



# Retos para la gestión administrativa de los clubes deportivos en el contexto ecuatoriano


## *Challenges for Sport Clubs Administrative Management in Ecuadorian Context*

WILSON GERMAN NIETO AGUILAR  <https://orcid.org/0000-0003-3971-5479>  
Universidad Israel Ecuador / wnieto@uisrael.edu.ec

DIEGO HERNÁN MELO PÉREZ  <https://orcid.org/0000-0002-2509-0589>  
Universidad de las Américas Ecuador / diego.melo@udla.edu.ec

ANDRÉS ALFREDO LUNA MONTALVO  <https://orcid.org/0000-0003-4188-3869>  
Universidad Central del Ecuador Ecuador / aaluna@uce.edu.ec

**Reconocimiento-SinObraDerivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND)**

 <https://doi.org/10.52948/rcca.v4i2.615>

### **Artículo de investigación**

**Recepción:** 7 de diciembre de 2021

**Aceptación:** 27 de julio de 2022

### **Cómo citar este artículo**

Nieto, W., Melo, D., y Luna, A. (2022). Retos para la gestión administrativa de los clubes deportivos en el contexto ecuatoriano. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 4(2), 26-41  
<https://doi.org/10.52948/rcca.v4i2.615>

### **Resumen:**

La evolución de la industria deportiva demanda una permanente lectura de los cambios comportamentales de la sociedad, especialmente aquellos relacionados con sus hábitos de consumo. El mundo ha transportado al deporte profesional hacia una lógica de producción que invita a concebir a los clubes deportivos en empresas, aunque no lo sean. Para una adecuada administración de estas instituciones los gerentes del deporte están forzados a encaminar proyectos que deben prestar atención prioritaria en el aficionado; al encontrarnos en una era de sobreoferta de entretenimiento y alternativas de ocio, es evidente la conveniencia de anticiparse a los predecibles movimientos de estos mercados. Por tanto, esta investigación revela cómo los perfiles sociodemográficos, el nivel de instrucción y el factor de ingresos económicos determinan tendencias en las costumbres y afectos deportivos de los 3.161 participantes de la muestra. El que 4,8 de cada diez habitantes en Pichincha, Ecuador, se declare hincha de la Liga Deportiva Universitaria marca una pauta para la gestión deportiva, sin desestimar que también son los otros clubes tradicionales los que aun despuntan en las audiencias y el ecosistema de consumo. Incluso, en este documento se explica el por qué estos aficionados se han declarado seguidores de dichos clubes.

**Palabras clave:** clubes deportivos; hinchas; fútbol; Ecuador.

### **Abstract:**

The sports industry evolution demands a permanent reading of society's behavioral changes, especially those related to its consumption habits. The world has transported the professional sport towards a production logic that invites to conceive the sports clubs into enterprises, even though they are not. For an adequate administration of these institutions, the sports managers influence forced to route projects that have to pay priority attention to the fan; since we find ourselves in an entertainment oversupply

age and leisure alternatives, it is evident the convenience of anticipating to the predictable movements of these markets. The investigation reveals how the sociodemographic profiles, the level of instruction and the economic incomes factor, determine tendencies in the sports customs and affections of the 3.161 participants of the sample. The fact that 4,8 out of ten people in Pichincha (Ecuador) declare themselves as Liga Deportiva Universitaria fans marks a guideline for the sports management, not underestimating that also the other traditional clubs are the ones that still stand out in the audience and the consumption environment, explaining in this document even why these fans have declared themselves as followers of those clubs.

**Keywords:** sport clubs; fans; soccer; Ecuador.

### **Introducción**

Cuando la gerencia del deporte piensa en la administración de los clubes deportivos se coloca frente a un abanico de áreas dinámicas con sus propias características y particularidades. Si lo extrapolamos al fútbol enumeramos el manejo inmobiliario de predios o canchas, la formación de futuros profesionales a través de inversión en escuelas, la comercialización de talentos a mercados internacionales o la fidelización de una masa de seguidores identificados con los valores y símbolos institucionales. El estudio aquí descrito se ocupará de este último elemento: los coloquialmente llamados "hinchas" en el argot deportivo del Ecuador.

Los hinchas son muchas cosas: seguidores, socios, barristas organizados. Para la descripción de esta investigación funcionan como un usuario que demanda de su club; en términos de Alonso Rivas y Grande Esteban (2003): "la conducta del consumidor desde la perspectiva psicológica se caracteriza por tratar de comprender cuáles son los factores personales que intervienen en el desarrollo de cualquier actividad relacionada con el consumo" (p. 56). Por otro lado, en el último lustro el fútbol en Ecuador ha venido acoplándose de manera sistemática a estas formas de consumo: torneos profesionales locales, internacionales, plataformas de transmisión, horarios de partidos, calidad y comodidad de escenarios deportivos, entre otros (Nieto et al., 2020).

Si todos estos elementos son básicos para el adecuado manejo administrativo de un club deportivo, es indispensable trabajar bajo criterios de investigación, encuestas o estudios de mercado para abordar decisiones que inciden en su apropiado desempeño. Se comprende que los clubes "grandes" (o importantes) de un país no solo se jerarquizan por sus éxitos deportivos; en cambio por tener una numerosa y fiel afición que le promulgue importancia al quehacer cotidiano de ese club, lo que es más difícil. Si una institución cosecha éxitos deportivos, pero no existe una afición que los festeje e incluso

a quien le importe, se sostiene sobre intereses particulares que terminarán dinamitando a la industria nacional pensada como un engranaje.

El aficionado habla sobre su club, sigue los torneos que disputa y promueve las actividades que se realizan alrededor del deporte y las marcas que lo acompañan. En términos publicitarios se trata de evangelizadores de una industria. Como bien mencionan Lederman y Sánchez (2008):

El crecimiento de este fenómeno es algo así como una revolución tranquila. Los evangelizadores de marca obligarán a las empresas a reestructurarse, convertirse y reconsiderar no solo las estrategias y técnicas de marketing, sino todas sus operaciones y sistemas. Desde el punto de vista experiencial, también exigirán compromiso, cooperación y co-creación a las empresas que intentan venderle sus productos. (p. 167)

Ecuador se encuentra afectado en la actualidad por una amenaza que no se percibe, se desconoce o, quizá, se ignora conscientemente por una visión empresarial de rentabilidad única y cortoplacista. La proliferación de clubes-empresa o clubes-familiares, sin hinchas ni socios, han llegado a instancias estelares del fútbol profesional; allí favorecen el beneficio económico de pequeños grupos o clanes familiares en virtud de los bienes generados por los millonarios montos provenientes de los derechos de transmisión del campeonato profesional masculino de fútbol. No obstante, al tratarse de equipos sin historia ni afición, han derivado en un desinterés de los torneos que juegan, menoscabando la comercialización propia de estos certámenes. Es decir, clubes sin representatividad participan en el torneo profesional y la afición deja de seguir el evento, poniendo en entredicho su rentabilidad, pues lo que se paga por derechos de transmisión es incompatible con la escasa cantidad de seguidores que quieren ver a esos equipos. Al respecto, Costa (1993) piensa en la identidad como:

Conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución. Los signos que integran el sistema de identidad corporativa tienen la misma función, pero cada uno posee características comunicacionales diferentes. Estos signos se complementan entre sí, con lo que provocan una acción. (p. 6)

Si la industria del fútbol en Ecuador sigue ignorando que la afición es el motor por el cual esta funciona, las grandes corporaciones comunicacionales que invierten en derechos de transmisión harán de lado este producto nacional saturado de clubes "privados", con ningún interés en generar esta "identidad" descrita y que no llaman la atención más que a sus propietarios. En ese sentido, el presente estudio nos compartirá datos imprescindibles para conocer dónde está el mercado del balompié en Ecuador y cómo se debe trabajar para robustecerlo, fortificarlo y en algunos casos refundarlo.

### **Lo empresarial versus lo político.**

Una de las limitantes del universo empresarial en la industria del deporte es que los clubes deportivos no son productos, o al menos no tienen éxito, cuando son pensados exclusivamente de esta manera. Es posible crear un club deportivo que funcione desde la óptica empresarial, pero es complejo insertarlo en la competencia profesional para que sea llamativo y rentable. Los clubes funcionan bajo códigos de representación simbólica y territorial que explicaremos más adelante en la sección de resultados. Por su parte, Armstrong y Kotler (2013) afirman:

La calidad en productos y servicios, la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa están íntimamente relacionadas. Niveles más altos de calidad dan como resultado niveles más altos de satisfacción del cliente, lo que permite fijar precios más altos y (a menudo) incurrir en costos más bajos. (p. 131)

Desde la gestión empresarial se puede pensar a los seguidores del fútbol en Ecuador como “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular que se puede satisfacer mediante relaciones de intercambio” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 8). Sin embargo, esta relación de oferta y demanda funciona cuando puede aplicarse a través de procesos eleccionarios en clubes-sociedades, donde los hinchas pueden ir ascendiendo en una escala a socios, inclusive a dirigentes.

La proliferación de clubes corporativos se justifica en evitar esta transición eleccionaria donde un grupo de socios conforma un proyecto deportivo y lo exponen ante una asamblea que puede elegirlo en un proceso electoral, midiéndolo y comparándolo con otro proyecto o grupo directivo. Para evitar esta línea de sucesión democrática en la gerencia deportiva los grupos inversores crean sus propios clubes, sin socios ni hinchas a quien rendir cuentas, lo que facilita su administración, pero vuelve menos apetecido el producto.

Es indispensable comprender que los clubes deportivos nacidos como sociedades conformadas por jugadores, padres de familia, vecinos, o desde empresas que invierten en programas de responsabilidad social corporativa, no pueden transitar con éxito a un modelo de gestión unilateral con un dueño y sin representación. Si bien son pensadas desde las estrategias de branding “que busca construir marcas poderosas; es decir, marcas ampliamente conocidas, asociadas a elementos positivos, deseadas y compradas por una base amplia de consumidores” (Hoyos Ballesteros, 2016, p. 1), estas demandan una forma afectiva de vinculación porque requieren de una fidelización que les asegure supervivencia en el largo plazo. A menos que no sea ese el propósito, sino el consolidar un club de rentabilidad inmediata y de corto alcance, esto conllevaría a un daño irreversible en la globalidad de la tradición competitiva

profesional del país y una indiferencia irreconciliable entre los seguidores de este deporte y el consumo local.

### **El interés privado versus el público.**

Fundar un club deportivo exclusivamente para recibir las rentas de los derechos de transmisión, sin aportar con una afición que demande de esas difusiones, no se compadece con un modelo funcional de negocio. Es aquí donde se explica un interés de rentabilidad privada vinculada *sine qua non* al interés público, pues la industria del entretenimiento es dependiente de aficiones y afectos, y más aún la del fútbol identificada con las emociones y las pasiones.

En el estudio titulado *Ídolos deportivos y fans en internet* (Luna-Montalvo, 2013), se explica que el involucramiento de los sujetos para participar de ciertas comunidades e inclinarse por la adquisición de determinados bienes “no es espontáneo. Ninguna actividad que realiza un individuo es ajena al campo social por el que se referencian sus intereses” (p. 35). Si el aficionado siente que es parte de una institución en la que valoran su participación se genera progresivamente un proceso de fidelización, entendido como uno de los conceptos más empleados por los especialistas de marketing. Es concebido como “la propensión a comprar la misma marca o frecuentar el mismo establecimiento para satisfacer una misma necesidad” (Grande, 2005, pp. 161-162). En el sentido empresarial, fidelización refiere a la retención de un comprador a través de relaciones duraderas con el fin de que se conviertan en clientes leales. Desde la perspectiva económica busca asegurar ingresos mediante la repetición del proceso de compra. Por último, en la línea de la gerencia del deporte persigue una comunidad de seguidores, hinchas y socios que compartan los valores de un club en específico.

Cuando sean identificados los distintos segmentos que pertenecen a una institución deportiva, es necesario aplicar estrategias de “marketing diferenciado, en el que el negocio opera en varios segmentos con ofertas y estrategias de mercado adaptadas a cada uno” (American Marketing Association [AMA], 2015). De ahí, es fundamental entender al prosumidor que espera obtener calidad tanto en productos como en servicios que se encuentran asociados a la imagen de marca y buscan la experiencia de co-creación de cada individuo. Para los clubes deportivos implica la herencia que identifica a padres e hijos con los clubes deportivos; la famosa tradición familiar de los hinchas de la que nos habla este estudio como la estructura más arraigada para generar aficiones. En esos términos, Lederman y Sánchez (2008) anuncian:

La co-creación es el proceso que permite al consumidor individual determinar el diseño de los productos y servicios del futuro, los mensajes de marketing a los que irán unidos y los canales de venta en los que estarán disponibles. La experiencia de co-creación es más importante para generar valor que el resultado del propio proceso. Es fundamental hacer participar al consumidor en el proceso de co-creación. (p. 179).

## Metodología

Malhotra (2008) afirma que “la investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información” (p. 7). Esta publicación muestra estadísticas que permiten conocer cómo funciona el aficionado al fútbol en Ecuador, sus proyecciones y tendencias. La metodología invita a comprender a ese segmento de “hinchas” de los equipos profesionales y le da una oportunidad a la dirigencia deportiva de mantener una muestra cautiva de seguidores a quienes pueda aplicarse estrategias efectivas de fidelización, de acuerdo con lo que ellos esperan de su club, sus futbolistas, sus símbolos y colores.

El estudio es de carácter cuantitativo, descriptivo y se sustenta en 3.161 participantes residentes en Pichincha, Ecuador, con distintas características sociodemográficas y socioeconómicas; además, el error muestral representa +/- 1,779% respecto al total de la muestra. La información se recoge mediante encuestadores que trabajan en equipos de dos personas en 81 puntos de contacto (exteriores de centros comerciales, parques y estaciones de bus referenciales) a través de encuestas personales en el Distrito Metropolitano de Quito y el Cantón Rumiñahui. Los componentes del proceso metodológico y el trabajo de campo se detallan en la tabla 1.

**Tabla 1.** Ficha técnica



**Fuente:** elaboración propia a partir de Fernández (2004, p. 165).

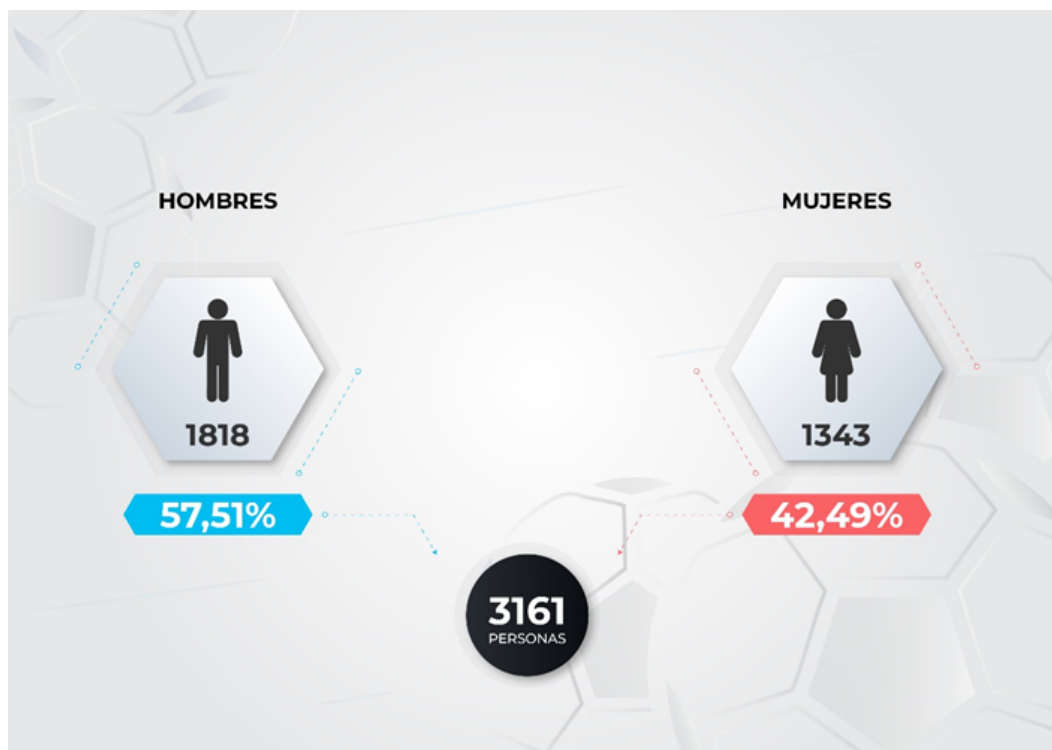
## Resultados y discusión

### Perfil del encuestado.

Los resultados de investigación recopilan información de 3.161 personas residentes en Pichincha. La muestra se subdivide acorde con los siguientes porcentajes: hombres 57,51% y 42,49% para las mujeres (figura 1). En la metodología se establece que el rango mínimo para levantar la información corresponde a personas de veinte años. Para una mejor representación se establecen rangos de edad en los que se destaca a los encuestados entre veinte y veinticuatro años, que representan el 47,74% de la población; veinticinco a veintinueve años en un 24,39% y 30 a 34 años con el 8,38%. Los tres rangos destacados representan el 80,51%.

Cabe subrayar que el 24,61% de los participantes del estudio residen en Pichincha, pero no es su provincia natal. El dato evita el sesgo de que todos sean pichinchanos y sigan exclusivamente a los equipos de esa provincia. Además, amplía de manera relativa las aficiones de los encuestados hacia clubes de las veintitrés provincias restantes.

**Figura 1.** Género de los encuestados



**Fuente:** elaboración propia.



De los 3.161 encuestados, el 38,22% afirma residir al norte de la ciudad; el 26,83% manifiesta que su domicilio es al sur y el 15,82% respondió que viven en el sector del Valle de los Chillos. El resto de las personas parte de la muestra representan el 19,14% y el lugar de residencia se reparte entre el centro de la ciudad, Tumbaco, Calderón y Pomasqui.

La sectorización ha jugado un rol importante en la representatividad de los clubes deportivos. La localización de sus estadios o predios de entrenamiento genera una identificación discursiva de pertenencia como la Sociedad Deportiva Aucas que ha sido denominado “el equipo del sur de Quito”, a raíz de la inauguración de su estadio en 1994. Por su parte, la Liga Deportiva Universitaria es el equipo de “Ponceano” desde 1997, por la misma razón de la ubicación de su estadio en el norte de Quito.

El caso del Independiente del Valle se refrenda con la construcción de su estadio en Chillo Jijón, Valle de los Chillos, donde en 1958 se fundó como el Club Independiente José Terán, hasta su nuevo modelo de administración establecido en 2007. Los complejos de entrenamiento también relativizan el emplazamiento de las instituciones, así hablamos del “Equipo de Carcelén”, el “Elenco de Tumbaco” o el “Cuadro de La Armenia”, refiriéndonos a Deportivo Quito, El Nacional y Universidad Católica, respectivamente, que a la fecha de este informe no son propietarios de estadios privados. Esto conlleva una demarcación que necesariamente debe ser tomada en cuenta en el campo de la identidad cantonal, por circunscripción incluso barrial.

Por otro lado, el registro de la formación académica de los encuestados determina que el 66,21% han estudiado la universidad y el 27,46% la secundaria. Entre las principales actividades que desarrolla el grupo de estudio, el 30,34% afirma trabajar como “empleado privado”, mientras que la representación de los empleados públicos comprende el 10,41% de la muestra (tabla 2). La medición de aspectos profesionales y coyunturas laborales permite comprender las preferencias de consumo que, en caso del deporte y el entretenimiento, no consisten en una instancia de primera necesidad. La inversión en aficiones deportivas, junto a sus productos derivados, se dinamizará en la medida en que los aficionados hayan cubierto anticipadamente demandas emergentes de alimentación, vivienda y salud.

**Tabla 2.** Nivel de instrucción

**Fuente:** elaboración propia.

A partir de estas respuestas, se elabora la ilustración que resume los siete (7) factores que se examinaron, considerando las frecuencias relativas, es decir, los porcentajes de respuestas afirmativas y negativas respecto a cada uno de los ítems considerados. Cabe aclarar que, aunque los ítems se tomaron de la fuente citada en la tabla 1, algunos de ellos fueron reestructurados o transformados acorde al criterio del autor.

**Figura 2.** Nivel de ingresos del grupo de estudio

**Fuente:** elaboración propia.

Otra de las preguntas que permite extraer recomendaciones prospectivas en este estudio es identificar la afinidad que tienen los seguidores del fútbol nacional en relación con los clubes que compiten profesionalmente. Como podemos verificar en la tabla 3, los mayores porcentajes se distribuyen entre los clubes tradicionales del Ecuador. Una vez segmentadas las personas que viven en Pichincha, un 48,12% afirman ser seguidores de Liga Deportiva Universitaria; el 15,50% mencionan a Barcelona Sporting Club y el tercer lugar es para el Club Deportivo El Nacional (11,58%).

Igual de importante es mencionar los porcentajes obtenidos por el Club Sport Emelec (8,54%), Deportivo Quito (4,56%) y Sociedad Deportiva Aucas (4,24%), completando los clubes con promedios más representativos. Esto nos indica que los clubes nuevos, identificados en este estudio como corporaciones privadas o familiares, no han tenido la capacidad de generar afición. Lo anterior se contrapone con los intereses comerciales del campeonato profesional de fútbol, bajo la nominación de LigaPro, pues al no tener seguidores no existe consumo de esas marcas, lo que se agrava todavía más cuando dos de los equipos mencionados (Deportivo Quito y Club Deportivo El Nacional) no forman parte de LigaPro "Serie A" debido a sus descensos deportivos, lo que sin duda atenta a la rentabilidad de este evento.

**Tabla 3.** Afinidad a los clubes deportivos en Pichincha

Código	Significado	TOTAL MUESTRA	
		Frecuencia	%
1	Liga Deprtiva Universitaria	1521	48,12
2	Barcelona S.C.	490	15,50
3	C.D. El Nacional	366	11,58
4	C.S. Emelec	270	8,54
5	Deportivo Quito	144	4,56
6	S.D. Aucas	134	4,24
7	Independiente del Valle	74	2,34
8	Macará	34	1,08
9	Liga de Loja	27	0,85
10	Deportivo Cuenca	22	0,70
11	Universidad Católica	20	0,63
12	C.D. Olmedo	17	0,54
13	Técnico Universitario	10	0,32
14	Delfín S.C.	7	0,22

15	C.D. Espoli	7	0,22
16	Manta F.C.	5	0,16
17	Mushuc Runa	4	0,13
18	C.D. América	3	0,09
19	Guayaquil City	3	0,09
20	C.D. Azogues	1	0,03
21	Club Ñañas	1	0,03
22	Liga de Porviejo	1	0,03
		3.161	100

**Fuente:** elaboración propia.

El proceso de investigación contempla preguntas para conocer las causas por las cuales una persona decide involucrarse sentimental o económicamente con un club de fútbol. Las principales respuestas son: logros deportivos (20,69%), tradición familiar (20,56%) y la influencia de los padres (14,87%). La identificación hereditaria es la más significativa en proporción y se ve fortalecida con los éxitos deportivos; otros factores son la credibilidad de los directivos, el uniforme (o los colores); asimismo, que se encuentre como equipo de moda, la calidad de los jugadores, la influencia de los amigos y los periodistas; incluso la influencia de otros familiares como abuelos, tíos o primos; en total suman un significativo 43,88%.

**Figura 3.** Razón de la afición

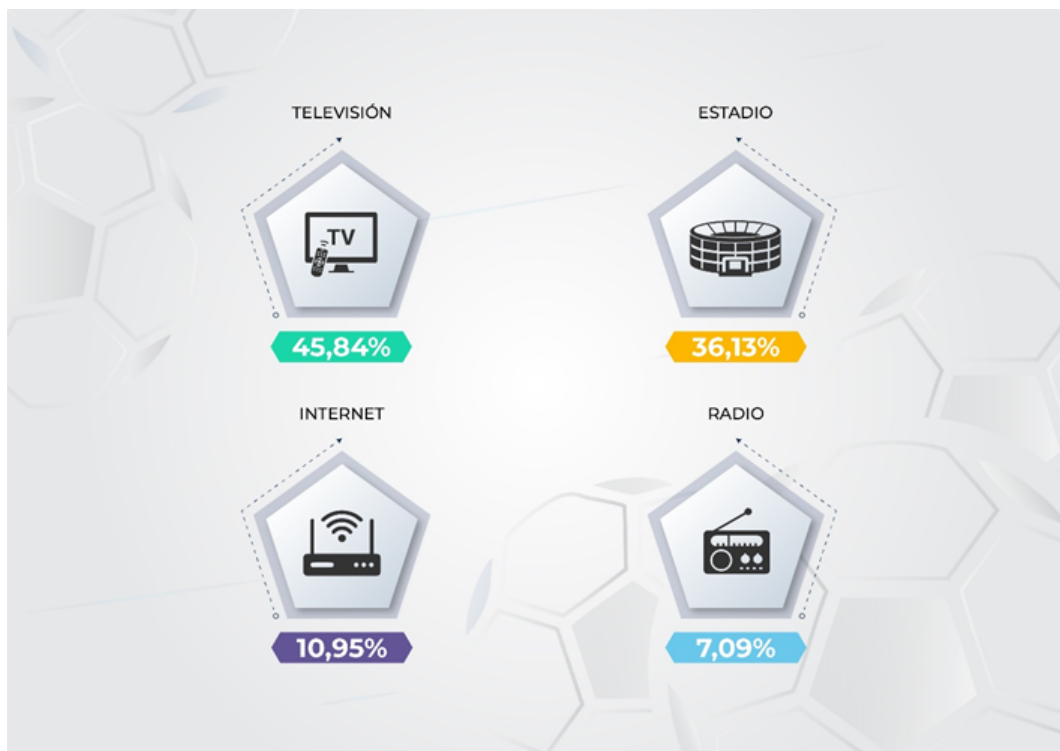


**Fuente:** elaboración propia.

Uno de los activos intangibles de una institución deportiva son los adherentes. Los datos recogidos de la población residente en Pichincha nos reflejan que un 3,10% figura como “socio” de un club deportivo; 53,21% se autodefine como “hincha” y el 43,69% se presenta lejanamente como “simpatizante”. Adicionalmente, y no menos importante, un 20,09% declaran que se cambiarían de equipo de fútbol en el supuesto que su club desaparezca o no participe del torneo. También llama la atención que de los seguidores al fútbol un 18,47% de personas no ha presenciado en el último año ningún partido de su club favorito en Ecuador.

El deporte se ha caracterizado por movilizar masas y conglomerar a miles de personas en un solo escenario. Sin embargo, en la actualidad los hábitos y comportamientos del consumidor han cambiado y los espectadores de partidos de fútbol expresan sus preferencias sobre la forma de acceder a este espectáculo. Las cifras revelan que la asistencia al estadio es del 36,13% de encuestados, la televisión convoca al 45,84%, el internet un 10,95% y la radio el 7,09%. En suma, la totalidad de las personas que no desean acudir a un estadio son 2.019 y representan el 63,87% del total de la población.

**Figura 4.** Preferencias de consumo



**Fuente:** elaboración propia.

## Conclusiones

La oferta de entretenimiento es muy amplia y el campo deportivo promueve una diversidad de eventos que compiten entre sí para captar la atención de las audiencias. Curiosamente, en Ecuador existe un proceso que se presenta como contradictorio: pese a la cantidad de certámenes deportivos internacionales que oferta la televisión de pago y las plataformas OTT; el fútbol profesional masculino no consta como un evento masificado y de fácil acceso al restringir su canal de difusión (a la fecha de este estudio) a una única cableoperadora que lo distribuye y a una aplicación exclusiva para este certamen.

Si los clubes deportivos no siembran una afición numerosa y fidelizada que se adscriba como un público que convierta en rentable al espectáculo, todos los esfuerzos paralelos pueden verse disminuidos si se prescinde del factor transversal de este estudio: el hincha. El espiral del riesgo en la inversión será constante si existen uniformes pero no quien los adquiera; si se consiguen títulos sin quien los festeje, o si se venden derechos de transmisión pero sin demanda de quien quiera verlos.

Los inconvenientes comerciales que ha presentado el campeonato profesional de fútbol masculino (LigaPro) se comprenden al determinar que la gran afición a este deporte se concentra en el segmento de Pichincha, en seis clubes, de los cuales solo cuatro participan con corte al 2021, en la serie A.

De los veintidós clubes mencionados por los 3.161 encuestados, trece juegan en la LigaPro. De estos trece, solo seis superan el 1% de aficionados y catorce de los equipos no llegan al 1% de hinchas. Entonces, los clubes deportivos deben implementar estudios del comportamiento del consumidor, redirigir las acciones comerciales hacia los usuarios futuros y crear programas de captación, retención y fidelización.

Si bien los clubes deportivos necesitan una gestión administrativa con visión empresarial, no debemos olvidar la función social que cumplen. Los clubes que retribuyen la fidelidad de los aficionados con una estructura participativa son aquellos que aglutinan seguidores. Ellos son quienes dinamizan la rentabilidad sostenida en el ecosistema de los torneos en los que participan. Clubes sin seguidores o afición no crean nichos de mercado y para los rectores o administradores de los torneos se transforma en un gasto más que en una inversión, debido al escaso o nulo interés que generan ante los seguidores de los torneos en los que compiten.

Promover clubes sin una afición que demande la transmisión de sus partidos, y que estos subsistan recibiendo las rentas por derechos de transmisión, es un modelo de negocio insostenible en el tiempo. Los juegos que estos clubes cumplen con los equipos populares que sí ostentan una hinchada numerosa son los únicos en los que se justifica su participación. Si cada vez el número de clubes corporativos va superando al de clubes tradicionales, el valor de los torneos para las plataformas de transmisión irá decreciendo.

En últimas, los logros deportivos de los clubes influyen en que un aficionado escoja hacerse hinch de uno u otro equipo. Sin embargo, este factor apenas representa el 20,56%, por detrás de una tradición o influencia familiar que determina la elección y fidelidad por un club deportivo de forma más efectiva. Tener esta población cautiva de fanáticos es privilegio de clubes que han logrado perdurar durante varias generaciones.

## Referencias

- Alonso Rivas, J., y Grande Esteban, I. (2003). *Comportamiento del consumidor* (5ta ed.). Esic Editorial.
- American Marketing Association [AMA]. (2015). *Competitive Position*. Marketing Dictionary. <https://marketing-dictionary.org/c/competitive-position/#market-position>
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11ª ed.). Pearson Educación.
- Costa, J. (1996). *Imagen Corporativa*. Trillas: Sigma.
- Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado* (2ª ed.). ESIC Editorial.
- Grande, E. (2005). *Marketing de los servicios*. ESIC Editorial.
- Guerra, L. (2015). *Análisis de la incidencia por la aplicación del impuesto de consumos especiales en los servicios de televisión pagada, segmento prepago, para la Empresa COMTV año 2014* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Equinoccial]. <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/17189>
- Hoyos Ballesteros, R. (2016). *Branding, el arte de marcar corazones*. Eco Ediciones.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). Pearson Educación. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Lederman, M., y Sánchez, R. (2008). *Marketing experiencial. La revolución de las marcas*. Esic Editorial.
- Luna-Montalvo, A. (2013). *Ídolos deportivos y fans en internet*. Corporación Editora Nacional, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5ª ed.). Pearson Educación.
- Nieto, W., Luna, A. y Molina, M. (2020). Calidad y comodidad de los escenarios deportivos en Ecuador. *Tsafiqui, Revista Científica en Ciencias Sociales*, (14). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8270490>