresos está basada en el éxito del equipo en el terreno de juego" (Blanco, Martínez, & Javier, 2006). Así es como, para la segunda década del nuevo milenio, el club ya cuenta con:

Tabla 2: Torneos ganados por el Real Madrid F.C. hasta el 2023

| Nombre del torneo | # de torneos ganados |
|------------------------------------|----------------------|
| Champions League / Copas de Europa | 14 |
| Ligas | 35 |
| Copas del Rey | 20 |
| Mundiales de Clubes | 5 |
| Intercontinentales | 3 |
| Supercopas de Europa | 5 |
| Copas de la UEFA | 2 |
| Supercopas de España | 13 |
| Copas Latinas | 2 |
| Copas Iberoamericanas | 1 |
| Copas de la Liga | 1 |
| Copas Eva Duarte | 1 |

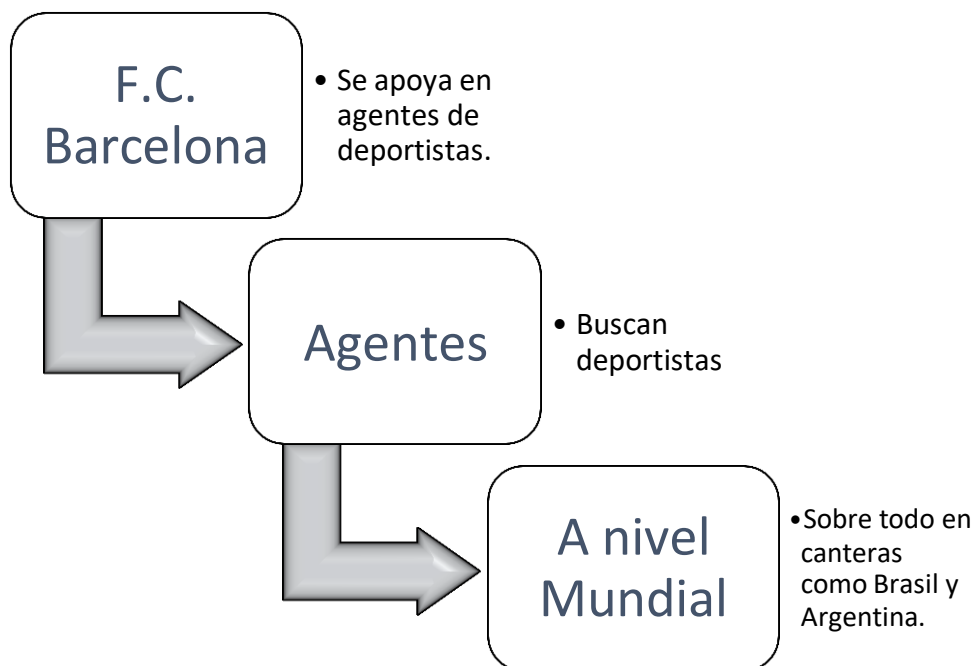
Fuente: (REAL MADRID F.C., 2024).

Elaborado: Autor.

Las formativas del Futbol Club Barcelona

Uno de los equipos o clubes élite en el fútbol mundial es el F.C. Barcelona. Su Modelo de Negocios, en cuanto a formativas, se mostró como el más eficiente, por lo menos a finales de la época de los 2000 y principios del 2010. Es que, su agresividad y proactividad mostro ser muy conveniente. Como lo demuestra la Figura Nro. 8, el Modelo de Negocios de formativas fue arriesgado y agresivo:

Figuras 4: Modelo de negocios del F.C. Barcelona y sus divisiones formativas



Fuente: (Fútbol Club Barcelona, 2024).

Elaborado: Autor.

De esta forma es como, Carles Rexach, director deportivo del Barcelona en el año 2000, por medio de un agente intermediario conoció el caso de Leonel Messi y su padre Jorge. Conoció también que el chico necesitaba de un tratamiento médico muy costoso para activar su hormona de crecimiento porque, sin ella, se esperaba que su estatura sea bastante modesta. Pero, Carles, contrario a todo pronóstico, citó al padre y a su hijo a una prueba en el equipo de menores durante 15 días. Todavía sin mucho interés, acudió a las pruebas y notó que el muchacho era un prodigio del fútbol. Así es como Messi firmó su primer contrato y el Barcelona se haría cargo del tratamiento médico (El Universo, 2021).

Tras el éxito del fichaje temprano del que sería el mejor jugador del mundo en múltiples ocasiones, el mismo Modelo de Negocios se aplicó con otro jugador que prefirió firmar con el equipo mucho más maduro: Neymar Junior (Fútbol Club Barcelona, 2024).

Con el apoyo de otra de las grandes contrataciones que hizo el Barcelona, Luis Suarez, se inició una de las épocas doradas del equipo. Se conformó el tridente que se conocería como MSN (Messi, Neymar y Suarez). De esta forma lograron acaparar la atención de la prensa, seguidores y auspiciantes. Su vistosa, técnica y desenfadada forma de jugar al fútbol los hacía el escaparate perfecto para cualquier marca. Por supuesto, los ingresos económicos del club se dispararon. Gustosamente se los recuerda por sus genialidades en el campo de juego (TyC Sports, 2023).

El Modelo de Negocios de las formativas del Barcelona que se aplicó en los años antes de la época "Messianica", tuvo éxito y este éxito fue replicado por otros equipos. Su rival de patio, el Real Madrid, hizo lo propio; así es como encontró a grandes figuras como lo son Vinícius Júnior o Rodrygo Silva de Goes.

Pero, no sólo equipos españoles están practicando este modelo en la actualidad. Casos más cercanos como es el del Chelsea Football Club se han

presentado en el Ecuador, con la compra de dos de sus joyas futbolísticas: Moisés Caicedo y Kendry Páez.

El Modelo de Negocios estadounidense aplicado al fútbol

Desde principios del siglo XX se popularizó un hecho que trajo muchos beneficios económicos a los clubes: el nombramiento de los estadios en los que juega un equipo con la identidad de una marca. Fue un equipo de béisbol estadounidense el primero que lo hizo; más específicamente los *Red Sox* de Boston; el estadio de llamó Fenway Park, alusivo a una empresa de entonces llamada: *Fenway Realty Company*. Como se puede ver en la Foto Nro. 1, este estadio muy antiguo fue el primero en ser bautizado con un nombre comercial.

Foto 1: Fenway Park

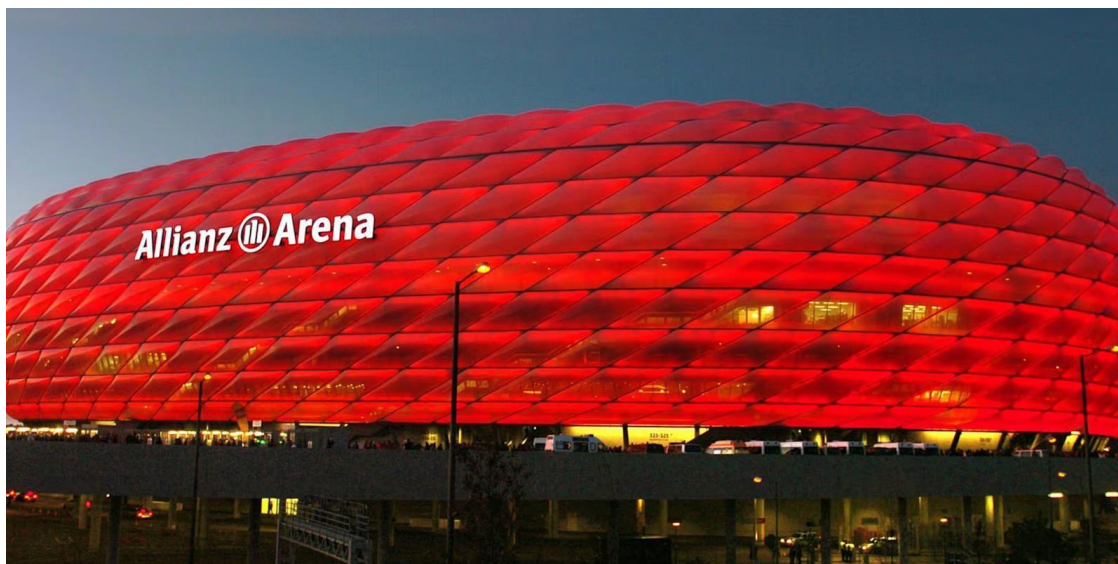


Fuente: (Cirrone, 2020).

En el mundo del fútbol, sin embargo, este fenómeno del nombramiento comercial de sus estadios no se puso en boga hasta el 2005 donde se inauguró el nuevo estadio sede el equipo de futbol alemán: Bayer Munich de la Bundesliga alemana. El estadio pasó a llamarse, bajo su nombre comercial de Allianz Arena; Allianz es una poderosa empresa de seguros e inversiones

alemana. Como se puede ver en la Foto Nro. 2, la fastuosidad y vistosidad del producto son notorias:

Foto 2: Allianz Arena



Fuente: (Bayer Munich, 2024).

Más tarde equipos sudamericanos también aplicaron este modelo de negocios. Así es que, en el 2013, se adjudicó al estadio del Sporting Club Corinthians de Brasil el nombre comercial de Neo Química Arena. Este se encuentra ubicado en la ciudad de Sao Paulo-SP. Cabe añadir que, la farmacéutica auspiciante pagó alrededor de 54 millones de dólares al equipo (Delgado, 2022).

De igual manera, equipos mexicanos como el Club de Fútbol Monterrey y el Club Deportivo de Guadalajara (más conocido como las “Chivas”) han hecho de este modelo económico una forma de negocios que le permiten sustanciosos ingresos adicionales (Delgado, 2022).

En el Ecuador, este modelo también ha sido aplicado. El primero en hacerlo fue el popular Barcelona Sporting Club, colocando el nombre de un conocido banco ecuatoriano a su conocido antes como Estadio Monumental Isidro Romero Carbo. Este modelo también ha sido aplicado por el mismo equipo Independiente del Valle.

Marco conceptual

El presente marco conceptual está dividido en dos niveles de análisis. El primero se refiere al marco internacional en donde el fútbol se desarrolló a finales del siglo XIX y principios del XX. Luego se hará la misma referencia, pero en el ámbito local por lo que se lo hará en el marco ecuatoriano.

El fútbol en el marco internacional

Fútbol

El concepto de “fútbol” o más claramente “football” (balompié, en inglés) puede remontarse, incluso, hasta al siglo III D.C., en las islas Británicas. Sin embargo, este no era el “balompié” que conocemos hoy: sus reglas no estaban establecidas claramente y no se diferenciaba del “football” Rugby (Mirallas, 2004). No fue hasta pasada la mitad del siglo XIX donde se originó el concepto actual de fútbol con la creación de *The Football Association* en Inglaterra. En esta asociación se afiliaban los primeros clubes de fútbol con las reglas ya establecidas de acuerdo al “Código Cambridge” de 1847. Se jugaban con 13 reglas básicas que son la piedra angular de las reglas de fútbol actuales (Mirallas, 2004).

Para el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE), el término fútbol, en su primera y pertinente acepción, nos dice que es un “juego entre dos equipos de once jugadores cada uno, cuyo objetivo es hacer entrar en la portería contraria un balón que no puede ser tocado con las manos ni con los brazos, salvo por el portero en su área de meta” (Real Academia Española, 2024).

Club de fútbol

Con el “Código Cambridge”, se originan también los primeros Clubes de Fútbol, también en Inglaterra, con la Asociación Inglesa de Fútbol, se permitió organizar a varios clubes para enmarcarlos en un sistema competitivo. El objetivo primordial de estos era formar un “equipos competitivos que le permita participar en las competiciones oficiales y conseguir éxitos deportivos de cara a satisfacer las expectativas de sus socios y aficionados” (Gómez , Martí, & Opazo, Características estructurales de las organizaciones deportivas: diferenciación en los clubes del fútbol profesional en España, 2008).

Los clubes nacieron a manera de pasatiempo o *hobby* donde el sentido competitivo tomaba forma. Pero, a medida que fueron popularizándose, la competencia se hizo cada vez más importante y con ello los intereses tanto sociales como económicos. Pronto, el Club de fútbol pasó de ser una simple asociación de un grupo de amigos para convertirse en una asociación de personas cuyo objetivo era ganar para atraer mayor atención social y económica (Alfárez R., 2023).

Con el pasar de los años, el fútbol se transformó en un espectáculo y las personas estaban dispuestas a pagar para ver a su club de fútbol favorito. Así es como nació una fuente de ingresos importante que le permitió financiar no pocos aspectos del deporte. Incluso, pronto se pasó del amateurismo al profesionalismo (Alfárez R., 2023).

Amateurismo

Para el diccionario de la RAE, el amateurismo hace referencia a la calidad de amateur (Real Academia Española, 2024). Pero, ¿qué es un amateur? Un amateur, según la misma línea de definiciones, es un aficionado que practica un deporte sin ser profesional. Pues así es como se comenzó en los orígenes del fútbol, como aficionados al deporte que luchaban por la gloria deportiva, por pasiones afectivas a sus respectivos clubes de fútbol.

Profesionalismo

A medida que el fútbol se popularizó, para principios del siglo XX, el profesionalismo era una causa necesaria. De esta forma es como, en primer lugar, los jugadores de fútbol de los clubes empezaron a recibir compensaciones económicas por su actividad. En su génesis no se podía considerar que esta compensación sea un salario como tal, pero era una compensación económica, la cual, con el paso del tiempo cada vez era más onerosa.

Empero, el avance evolutivo de la economía del fútbol hizo que en la evolución del desarrollo de profesionalización en dos ámbitos distintos: el personal, en cuanto a los propios jugadores de fútbol; y, en cuanto a los organismos ligados. Por supuesto, esto ha permitido el avance conceptual y racional del funcionamiento de las organizaciones ligadas y dedicadas al espectro

futbolístico y deportivo en general. De este modo es como, tanto los deportistas como sus clubes iniciaron un inexorable proceso de profesionalización (Gómez & Opazo, Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite , 2008). En este marco de profesionalismo de los clubes es que nace la Federación Internacional de Fútbol Asociados (FIFA).

FIFA

La FIFA nació, en su idioma original, como *Fédération Internationale de Football Association*, el 21 de mayo en la ciudad de París, Francia, como una forma de reglamentar el fútbol a nivel global y convertirlo en sencillo, vistoso alegre y atractivo para el público objetivo y cliente del espectáculo. (Moreno, 2022).

Los delegados que originarios que fundaron a la FIFA, en un primer momento europeo, fueron las federaciones de Bélgica, España, Suecia, Suiza, Francia, Dinamarca. Sin embargo, en la actualidad, ya cuenta con afiliaciones de 211 federaciones, a través de variados planes. De esta forma es como todos los afiliados respetan una misma legislación que une y reglamenta las ideas del fútbol (Moreno, 2022).

El campo de acción de la FIFA fue en su momento el continente europeo, sin embargo rápidamente se extendió por el mundo con la incorporación de países tanto africanos como americanos: Sudáfrica, Argentina, Canadá, Chile y Estados Unidos.

Al presente, adentrado en el 2024, en calidad de entidad suprema del fútbol y su industria, cumple las siguientes funciones: 1, reglamenta el juego; 2, es entidad supervisora en las transferencias de jugadores; 3, organiza, promueve, gestiona y promociona competiciones internacionales como la Copa Mundial de Fútbol, cada cuatro años; 4, regula, de igual forma, el arbitraje y sus normativa tanto legal del juego como sus procedimientos; y, 5, su función de fomentar los principios del fútbol, además del deporte mismo. (Expansión, 2022).

Así mismo, como lo demuestra la Figura Nro. 1, otros torneos que organiza la FIFA de manera directa son:

Figuras 5: Otros torneos que organiza la FIFA



Fuente: (Expansión, 2022)

Elaborado: Autor.

Confederaciones de Fútbol

Las Confederaciones de Fútbol son asociaciones de Federaciones de Fútbol que unieron para conformar un conglomerado regional de clubes de fútbol por países, en cada región. Actualmente, las que se han configurado con la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL), la Unión de Federaciones Europea de Fútbol (UEFA), la Confederación Norteamericana, Centroamericana y del Caribe de Fútbol (CONCACAF), la Confederación Africana de Fútbol (CAF), la Confederación Asiática de Fútbol (AFC) y la Confederación de Fútbol Oceanía (OFC) (Merino, 2020).

Federaciones de fútbol

Las Federaciones de Fútbol son asociaciones de clubes de fútbol por cada país. Una de las más antiguas es la Real Federación Española de Fútbol fundada en 1913 (Real Federación Española de Fútbol, 2024), así como la misma *The Football Association* fundada en 1863.

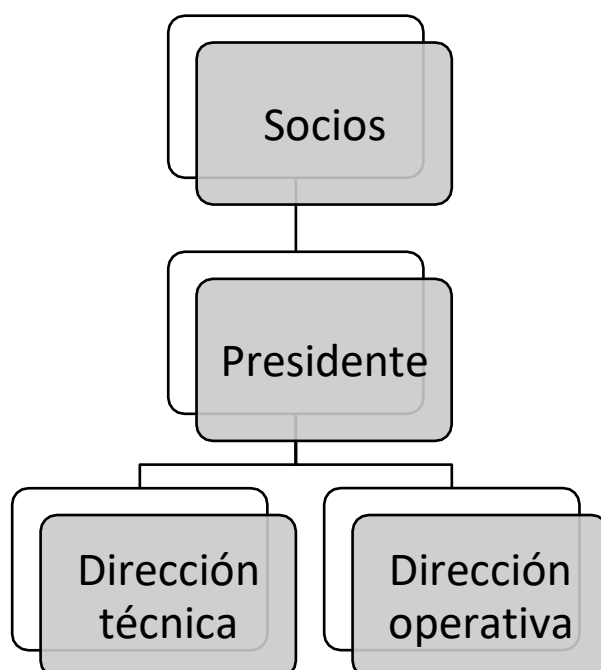
En el Ecuador, la institución regente del fútbol ecuatoriano es la Federación Ecuatoriana de Fútbol que inició sus actividades en 1925 con el nombre de Federación Deportiva Nacional del Ecuador, hasta que en 1978 cambió su nombre por el actual (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2024).

El club de fútbol y el modelo de negocios de primera generación

En sus inicios, a inicios del siglo XX, los Clubes de Fútbol no contaban con una organización compleja. Simplemente se trataban de asociaciones de aficionados al deporte, dentro del marco del amateurismo. Su organigrama era bastante simple, como lo demuestra en la Figura Nro. 2:

Figura Nro. 2: Organigrama del modelo de negocios de un club de fútbol de primera generación

Figuras 6: Organigrama del modelo de negocios de primera generación



Fuente: Elaboración Propia.

Los Socios delegaban a un presidente y este era el encargado de encomendar a una persona entendida en temas deportivos en armar un equipo de fútbol, y, a una persona encargada de facilitar la operatividad del equipo, gestionando los cotejos y competiciones. Todo esto bajo un marco no profesional: el trabajo era altruista, por motivos afectivos al club al que pertenecían; se financiaban apenas con el aporte desinteresado de los socios. Este modelo de negocios

terminó en el momento que nació el profesionalismo en el fútbol, seguramente entre finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX.

El fútbol en el marco ecuatoriano

Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF)

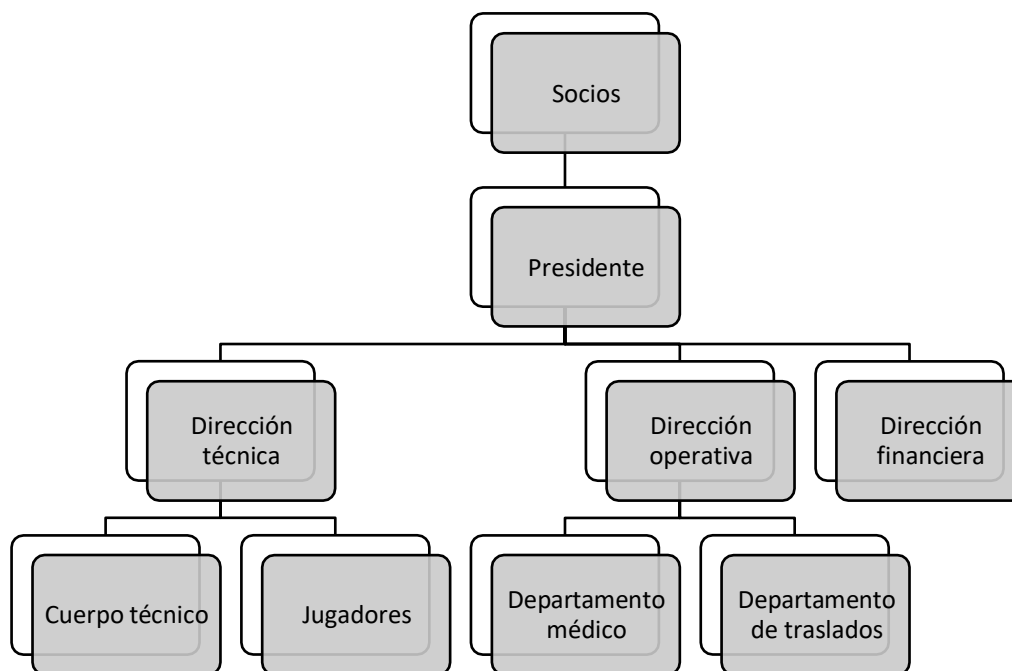
Como tal, la FEF se estableció en el año 1978, pero antes de esto funcionaba como la Federación Deportiva Nacional del Ecuador. En 1926 se afilia a la FIFA y, al año siguiente, a la CONMEBOL. Para los años 40', se organizaron los primeros torneos futbolísticos amateur. No obstante para los años 50', el fútbol se profesionalizó y su modelo de negocios cambió de modo radical. En 1957 ya se organizaban campeonatos entre clubes de fútbol de Pichincha y Guayas. Desde 1960 se empezó el campeonato de fútbol que se juega hasta la actualidad.

Con un cambio en los estatutos y la formalización de los mismos, en 1978 nace la Federación Ecuatoriana de Fútbol que ha regentado el fútbol profesional en el Ecuador. Tiene asociaciones de fútbol afiliadas en todas las provincias del Ecuador, con excepción de Galápagos. También, es el máximo rector de las selecciones ecuatorianas de fútbol, tanto masculino como femenino.

Modelo de negocios de segunda generación

Tanto en el Ecuador, como en cualquier parte de la geografía terráquea, la incorporación del profesionalismo cambió el modelo de negocios de los Clubes de Fútbol. Ahora, el deporte prescindía de contratar a jugadores que cobraban por su juego, además de los cobros y movimientos económicos que se realizan para la operatividad del equipo. El modelo de negocios mutó a mediados del siglo XX, como lo muestra la Figura Nro. 3:

Figuras 7: Organigrama de un club de fútbol de segunda generación

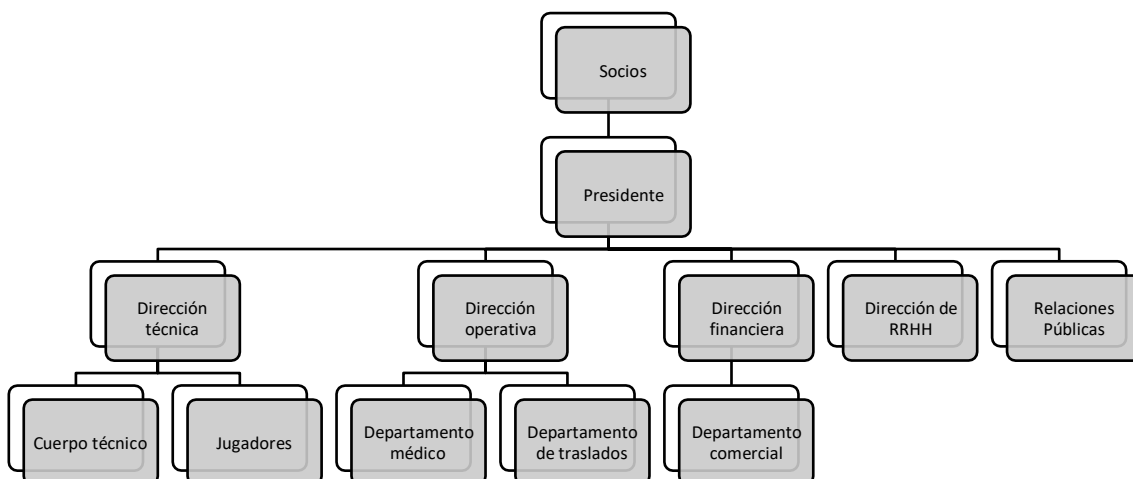


Fuente: Elaboración propia.

El profesionalismo en el fútbol obligó a la especialización y la especificación, además de la incorporación de una dirección financiera. En cuanto a la dirección operativa se incorporó un departamento médico y el departamento de traslados, quienes eran los encargados tanto de la salud de los jugadores y el traslado y funcionamiento del equipo de fútbol.

Pero, este Modelo de Negocios de segunda generación no se tornó inmutable: más bien evolucionó a través de los años. Así es como se configuró el Modelo de Negocios de segunda generación, versión 2.1. Como lo demuestra la Figura Nro. 4, este

Figuras 8: Organigrama de modelo de negocios de 2.1 generación



Fuente: (Gómez & Opazo, Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite , 2008)

Elaborado: Autor

La Dirección Financiera en el Club de Fútbol ya no sólo era esa parte encargada de administrar los recursos monetarios de la institución, sino que necesitó incorporar un departamento comercial para negociar contratos. A finales de los años 60' y comienzos de los 70', los jugadores se abrieron a la posibilidad de ser representados y negociar contratos con el club. A más de esto, los clubes también necesitaban negociar los contratos tanto publicitarios como la trasmisión de los cotejos por la televisión. Por supuesto, la complejidad del esquema necesitaba incorporar a la nómina del club a varias personas que se encarguen de las nuevas funciones: así es como nace la necesidad de una dirección de recursos humanos. Finalmente, debido a la inherente publicidad del club, necesitaba establecer comunicaciones oficiales con la prensa y el público en general.

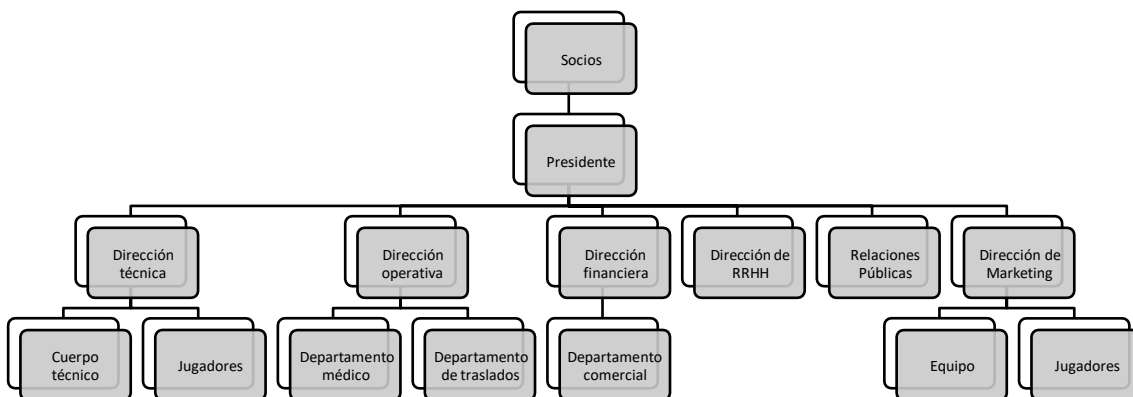
Los Clubes de Fútbol se convirtieron en verdaderas empresas, con muchos intereses económicos. Las cifras que se manejaban, incluso hasta antes de los años 80', ya eran astronómicas. Jugadores como Edson Arantes Do Nascimento, conocido como Pelé, o Diego Armando Maradona se convirtieron

en figuras mediáticas, tanto en sus Clubes de Fútbol, como en sus Selecciones Nacionales; por supuesto, sus ingresos económicos eran de escándalo y motivo hasta de discusión ética (PRIMICIAS, 2024).

A finales de los años 80', con el impacto mediático de los Clubes de Fútbol, además de sus figurativos jugadores, el Modelo de Negocios de Segunda Generación 2.1, evolucionó nuevamente e incorporó a su organigrama el novedoso departamento de Marketing.

Como lo fue Pelé en su momento, Michael Jordan (un jugador de baloncesto) revolucionó el marketing deportivo. Su influencia fue tal que la misma franquicia de la National Basketball Association (NBA) incrementó sus ingresos a cifras astronómicas. Este fue el ejemplo de que, los Clubes de fútbol necesitaban de un departamento de marketing que los promocionara. Su importancia radicaba en el mero hecho de que incrementaban los ingresos a los equipos (UNIR Revista, 2023). Como se muestra en la Figura Nro. 5, la evolución 2.2 del nuevo modelo de negocios del fútbol:

Figuras 9: Modelo de negocios de un equipo de fútbol 2.2



Fuente: (UNIR Revista, 2023).

Elaborado: Autor.

Independiente del Valle (IDV)

Sus inicios se remontan al año 1958, donde nace con el nombre Club Deportivo Independiente. Su fundador fue José Terán, un aficionado al fútbol que murió de peritonitis a la corta edad de 33 años (Redacción deportes, 2012). En 1977, el club pasó a llamar Independiente José Terán hasta al 2008 – en homenaje póstumo a su fundador – año en que se lo renombraría como Independiente del Valle (IDV).

La sede principal del IDV está ubicada en el Valle de los Chillos, una zona ubicada en la parte oriental de la ciudad de Quito. Sus colores son el negro y el azul (Independiente del Valle, 2024). Su escudo, como lo demuestra la Gráfica Nro. 1, es la siguiente:

Ilustración 2: Escudo del Club Independiente del Valle



Fuente: (Independiente del Valle, 2024).

Sus mayores logros, ya como equipo de primera división en el campeonato de fútbol del Ecuador e internacionales son los que muestran en la Tabla Nro. 1:

Tabla 3: Competiciones nacionales e internacionales que alcanzó el IDV

| Competición Nacional | Títulos | Subcampeonatos |
|----------------------------------|----------------|-----------------------|
| Serie A de Ecuador (1/2) | 2021 | 2013 y 2023 |
| Copa Ecuador (1) | 2022 | |
| Supercopa de Ecuador (1) | 2023 | |
| Serie B de Ecuador (1) | 2009 | |
| Segunda Categoría de Ecuador (1) | 2007 | |
| Competición Internacional | Títulos | Subcampeonatos |
| Conmebol Libertadores | | 2016 |
| Conmebol Sudamericana | 2019 y 2022 | |
| Conmebol Recopa | 2023 | 2020 |

Fuente: (Independiente del Valle, 2024)

Elaborado: Autor.

Si bien es cierto que la fundación de este equipo fue en 1958, su reciente historia de gloria se cimienta a raíz de que el arquitecto y empresario, Michel Deller, se hiciera cargo del club. Por eso es que, debido a su éxito, su Modelo de Negocio ha sido popularizado y comentado tanto a nivel nacional como internacional. Y, es que, el modelo del que estamos hablando es el modelo de administración futbolística de tercera generación.

Modelo de negocios de IDV: tercera generación.

El Modelo de Negocios de un Club de Fútbol de tercera generación se establece el momento que incorpora a su administración la inversión en el sector formativo.

Al Modelo de Negocios de segunda generación, se incorpora un nuevo departamento: el encargado de las divisiones formativas y el departamento de marketing se le da una importancia superlativa, ampliándolo a todas las áreas y aspectos del club. El departamento de formativas funciona como si fuese una inversión, financia la formación de los futuros jugadores desde cortas edades. No obstante, IDV, llevó este concepto al extremo: creó una verdadera infraestructura que no sólo se encargaba de crear centros de formación de futbolistas, creó una “Ciudad deportiva IDV” (PRIMICIAS, 2024).

Desde los 11 y 12 años, los niños llegan a estos centros que, más que futbolísticos, son instituciones educativas donde se forma al jugador en todo aspecto. Su sede en Sangolquí, Quito, pero también tiene centros satélites en Esmeraldas, El Chota, Guayaquil y Santo Domingo (PRIMICIAS, 2024).

Este modelo le ha dado muchos beneficios a IDV, tanto en el campo futbolístico como económico. En lo futbolístico con los evidentes logros que ha alcanzado en tan poco tiempo, en los últimos años. En lo económico debido a que ha vendido los derechos profesionales de sus jugadores en millones de dólares, además de ser el mayor aportante de jugadores al seleccionado ecuatoriano en todas sus categorías (PRIMICIAS, 2024).

En cuanto al aspecto del marketing, como lo dice su director creativo en 2019, Francisco Quiñones: “queríamos darle un nuevo concepto a la línea gráfica del Independiente para llegar a los jóvenes que están en redes sociales y apegados a todas las tendencias virtuales. Creímos que con “Fortnite”

podíamos llegar a tener ese acercamiento” (Paredes, 2019). Así es como, mediante un juego de video, promocionó al equipo entre el target de los jóvenes milenials.

Marco Legal

Historia legal del fútbol

La historia legal del fútbol se originó en la Universidad de Cambridge, Inglaterra, pasada la mitad del siglo XIX. Así es que, 1863, *The Football Association*, emitió el primer cuerpo legal futbolístico, con las famosas 14 reglas del fútbol; a este primer cuerpo legal se lo conoció como: *The rules of Association Football*. En este, entre otras cosas, se reglamentaba las medidas de la cancha de fútbol, la prohibición de tomar la pelota con la mano, el *off side*, el saque de meta, el saque de mano, tiros libres, etc. (Trujillo, 2021)

Sin embargo, no fue hasta que la FIFA se estableciera en 1904 cuando los principios de la legalidad del fútbol tuvieron sus primeros pasos. Así es como, además de las reglas ya establecidas se agregaron otras tres, en 1937, y se configuró las famosas 17 reglas del fútbol mundial que rigen hasta la actualidad. Cabe añadir que, a dichas reglas, en 1997, se le agregó texto que delimitaba de mejor forma las reglas del juego (Wahl, 1998).

La legislación actual del fútbol

La inapelable expansión del fútbol ha logrado que cada vez más el fútbol se haga más complejo. Por eso es que, uno de los organismos asociados de la FIFA, la *International Football Association Board* (IFAB), para el año 2015, creó el nuevo marco legal con el que se reglamenta este deporte (FIFA, 2015). Este documento que se conoce como “Reglas del Fútbol”, mantiene el formato de las 17 reglas, pero redactadas con mucha más precisión y amplitud, de modo que no se preste a malas interpretaciones. Sin embargo, también ha creado el cuerpo legal denominado “Estatutos de la FIFA”, donde se establecen, de modo orgánico, todos los procedimientos relacionados a la administración jurídica del fútbol mundial (Estatutos de la FIFA, 2016).

Dimensiones legales del fútbol

No obstante de las 17 reglas del fútbol, la FIFA y su cuerpo legal establecido en los Estatutos del Fútbol, se ha encargado de expandir su situación legislativa hacia otras dimensiones del deporte. Estas dimensiones se pueden clasificar en tres dimensiones: 1, dimensión personal; 2, dimensión comercial; 3, dimensión de marketing.

La dimensión personal está regentada por un organismo creado para tal fin por parte de la FIFA; este es Tribunal de Fútbol de la FIFA. Esta legislatura que se encarga de tres cámaras: 1, resolución de disputas; 2, estatutos del jugador; 3, cámara de agentes. La primera se encarga de las disputas existentes entre el club y el jugador, además de los derechos por formativas. La segunda cámara se encarga de todos aquellos estatutos que defienden al jugador ante sus clubes, en la transacción de pases y participación de futbolistas en selecciones nacionales (FIFA, 2021).

La dimensión comercial es aquella que se encarga de reglamentar y gestionar los derechos deportivos de la marca del fútbol FIFA, en sus distintas variantes como son el logo, palabras, títulos, mascotas, entre otros, de los eventos que fomenta.

La dimensión del marketing es la que se encarga de reglamentar toda la actividad relacionada al marketing de la marca en cuanto al diseño, tamaño, colores, etc.; publicidad en los estadios, eventos, centros de convención, etc., de la marca del fútbol.

Para el cumplimiento de los estatutos y normas de las anteriores dimensiones, se ha creado otro organismo: La División de Servicios Jurídicos y Cumplimiento. Este estamento se encarga de reglamentar e juzgar casos de:

Tabla 4: Sectores jurídicos de la FIFA

| Aspecto | Definición |
|---------------------------------------|---|
| Tribunal de arbitraje deportivo (TAS) | Art. 56 Estatutos de la FIFA.- la FIFA reconoce la autoridad del Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS), con sede en Suiza, solventar discordias entre la FIFA y las federaciones, las confederaciones, ligas, clubes, jugadores, oficiales, intermediarios y los agentes organizadores de juegos licenciados. |
| Antidopaje | En colaboración con la Agencia Mundial Antidopaje (AMA), se encarga de establecer los parámetros antidopaje y sus controles a jugadores. |
| Tribunal del fútbol | Art. 54 Estatutos de la FIFA.- el Tribunal del Fútbol de la FIFA se encargará de tomar dictámenes y decisiones relativas a conflictos relacionados con el fútbol y solicitudes de naturaleza regulatoria. |
| Órganos Judiciales | Art. 52 Estatutos de la FIFA, los órganos judiciales son: 1, Comisión Disciplinaria; 2, la Comisión de Apelación; 3, la Comisión de Ética. |
| Normativa futbolística | Con la Subdivisión de Reglamentación del Fútbol fue creada para operar y velar por y para la consecución de varios objetivos estratégicos de la FIFA. Como su atributo fundamental es mejorar, actualizar y modernizar el marco regulatorio del fútbol. |

Fuente: (FIFA, 2015).

Elaborado: Autor.

Metodología

Se decidió realizar un enfoque cualitativo debido a la naturaleza del tema de investigación y los objetivos planteados en el tema “El análisis del modelo de negocio del club de fútbol Independiente del Valle” ya que requieren una comprensión profunda y detallada de su estructura organizacional, estrategias, procesos y factores clave de éxito. El enfoque cualitativo me permitirá explorar a profundidad este fenómeno complejo desde la perspectiva de los profesionales y expertos involucrados en el área de negocios y el área de fútbol del club. Además, al realizar entrevistas con estos actores clave, se podrá obtener información rica y detallada sobre su experiencia, percepciones y conocimientos especializados, lo que es fundamental para comprender a cabalidad el modelo de negocio del club.

Método de investigación

El método de investigación es explicativo ya que el objetivo principal del estudio es determinar y explicar el éxito del club Independiente del Valle, así como analizar y describir en detalle su modelo de negocio. Por lo tanto, se busca no solo describir el fenómeno, sino también explicar las causas, factores y elementos que han contribuido al éxito del club y a la efectividad de su modelo de negocio. El método explicativo me permitirá identificar y comprender las relaciones causales y los mecanismos subyacentes que han llevado al Independiente del Valle a alcanzar sus logros deportivos y financieros.

Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental, ya que no se manipularán variables ni se realizarán intervenciones directas sobre el fenómeno estudiado. El objetivo es analizar y comprender el modelo de negocio del Independiente del Valle en su contexto natural, sin introducir cambios deliberados. Se observará y analizará el fenómeno tal como ocurre en la realidad, sin modificar las condiciones existentes.

La modalidad de investigación es de campo y documental. La investigación de campo implica la recolección de datos directamente de la fuente, en este caso,

a través de entrevistas con profesionales del área de negocios y fútbol del Independiente del

Valle. Esto permitirá obtener información de primera mano, desde la perspectiva de los actores involucrados en el modelo de negocio del club. Además, se realizará una investigación documental, analizando fuentes secundarias como informes, artículos, estudios previos y documentos relacionados con el tema, lo cual proporcionará un marco teórico y contextual sólido para el estudio.

Población y muestra

Población

El proceso de adquisición de información involucró establecer el propósito de la recolección, obteniendo como población al Club de fútbol profesional Independiente del Valle, además de un importante periodista deportivo de la ciudad de Ibarra.

Muestra

La muestra, dentro de los empleados del club Independiente del Valle, fueron dos personas: 1, El Gerente Comercial del club; y, 2, un miembro del cuerpo técnico de las categorías formativas del club. Como parte de la muestra también se agregó una entrevista a un periodista deportivo para tener una visión más de afuera sobre el Club Independiente del Valle

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Instrumentos

Con respecto a los instrumentos, se obtuvo mediante información primaria y secundaria. La primaria se obtuvo mediante entrevista que fueron aplicadas a miembros del club independiente del valle así como a un periodista deportivo. Mientras que la información secundaria se generó mediante investigación de información documentada.

Procedimiento

Las entrevistas fueron realizadas en distintos días y de forma virtual por temas de movilidad y temas de disponibilidad del tiempo de los entrevistados. Estas

duraron un aproximado de entre 20 y 30 minutos. En estas se indagó sobre el tema relacionado al modelo de negocios del Club Independiente del Valle, de acuerdo a los objetivos de la presente investigación: análisis del modelo, la importancia del modelo aplicado en la dirigencia deportiva y el análisis de la mercantilización de los talentos deportivos de los deportistas.

Análisis de datos

Como parte del proceso de recolección de información específica, se aplicó entrevistas tanto a personal administrativo y deportivo del club profesional Independiente del Valle así como también se realizó una entrevista adicional a un periodista deportivo.

Entrevista a Mgs. Andrés Larriva, gerente comercial del Club Independiente del Valle

La entrevista empezó dilucidar cuál es el modelo de negocios del club. El entrevistado nos comentó que se basa en la formación de jugadores a través de su estructura y filosofía de divisiones menores; se enfoca en tres pilares que son: 1, el alto rendimiento; 2, el desarrollo humano; y, 3, la formación académica.

Continuamos con averiguar sobre cómo se genera la mayor parte de los ingresos del club. El entrevistado nos explicó que estos se generan a través de la venta de jugadores formados en sus divisiones menores: el club ha logrado vender a dos generaciones completas. Continuó diciendo que esto representaba una fuente de ingresos sustancial; pero no era la única. Nos participó que hay otras fuentes de ingresos que son muy importantes: los aliados comerciales, es decir, los patrocinadores, y los derechos de televisión. Aclaró adicionalmente que, las dos últimas sirven para la operatividad del club en el día a día; por otra parte, la venta de jugadores se destina a proyectos de reinversión en el club.

Ante la pregunta de cuál o cuáles son las estrategias para mantener el modelo de negocios a largo plazo, el entrevistado informó que la estrategia es el “scouting” (“Scouting” es una palabra que viene del inglés, y no tiene una definición única. De manera general y sencilla, podemos decir que es el proceso de recogida de información para su posterior análisis)**Fuente especificada no válida.** Asegura que a modo figurativo que, si el club no hace “scouting”, muere; este es el proceso de captación de talento, de información y de “feed back” que permite la retroalimentación que le sirve al club para mejorar constantemente. Continuó diciendo que el club, en estos 15 años, aprendió cómo hacerlo (refiriéndose a su modelo de negocios). Siguió diciendo que se

fortaleció con profesionales en distintos ámbitos y que, hoy, tienen un jefe de “scout”; este es un hombre de nacionalidad española, de origen vasco, llamado Arkaitz Mota, el mismo que trabajó en Real Madrid y Barcelona de España. Prosiguió diciendo que el club no escatima para contratar refuerzos de talento que lideren departamentos claves. No obstante, mencionó de otro aspecto clave para la sostenibilidad del club y dijo que siempre reinvertió en infraestructura. Cree que este último aspecto ha sido uno de los grandes aciertos de Independiente. Pero, la inversión, prosiguió, no sólo es invertir en infraestructura, sino también en procesos, en las herramientas que permiten crecer. Mencionó casi al final que él, personalmente, llegó al club para el año 2017 y desde ese momento todos los años los dirigentes han invertido recursos en crecer a nivel de infraestructura, en residencias, en camerinos, en canchas en gimnasio, en el colegio, en auditorios y, después, en el estadio. Finalmente, mencionó que esto les permite mejorar continuamente las condiciones de formación y desarrollo de los jugadores, asegurando un flujo constante de talento exportable.

Ante el cuestionamiento del por qué es importante el modelo de negocios en un equipo de fútbol profesional, el Mgs. Larriva avocó que un modelo de negocio bien definido es crucial para un equipo de fútbol profesional; este proporciona una estructura clara para generar ingresos, mantener la sostenibilidad financiera y alcanzar el éxito deportivo a largo plazo. Además, complementó mencionando que esto le permite al club planificar estratégicamente sus operaciones, inversiones y toma de decisiones, asegurando su viabilidad y competitividad en el mercado.

En cuanto a los beneficios que ha traído al club el modelo de negocios, manifestó que son varios; entre ellos tenemos: generación de ingresos por venta de jugadores formados en el club; capacidad para reinvertir en el club; reconocimiento a nivel nacional y regional del club por los logros deportivos y desarrollo del talento joven; éxito deportivo: campeonatos nacionales e internacionales con el equipo principal y los de las divisiones menores.

Al cuestionamiento de cuáles son los criterios para seleccionar al talento joven, comentó que el club cuenta con un sólido departamento de “scouting” que se encarga de identificar y seleccionar a los jóvenes talentos en los que invierten.

Según el entrevistado, los “scouts” están enfocados en ciertas provincias y regiones del Ecuador donde tradicionalmente se encuentra el mayor talento futbolístico. Finalmente comentó que la evaluación de los mismos se analiza aspectos técnicos, físicos y psicológicos en los prospectos, buscando perfiles acordes a la filosofía y estilo de juego del club.

Al Mgs. Larriva, también se le cuestionó sobre el proceso de reclutamiento de jugadores. Así fue que dijo que este proceso se lleva a cabo de la siguiente manera: los scouts identifican a los talentos en escuelas de fútbol financiadas por el club (estas escuelas están en diversas zonas estratégicas geográficas del Ecuador), aunque no es necesario que un chico sea miembro de las escuelas para ser reclutado por el club. Señaló que, a partir de los 11 o 12 años, los jugadores seleccionados son incorporados a las divisiones menores del club, donde inician su proceso formativo integral. Continúa aseverando que se toma contacto con los representantes legales o apoderados del chico, se les hace firmar un contrato con se debido consentimiento de que el chico y así es fichado por el club e inicia, inmediatamente, el proceso de legalidad de cambio de instituciones educativas. Continúa mencionando que los jugadores reciben entrenamiento enfocado en el alto rendimiento deportivo, desarrollo humano y formación académica en un colegio propio del club. Finalmente dijo que el club cuenta con residencias donde viven los jugadores de las divisiones menores durante su formación.

Al preguntarle sobre los aspectos técnicos, físicos y psicológicos se evalúa en los jóvenes prospectos, dijo que los “scouting” junto a los miembros del cuerpo técnico de las categorías formativas evalúan una combinación de aspectos técnicos como habilidades con el balón, inteligencia táctica); en cuanto a los físicos se analiza condiciones atléticas, velocidad, fuerza. Finalmente los psicológicos, terminó por decirnos que evalúan la mentalidad, actitud, capacidad de adaptación.

Para finalizar, al Mgs. Larriva se le cuestionó sobre los factores que influyen para vender a un jugador y su valoración, mencionó que se considera: nivel de desempeño y proyección del jugador; la edad y potencial de desarrollo futuro; el Interés y ofertas de otros clubes; la situación contractual del jugador (tiempo restante de contrato); la necesidades financieras y deportivas del club; y la

valoración del mercado de transferencias. Finalmente nos dijo que también se evalúa el ambiente donde será transferido el jugador, si se considera que se adapte o no, porque lo más importante es el bienestar del jugador.

Entrevista a miembro del cuerpo técnico del Club Independiente del Valle, Gerencia General, Mgs. Edison Flores

La entrevista inició con la pregunta de qué era lo que más le había impactado cuando llegó al Club Independiente del Valle, respondió que era el proceso de selección de los profesionales es altísimo. Acotó que, cualquier persona o cualquier profesional, debe conocer mucho la ideología la filosofía la identidad del club en cuanto no solo a lo deportivo sino también en cuanto a lo cultural. Añadió que, en cuanto a la idiosincrasia de personas y de los jugadores, le llamó muchísimo la atención la estructura organizativa. Continuó diciendo que, en cuanto a lo administrativo y deportivo, están muy avanzados respecto a otros clubes del Ecuador y a nivel sudamericano, incluso. Señaló además que, sin envidiar a ningún otro club europeo, cuenta con un cuerpo profesional, en todas las áreas, para que los rendimientos y los resultados sean positivos o se mantengan en un estándar de Élite. Concluyó diciendo que, adicionalmente, le llamó la atención la tecnología con la que se cuenta dentro del complejo que, incluso, cuentan con tecnología GPS para evaluar el rendimiento de los jugadores.

Se le consultó, posteriormente, sobre el proceso de selección de los chicos para reclutarlos en el club y respondió que de esto se encargaban el departamento de “scouting”. Mencionó que este grupo cuenta con profesionales dentro y fuera del territorio nacional que se encargan de reclutar jugadores. Por este motivo es que, comenta, IDV siempre va a tener los mejores jugadores. En cuanto al proceso de reclutamiento, los “scouts” recorren el país, analizando a los jugadores según las variables que se necesitan: en lo físico, técnico y psicológico. Si pasan estos filtros, añade, se contacta con el representante y se firma un contrato. Acota que, una vez dentro del club, el chico debe cumplir con ciertas “dinámicas” (así es como se las conoce): entre estas “dinámicas” cumplir con los objetivos físicos (entrenamiento y gimnasio), y también los objetivos académicos; así es como

avanza dentro de la jerarquía futbolística del club. Si pasan por todas estas etapas, concluye, ingresan a la categoría correspondiente.

Ante la pregunta de que si es conveniente la exigencia deportiva y competitiva a los chicos, como entrenador sub 19 del club, respondió que el club tiene convenios con otros clubes donde organizan torneos internacionales y se les hace competir a los chicos desde cortas edades; un ejemplo de esto es la Copa Libertadores Sub 20. Así es como, continuó, los chicos adquieren la suficiente experiencia y bagaje futbolístico para rendir en el nivel que se espera. Por esta razón es que, termina, hay casos de muchachos de altísimo nivel como Kendry Páez y Justin Lerna, entre otros.

A la pregunta sobre cómo evalúa a un joven como prospecto a jugador de alto nivel, respondió que primero parte desde los datos la tecnología; con esta data, se evalúa al jugador. Sin embargo, comenta que primero analiza al jugador individualmente en su físico; por ejemplo, la asimetría en las zonas musculares de los muchachos: los sensores le ayudan a medir fuerza. Se ayuda de software especializado, dijo, donde se analiza perfiles de fuerza, capacidades físicas. Con estos datos, añade, se puede evidenciar que hay que mejorar en los chicos y quiénes son los que pueden llegar a un nivel más rápido, en poco tiempo. También, complementa, se evalúa el nivel técnico táctico mediante el vídeo análisis: siempre se revisa esto en conjunto con los jugadores y ayuda a denotar las ventajas y desventajas de cada jugador; así mismo, se ayuda a potenciar la propia capacidad del jugador para que los jugadores, dentro de la cancha, puedan tomar las mejores decisiones. Así mismo, no olvida, cuida también el aspecto psicológico: sus actitudes colaborativas, comportamiento a la hora de entrenar, el énfasis en los entrenamientos, entre otros aspectos.

Al adentrarse en el tema psicológico, se le repreguntó al entrenador a cerca de la influencia del aspecto psicológico en el desarrollo las divisiones formativas y contestó que no hay que olvidarse que los chicos están en formación, que apenas tienen 13, 16, de 17 años, pero que ya están jugando una Copa Libertadores Sub 20. Menciona que, el nivel futbolístico es alto, pero que detalles a nivel psicológico los limitan a los jugadores; “son seres humanos que están en formación”, agrega literalmente. Por esta razón es que, dice, hay que

ayudarlos; este es uno de los factores que logran un mejor rendimiento, incluso al momento en que tienen que integrarse al once inicial de un equipo profesional de fútbol. Por esta razón, acota, es que se cuenta con un psicólogo deportivo; él evalúa a los jugadores en periodos semanales y mensuales, sobre lo que hacen los chicos en su día a día; por ejemplo, la parte académica, su convivencia con los demás chicos, si les afecta temas familiares, etc.; esto hace que al deportista tenga mayor probabilidad de éxito a futuro: el tema psicológico se lo lleva por buen camino.

Se le preguntó también sobre el proceso de cómo se escogen a los jugadores para que suban de categoría, incluso al equipo de primera, y el entrenador respondió que en tdo deporte hay filtros que permiten el cambio de categoría desde las divisiones menores, a las mayores, hasta el equipo élite. Añadió que el equipo, en este sentido, era como un embudo donde pasan sólo los mejores. En primer lugar, cuando el chico llega, comenta, tiene una semana de adaptación al club; en este periodo se les enseña los hábitos para lo posterior; si cumple a cabalidad y es disciplinado, además demuestra destreza futbolística, es seleccionado para una de nuestras categorías. Agrega que ha habido casos como el del “cheche” Arroyo que juega en el equipo de primera categoría, pero que llegó desde muy pequeñito; empezó en la sub13, luego pasó a la sub15, a la sub17 y a la sub19; también estuvo en la Libertadores Sub 20; ahora está en primera. Acota que el 95% de los chicos van pasando de categoría en categoría. Es fundamental saber, dice, que a la sub13 de Independiente del Valle llegan los mejores porque fueron escogidos por el departamento de “Scouting”. Hay que saber, concluye, que el equipo escoge a los mejores, los que mejor se adapten, aunque muchos otros no estén a la altura de las circunstancias; el club tiene estándares muy altos y el que no mejora, será suplido por otro que lo haga mejor. Sin embargo, aclara, el club también tiene esa parte humana: tratan siempre de apoyar a los deportistas, que salgan adelante y trata de que se queden.

A la pregunta de cómo se decide que un jugador sea transferido a otro club, los entrenados dijo que habían varios factores, pero que el fundamental era que el hecho de que había una reunión entre los dirigentes, los entrenadores y los

profesionales allegados del club y ellos deciden sobre el asunto. Se analiza, asevera, la parte técnico, táctica, física, estratégica; pero, no sólo eso, el jugador debe entender el juego porque no es sólo salir al campo y jugar; el jugador debe estar adentrado en temas tácticos, que entienda el idioma del fútbol. Para ello, continúa, sirve el modelo de juego del club: para que el jugador esté adaptado al marco del fútbol. Ahora, sigue ilustrando, con todas estas consideraciones, el club determina si un jugador puede ser comercializado a otro club, nacional o extranjero; así es como se adaptará al nuevo ambiente. Otra de las consideraciones, asevera, es la parte física; hay posiciones donde el jugador recorre entre 8 y 12 kilómetros por partido; si el jugador no está adaptado a este rigor, es muy complicado que pueda ser transferido. Por último, culmina, es fundamental también mencionar el tema de saber adaptarse a la cultura del país al que será exportado, en el caso de ser comercializado al extranjero; por ello es que, el club se esfuerza para que los jugadores tengan rose internacional al promover viajes y campamentos internacionales con los jugadores en distintos lugares de América y Europa.

Entrevista al Lic. Hugo Bonilla, periodista deportivo

La entrevista inició con la pregunta de la importancia del modelo de negocios bien establecido dijo que un buen modelo de negocios permite que se originen 3, 4 o 5 jugadores que, al ser vendidos, van a generar sostenibilidad a lo largo del tiempo. Además, continuó diciendo que es importante que en el modelo de negocio se acompañe la toma de buenas decisiones. Sumado a esto, complementa, el sistema de la formación integral de los chicos le permite al futbolista equilibrio emocional para que pueda defenderse porque, no sólo es necesario el talento del jugador, sino que, además, tener un equilibrio emocional. Adiciona que, los jugadores que se han formado en el club gozan de tener equilibrio emocional y que no sólo piensan en el tema económico, sino en su propio bienestar. Lo bueno del modelo de negocios, afirma, es que permite la inversión en la integralidad de los chicos de entre 15 y 17 años, encaminándolos a un excelente futuro. Tan buenos han sido los resultados que el equipo, afirma, tiene inversiones en el mismo tema en Colombia, Chile y España. En lo futbolístico, adiciona, le ha permitido al club enaltecer su imagen ganando campeonatos internacionales de categorías menores y mayores;

todos estos logros se han transformado en réditos económicos que se reinvierten en el mismo club. Sumado a esto, asevera, las ganancias por la venta de jugadores como Moisés Caicedo y Kendry Páez al Chelsea, coyas regalías también se reinvierten en las formativas e infraestructura del club. Todos estos logros económicos vienen por añadidura cuando un modelo de negocios como el del Independiente del Valle triunfa.

Al preguntar al periodista sobre la importancia de la venta de jugadores del club a equipos extranjeros manifestó que es muy importante. La visión y misión del equipo, asegura, es poder proyectar jugadores para la venta, para que sea cotizado y reconocido a nivel nacional e internacional; ejemplos, hay varios, entre ellos Moisés Caicedo y Piero Hincapié. Pero, el mérito, menciona, es el club al saber captar talentos, adecuarlos y que luego valgan millones de dólares. Espera, culmina, que otros equipos hagan lo mismo como es el caso de Liga o Barcelona.

Al preguntar sobre el tema de si el Independiente del Valle es pionero en usar el modelo de negocios o si conoce de algún otro equipo que lo haya hecho antes dijo que, tiempo atrás, El Nacional empezó a captar talentos y todos querían ir a este club porque era un equipo que siempre estaba en copa libertadores de América; era la cabeza visible del fútbol ecuatoriano a nivel internacional; así es como surgió Luis Antonio Valencia que lo captaron a corta edad para después ser vendido al fútbol europeo. Complementó el tema diciendo que, en cuanto a infraestructura, la Liga de Quito había implementado la idea de edificar un complejo deportivo y creando su división formativa. Pero, asegura, IDV se adelantó y se fundamentó en el alto rendimiento y una formación integral de jugadores. Pronto, asegura, empezó a captar talentos. Bajo este esquema novedoso, IDV es pinero totalmente, sentenció.

Así mismo se le cuestionó sobre si el modelo de IDV es replicable en otros clubes y respondió que a Liga de Quito le funcionaría mejor, si quisieran acogerse a este modelo. Continuó mencionando que, si alguien les explica a clubes como Barcelona y Emelec también pueden hacer lo mismo, pero siempre que tengan los recursos para hacerlo. El problema es que las instituciones no tienen paciencia para invertir a largo plazo, sea por los factores que sean, aseveró.

Es que un equipo debe tener recursos para hacer lo que hace el IDV; El Nacional, por ejemplo, empezó el declive cuando perdió los aportes de los militares y cayó en lo financiero y futbolístico; ellos nunca establecieron un modelo de negocio que sea sostenible.

Finalmente, al preguntarle al periodista sobre las ventajas y desventajas del modelo de negocios del IDV señaló que la principal ventaja es que proyecta y proyectará más jugadores, incluso para la selección nacional de futbol; así mismo, tendrá sostenibilidad económica a través del tiempo. Por otra parte, señaló que la principal desventaja es que no tienen ese interés de generar hinchada; este es un punto que no se está tratando como se debe. La época de Michelle Deller pasará y si no tiene raíz propia mostrada en el alma, la hinchada del club, no tendrá el valor y la solvencia de un Barcelona, sentenció el periodista. Concluye diciendo que el IDV se ha convertido en lo que es en la actualidad gracias al aporte financiero privado, pero no porque sea un equipo financiado por su hinchada, como es el caso de otros equipos.

Resultados y discusión

Análisis de la información

Comparativa de los Modelos de Negocios

EL Modelo de Negocios es una adaptación a las necesidades que tiene el equipo para explotar sus fortalezas y aminorar sus debilidades. Este principio se aplica, perfectamente, a los equipos de fútbol.

En el caso del Real Madrid F.C., por ejemplo, su Modelo de Negocios está enfocado en la explotación de su marca, denotando la calidad de la plantilla de jugadores y sus logros deportivos. Su base de hinchas a nivel nacional e internacional, compran y disfrutan de esta imagen de gloria y grandeza competitiva. Así es como, su imagen se comercializa internacionalmente, permitiéndose ingresos que cubren sus ingentes egresos con la compra de nuevos fichajes y mantener la nómina de jugadores. Exitoso como ningún otro, es un ejemplo de adaptación a la realidad del negocio y las nuevas tecnologías. Sin embargo, esta adaptación pudo lograrse en tanto en cuanto el club ya tenía un fundamento de hinchas y seguidores que le permitieron alcanzar sus objetivos.

Su compañero de patio, el F.C. Barcelona, tiene un modelo similar al del Real Madrid, pero más enfocado en la idiosincrasia catalana. Su Modelo de Negocios prioriza a su gran masa de socios aportantes y a la hinchada que domingo a domingo llena el “Camp Nou” con capacidad para cerca de cien mil personas. Incluso, a inicios de los años 2000, sus dirigentes llegaron a indicar que no necesitan “ensuciar” la camiseta con publicidad porque tienen los suficientes ingresos con los que tienen de la venta de entradas. Lamentablemente, este sistema no ha tenido el éxito de su contrapartida madridista. Su principal problema es también su pilar fundamental: la politización deportiva. Los mayores logros del Barcelona F.C. se dieron en torno a la segunda década del 2000. Ronaldiño, Messi, entre otros, podían ser financiados por los grandes ingresos obtenidos con los socios e hinchas. Pero, por temas políticos, Cataluña retrocedió en cuanto a su economía, conllevando al club a la misma dificultad económica. En la actualidad, el club se ha visto

envuelto en una vorágine de falta de financiamiento para las, otrora, grandísimas contrataciones.

Sin embargo, estos modelos de negocios prescinden de un gran capital de hinchas y seguidores. ¿Esto quiere decir que se necesita un alto número seguidores para crear un Modelo de Negocios deportivo? La respuesta a la pregunta se responde con un rotundo: no. La prueba de ello es el Modelo de Negocios de un club que, hasta hace poco, nadie sabía que existía, peor pensar que tenía un solo seguidor. Este club es el ahora famoso: Independiente del Valle.

Contrario a lo que sucede con los Modelos de Negocios de equipos grandes y reconocidos, sea nacional o internacionalmente, IDV ha creado un modelo que se ha adaptado a su modesta y discreta realidad: no es un equipo popular, casi no tenía hinchas y su marca era desconocida. El IDV priorizó, por el contrario, priorizó la capacidad e innovación de sus gestores ejecutivos, contratando a personal especializado y de alto conocimiento futbolístico y administrativo. Sumado a ello, la pasión al hacerlo ha permitido crear un modelo desde cero.

Estructura organizativa del Modelo de Negocios del Club Deportivo Independiente del Valle

El Modelo de Negocios Club Independiente del Valle es muy complejo, pero hay que tratarlo desde su orden jerárquico superior (Ver Ilustración 1).

El equipo está presidido de un presidente quién es que está en el rango superior de la jerarquía. Bajo este se encuentran dos áreas que son independientes una de la otra: el área administrativa y el área deportiva. El área administrativa es como cualquier otra, de cualquier otra empresa. El Modelo de Negocios de IDV se origina en su área deportiva.

El Área Deportiva está conformada por los siguientes pilares que están divididos en dos áreas de acuerdo a su importancia: área de primer piso, son aquellos que son necesarios para al Modelo de Negocios: Scouts, el equipo, Consejo de decisiones y el Fideicomiso “Futuro IDV”, que es parte de las Formativas. Y, las áreas de segundo piso son, que son accesorias del mismo

modelo: Infraestructura, Departamento Psicológico; Departamento Médico y Biomecánico y Departamento de Infraestructura.

Dentro de al área de segundo piso está el Departamento de Infraestructura que es el encargado de gestionar los aspectos concernientes a la infraestructura tanto del Estadio, como del Complejo Deportivo en el que se alberga a los chicos reclutados de IDV, brindándoles todas las necesidades ocupacionales que necesiten, incluida alimentación, recreación, gimnasio, recinto académico, etc. En cuanto a la tecnología, se encarga de gestionar los dispositivos tecnológicos que permitan la cuantificación del trabajo físico, técnico y táctico de los equipos y de los jugadores de manera individual.

Así mismo, el departamento médico y biomecánico es el encargado de la situación sanitaria de cada jugador, promoviendo el alto rendimiento físico y fisiológico, mediante el uso de herramientas que permitan el desarrollo biomecánico del jugador. Es el encargado de la disposición, entre otras cosas, de medicinas, suplementos, dieta alimenticia, ejercicios – aeróbicos y anaeróbicos – tanto a los jugadores, como al cuerpo técnico. Se suma a esto, se encarga del desarrollo biotecnológico del jugador.

Finalmente, el Departamento psicológico se encarga de desarrollar hábitos y conductas resilientes en el jugador. Promueve la disciplina y la conducta equilibrada. Fomenta el desarrollo intelectual y se encarga de resolver los conflictos psicológicos tanto de los chicos de las formativas, como de los jugadores profesionales. Además, se encarga de brindar los estímulos emocionales que le permiten al jugador expandir sus límites mentales, abriendo paso a los físicos.

En cuanto a los departamentos del área de primer piso está el Fideicomiso IDV Futuro; es una persona jurídica encargada de gestionar los ingresos del club que son el resultado de la venta de jugadores. Esta está ligado al Departamento de Formativas porque es su principal beneficiario. Sin embargo, otro departamento beneficiario es el de Infraestructura; el fideicomiso también aporta al mejoramiento infraestructural del club.

El Departamento de las Formativas del club se encarga del entrenamiento de los chicos en temas académicos, en general, en aspectos técnicos futbolísticos, además de los técnicos tácticos. Es una escuela donde se forma al jugador tanto académica como futbolísticamente.

El Área de los equipos de fútbol está manejado por los cuerpos técnicos de cada categoría y del equipo principal. Son los encargados de impartir, en la cancha, las disposiciones estratégicas cuyo objetivo es ganar los partidos de fútbol. Para ello, hacen uso de todos los recursos que dispone la institución para la medición tanto colectiva como individual de cada jugador, para determinar la mejor táctica dentro de la cancha de fútbol.

El departamento más interesante, y virtualmente con más poder, es el de los Scouts. Este está manejado por un profesional español de origen catalán que ha trabajado con las divisiones formativas tanto del F.C. Barcelona y el Real Madrid de España. Su nombre es Arkaitz Mota. Este hombre está a cargo del departamento de los Scouts. Este se encuentra dividido en tres áreas: departamento de reclutamiento; departamento de inteligencia y “FeedBack”; y, el departamento de la toma de decisiones.

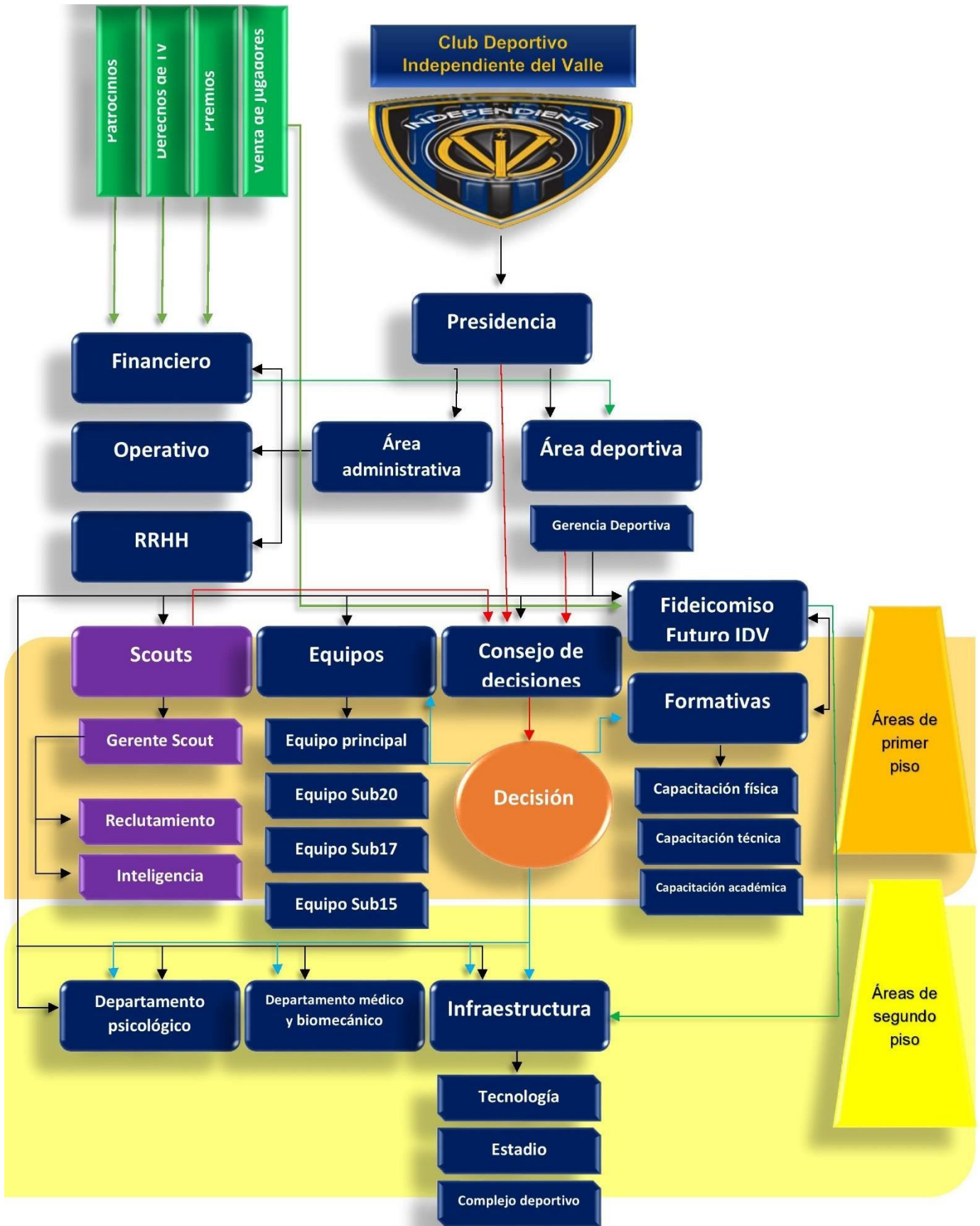
El departamento Scout de reclutamiento se encarga de reclutar a nuevos prospectos de jugadores, dentro de todas las sedes de IDV, dentro y fuera del país; sin embargo, no es requisito pertenecer a estas escuelas para ser reclutado.

El departamento Scout de inteligencia y “feedback” es el más interesante. Este se encarga de guardar los datos biomecánicos, psicológicos, deportivos, actitudes y aptitudes de cada prospecto de jugador, y de los jugadores profesionales, para hacer una comparativa y tomar decisiones más acertadas en el futuro, en cuanto a temas de reclutamiento de prospectos, de venta o no de jugadores, de incorporación de otros jugadores al equipo, creación de nueva infraestructura, nuevas tecnologías biomecánicas vanguardistas, etc. Es un departamento que tiene la capacidad de inferir en todos los detalles del club.

Finalmente, está el departamento Scout de toma de decisiones. Este se encarga de decidir sobre los nuevos prospectos se incorporan, además de ser

parte de la comisión que toma las decisiones importantes del equipo como venta de jugadores del primer equipo y compra de otros; incluso influye en la contratación de nuevos Cuerpos Técnicos para el equipo principal y sus subalternos.

Ilustración 3: Modelo de Negocios de IDV



Nota de la ilustración: Las flechas en negro muestran el orden jerárquico; las verdes el flujo monetario; las rojas el proceso de toma de decisiones; y, el celeste, las decisiones tomadas que afectan a cada departamento.

Elaborado: Autor.

Dinámica del Modelo de Negocios de IDV

La dinámica del Modelo de Negocios del IDV es el flujo de movimientos y acciones que tiene cada departamento dentro del modelo de negocios. Se analizarán tres variables: 1, flujo monetario; 2, flujo toma de decisiones; 3, flujo de decisiones tomadas.

Flujo Monetario

En primer lugar, hay que analizar las fuentes de ingresos y recursos del club Independiente del Valle. Este se financia con los patrocinios que logra con las estampas que se integran a su camiseta, tanto en el equipo principal como el de sus subalternos. También ingresan los valores por los derechos de televisión que son negociados en conjunto por la LigaPro del Ecuador, recibiendo el porcentaje que le corresponde. Otros ingresos son los premios, nacionales e internacionales, que, ocasionalmente, se consigue por ganar campeonatos y son ofrecidos tanto como la LigaPro como la Conmebol; cabe añadir que estos no son ingresos fijos. Otro ingreso que no es fijo, pero que en los últimos años ha sido sustancioso, es la venta de jugadores; en este rubro, cabe decir, que las rentas han sido multimillonarias; mencionar tan sólo la venta de jugadores como Moisés Caicedo, Piero Hincapié o el mismo Kendry Páez le ha significado transacciones de más de tres decenas de millones de dólares; sin embargo, hay que aclarar que estos ingresos son extraordinarios y no permanentes.

Como lo asevera la revista deportiva Órbita Deportiva (Redacción Órbita Deportiva, 2024), en el 2023 IDV tuvo ingresos de 46,6 millones de dólares, con ganancias de 17,1. Si bien es cierto esta facturación es ocasional, los dirigentes (a la cabeza el Arq. Michelle Deller) han decidido reinvertir las utilidades en lo que se ha dado en llamar el Fideicomiso “IDV Futuro” “para seguir trabajando y mejorando las categorías formativas”. Entonces, la reinversión se realiza en estas áreas del Modelo de Negocios de IDV:

Por supuesto, lo que pretende el club es reinvertir la formación de nuevos jugadores para poder exportarlos, como ya lo han hecho con los ya conocidos. Pero, no sólo implica la reinversión en el área formativa; también es la reinversión en infraestructura (tecnología, en su estadio y el complejo deportivo).

Flujo de Toma de Decisiones

El Flujo de Toma de Decisiones se refiere a la forma como el equipo toma las decisiones importantes para el club como: incorporación de jugadores al equipo profesional, en todas sus categorías; incorporación de cuerpo técnico al equipo, en todas las categorías; venta de jugadores; compra o venta de activos deportivos, incorporación de bienes o inmuebles al departamento deportivo, entre otras.

Para la toma de decisiones se ha creado un departamento especial en el que intervienen representantes de tres departamentos: Scouts, Gerencia Deportiva y Presidencia del IDV. Estos tres departamentos, en conjunto, son los responsables de la toma de decisiones para cambios fundamentales en el Club Deportivo Independiente del Valle.

Flujo de Toma de decisiones tomadas

Son las decisiones que, una vez consolidadas en el Departamento de Toma de Decisiones, son distribuidas en los departamentos que tienen impacto directo: Departamento de Formativas; Equipo, junto con todas sus categorías; Departamento Médico y Biomecánico; Departamento Psicológico; y, Departamento de Infraestructura.

Importancia del Modelo de Negocios en los clubes de fútbol

A nivel internacional, el modelo de negocios de un club de fútbol se ha convertido en un factor determinante para los logros tanto financieros, como deportivos e infraestructurales. El Real Madrid, equipo español, es un ejemplo de eso. Bajo la batuta de su presidente, Florentino Pérez, este equipo se ha consolidado en los ámbitos: financiero, permitiéndose adquirir a los mejores jugadores del mundo, uno de ellos Kyliam Mbappe, para incorporar a sus filas; pero, más allá de lo deportivo, también está el aspecto de infraestructura: inaugurarán la remodelación de su estadio. Finalmente, en lo deportivo para el

2024, el equipo logró los campeonatos tanto en su liga local - el Torneo de LaLiga - y la Champions League.

Si un equipo pretende el éxito, no puede apartarse del Modelo de Negocios. Esta implementación logra la diferencia entre un equipo más de fútbol para consolidarse como una verdadera institución y organismo deportivo. En Ecuador, el ejemplo de este modelo es al Club Deportivo Independiente del Valle.

Análisis de la mercantilización de los talentos deportivos en los clubes

Antes de la era del IDV en el fútbol ecuatoriano, los clubes de fútbol se manejaban en el mundo de los talentos deportivos a modo de una especie de “suerte” de encontrar un jugador con las aptitudes y actitudes suficientes como para ser muy valorado y comercializado en el fútbol nacional o internacional. Sin embargo, el Independiente del Valle cambió la “suerte” por trabajo, disciplina y paciencia. Así es como este equipo ha forjado – hay que ponderar esta última palabra – y cambió la forma de adquirir talento. Ahora, no es un problema de “suerte”; es un tema de constancia, trabajo, disciplina, paciencia y educación, además del talento de la gestión gerencial. De esta forma se “crea y forma” el talento deportivo de los jugadores de IDV. Con esto demuestran que el talento no es cuestión de “suerte”, sino de mucho trabajo y una gestión dirigencial apropiada.

Entonces, cuando se encuentra la fórmula de hacer talentos, los talentosos deportistas se originan. Y, como sucede en cualquier otro ámbito, el talento es valorado en cualquier parte del mundo. Así es como se hicieron jugadores cuyas aptitudes son tan valoradas que equipos de cualquier parte del mundo pagarían millones de dólares por sus servicios.

Piero Hincapié, Moicés Caicedo, William Pacho, Kendry Páez fueron “creados y formados” por el Modelo de Negocios de IDV. Juntos, entre sus traspasos, representan un 0,2% del Producto Interno Bruto del Ecuador durante un año.

El IDV no es simplemente un equipo de fútbol: es una máquina de crear y comercializar talento deportivo. Y, como industria, promueve el empleo y la economía no sólo de su reducto, sino que también del país entero.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- El modelo de negocios del Club Deportivo Independiente del Valle se basa en que, en la subdivisión del Departamento Deportivo: este está conformado por dos tipos de departamentos de primero y segundo piso; los departamentos de segundo piso son: departamento médico y biomecánico, psicológico e infraestructura. Los de primer piso son: el equipo en todas con todas sus categorías, el fideicomiso “IDV Futuro” ligado a l Departamento de Formativas; y, el importantísimo departamento de los Scouts;
- El Modelo de Negocios en un club de fútbol puede determinar el éxito financiero, deportivo y económico del club;
- Más allá de que un equipo o club de fútbol tenga un Modelo de Negocios, esto no es suficiente; más importante que el mismo hecho de tener un modelo de negocios es el hecho de la disciplina para seguirlo; de hecho, no sirve de nada tener el mejor modelo de negocios si los directivos de los clubes no siguen sus propias normas;
- El Club Deportivo Independiente del Valle se ha convertido en una industria deportiva que crea talento deportivo para comercializarlo;
- La Gestión Gerencial es fundamental para el éxito del Modelo de negocios, al igual que el apoyo del talento intelectual y experticia de personas capacitadas que conozcan del tema.

Recomendaciones

- La implantación del Modelo de Negocios es necesaria en todos los equipos de fútbol del Ecuador, sino, también en cualquier ámbito del deporte, incluso, en otra ámbito productivo;
- La Gestión Gerencial debe sustituir al personalismo y populismo de la dirigencia de los equipos de fútbol actuales y, tanto los seguidores de los equipos como la prensa deportiva, deben exigir que los dirigentes deportivos aparten sus posturas figurativas y personalistas para que se conviertan en gerentes de una verdadera institución deportiva.

Referencias

- Al-Debei. (2008). *Defining the Business Model in the New World of Digital Business*. . New York: M. M., El-Haddadeh, R., &.
- Alfárez R., J. L. (2023). *Orígenes del Fútbol*. Obtenido de file:///C:/Users/personal/Downloads/lizeth_98,+hh15-67-84.pdf
- Bayer Munich. (2024). Obtenido de <https://fcbayern.com/es>
- Blanco, M., Martínez, F., & Javier, F. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial en un club de España. *Universia Business Review*, 27. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/433/43301104.pdf>
- CERTUS. (2020). 8 tipos de modelo de negocios que debes conocer. *CERTUS*, 1.
- Cirrone, K. (1 de 2 de 2020). Obtenido de <https://www.tripsavvy.com/fenway-park-complete-guide-4767238>
- Delgado, S. (2022). ¡Está de moda! Conoce los estadios que llevan en su nombre marcas patrocinadoras. *Líbero*, 1.
- Deloitte. (2014). *El impacto económico del FCB en la ciudad de Barcelona*. Deloitte.
- EcuadorEc. (2024). *EcuadorEc*. Obtenido de <https://ecuadorec.com/17-reglas-futbol-soccer-fifa/>
- El Universo. (5 de 10 de 2021). Lionel Messi y su historia con el FC Barcelona. *El Universo* , pág. 1.
- ESPN. (28 de 1 de 2024). El motivo por el cual Moisés Caicedo se decidió por Chelsea. *ESPN*, pág. 1. Obtenido de https://www.espn.com.ec/futbol/inglaterra/nota/_id/13159576/el-motivo-por-el-cual-moises-caicedo-se-decidio-por-chelsea

- Estatutos de la FIFA. (2016). Obtenido de <https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2018/06/fifastatutswebes-spanish.pdf>
- Etecé, E. E. (2023). Historia del Fútbol. *Concepto*, 1. doi:<https://concepto.de/historia-del-futbol/>
- Expansión. (2022). La historia de la FIFA: un resumen de más de 10 décadas de fútbol. *Expansión*, 1.
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (2024). *FEF*. Obtenido de <https://www.fef.ec/>
- FIFA. (2015). *FIFA*. Obtenido de <https://digitalhub.fifa.com/m/938d26afa7ec425/original/fzqgbeaxkffqqfgo83k3-pdf.pdf>
- FIFA. (2021). *Aspectos jurídicos del fútbol: informe anual*. Zurich: FIFA.
- Fútbol Club Barcelona. (2024). *Barcelona*. Obtenido de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/historia/decada-a-decada>
- Gómez, S., Martí, C., & Opazo, M. (2008). Características estructurales de las organizaciones deportivas: diferenciación en los clubes del fútbol profesional en España. *Universidad de Navarra*, 17.
- Gómez, S., & Opazo, M. (2008). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. *Universidad de Navarra*, 17.
- Independiente del Valle. (1 de 4 de 2024). *IDV*. Obtenido de <https://www.independientedelvalle.com/>
- Ledesma, J. (2010). Flujo circular de la economía. *Universidad Católica Argentina*, 29.
- Merino, Á. (2020). Las Confederaciones de Fútbol. *El Orden Mundial*, 1.
- Miller, R. M., Murillo, C., & Seitz, O. (2012). *El fútbol como negocio*. Lima : Universidad del Pacífico. doi:<https://core.ac.uk/download/pdf/79776099.pdf>
- Mirallas, J. (2004). Fútbol. *IdeaSport Training*, 6.

- Moreno, B. (2022). Federación Internacional de Fútbol Asociado . (pág. 11). Toluca: Tolmun.
- Muñoz, J. (5 de 7 de 2016). Cuando el futbol es un fenomeno social. *Expreso*, pág. 1. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/futbol-fenomeno-social-65300.html>
- Navarro, J. (2012). *Estudio de modelos de negocio en Internet*. Leganés : Universidad Carlos III de Madrid.
- Paredes, D. (13 de 2 de 2019). Las campañas de Independiente del Valle apuntan a los mileniales. *El Comercio*, pág. 1. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/deportes/futbol-campanas-independiente-mileniales-marketing.html>
- PRIMICIAS. (2024). Así revolucionó Pelé el negocio del marketing. *PRIMICIAS*, 1.
- PRIMICIAS. (2024). Así se llega a las canteras de Independiente del Valle. *PRIMICIAS*, 1.
- Real Academia Española. (2024). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/f%C3%BAtbol?m=form>
- Real Federación Española de Fútbol. (2024). *RFEF*. Obtenido de <https://rfef.es/es/buscador?keyword=historia>
- REAL MADRID F.C. (2 de 4 de 2024). *REAL MADRID*. Obtenido de <https://www.realmadrid.com/es-ES>
- Redacción deportes. (26 de 6 de 2012). José Terán se inspiró en los „Diablos Rojos” para fundar Independiente. *EL COMERCIO*, pág. 1.
- Redacción Órbita Deportiva. (2024). Independiente del Valle registró ingresos por \$46.7 millones en el 2023 y generó \$17.1 millones en ganancias. *Órbita Deportiva*.
- Trujillo, I. (2021). El día que nació el primer reglamento de fútbol: 14 normas, sin córners y sin árbitro. *La Razón* 25, 1.

doi:<https://www.larazon.es/deportes/20201208/j7b6z5vwfvhxldu6734brjyj6e.html>

TyC Sports. (15 de 12 de 2023). Luis Suárez reveló cómo fue el inicio del tridente con Messi y Neymar que supo brillar en Barcelona. *TyC Sports*, pág. 1.

UNIR Revista. (2023). ¿Qué es el marketing deportivo? *UNIR Revisa*, 1.

Wahl, A. (1998). *Historia del Fútbol*. Ediciones B. S. A. y Ediciones B Argentina.

Anexos

Anexo 1: Preguntas a Gerente Comercial de IDV

| |
|--|
| Entrevista al Gerente Comercial de Independiente del Valle: |
| ¿Cuál es el modelo de negocio principal del Club Independiente del Valle? |
| ¿Cómo se genera la mayor parte de los ingresos del club? |
| ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos del club además de la exportación de jugadores? |
| ¿Qué estrategias implementan para hacer sostenible el modelo de negocio a largo plazo? |
| ¿Por qué es importante tener un modelo de negocio bien definido para un equipo de fútbol profesional? |
| ¿Qué beneficios ha traído al club la implementación de su modelo de negocio actual? |
| ¿Qué criterios utilizan para identificar y seleccionar a los jóvenes talentos en los que invierten? |
| ¿Qué factores influyen en la decisión de vender a un jugador y en la valoración del precio de transferencia? |

Anexo 2: Preguntas a miembro de cuerpo técnico de IDV

| |
|--|
| Entrevista a miembro del cuerpo técnico de Independiente del Valle: |
| ¿Qué es lo primero que te impactó cuando llegaste a Independiente del Valle? |
| ¿Cómo es el proceso de captación de los chicos de pequeñas edades para reclutarlos y empezar a darles toda la inversión que necesitan dentro del club? |
| ¿Cómo entrenador de la sub 19 de Independiente del Valle cree que es vital para los chicos de las formativas que tengan competencias al máximo nivel y de máxima exigencia a su corta edad? |
| ¿Cómo miembro de un cuerpo técnico evalúas a un joven para tener como un prospecto muy grande para llegar al alto nivel? |
| ¿Cómo entrenador de fútbol cree usted que en Independiente del Valle por el nivel de exigencia influye mucho el tema psicológico para el buen desarrollo de los chicos de las divisiones formativas? |
| ¿Cómo les van formando a los jugadores que ya han sido escogidos a lo largo del tiempo es decir el pasar de una categoría a otra cada año, cómo es esa etapa que van surgiendo y después llegue al máximo nivel que sería llegar al equipo de primera o ser exportado a otro país? |
| ¿Cómo deciden cuándo un jugador está listo para ser transferido a otro club, ya que para Independiente del Valle ya es muy normal vender un chico de 16 años a 17 años al extranjero? |

| |
|--|
| Entrevista a periodista deportivo |
| ¿Para usted qué tan importante es que un equipo de fútbol profesional tenga un modelo de negocio bien establecido? |
| ¿Para usted qué tan importante cree usted que es la venta de jugadores formados dentro del club independiente para su éxito tanto deportivo y financiero? |
| ¿Cree usted que Independiente del Valle es un pionero en implementar un sólido modelo de negocio aquí en el fútbol ecuatoriano o si ha visto que si otros equipos que hayan tenido un poco de referencia no sé en los años más antiguos? |
| ¿Para usted este tema del modelo de negocio independiente cree que puede ser replicable en otros equipos? |
| ¿Desde su punto de vista periodístico cuál ha sido la principal ventaja y la principal desventaja que usted cree que Independiente del Valle ha venido teniendo con su modelo de negocio? |

Anexo 4: Fotografías de las entrevistas

