UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

ARTÍCULO ACADÉMICO:

"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS CASO CLUB DEPORTIVO CUENCA PERÍODO 2017-2020"

AUTOR:

PAÚL ANDRÉS FÁREZ PINEDA

TUTOR:

ING. JORGE LEONCIO FERNÁNDEZ SALVADOR DOMÍNGUEZ

CUENCA - ECUADOR

2021

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Paúl Andrés Fárez Pineda con documento de identificación N° 0104555347, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación: **"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS CASO CLUB DEPORTIVO CUENCA PERÍODO 2017-2020",** mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciado en Administración de Empresas*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, diciembre de 2021.

Paúl Andrés Fárez Pineda
C.I. 0104555347

CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS CASO CLUB DEPORTIVO CUENCA PERIODO 2017-2020",** realizado por Paúl Andrés Fárez Pineda, obteniendo el *Artículo Académico*, que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, diciembre de 2021.

Ing. Jorge Leoncio Fernández Salvador Domínguez
C.I. 0101866309

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Paúl Andrés Fárez Pineda con documento de identificación N° 0104555347, autor del trabajo de titulación: **"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS CASO CLUB DEPORTIVO CUENCA PERÍODO 2017-2020",** certifico que el total contenido del *Artículo Académico*, es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, diciembre de 2021.

Paul Andrés Fárez Pineda
C.I. 0104555347

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Agradezco enormemente al todopoderoso por la serenidad y la fortaleza que me ha brindado en toda mi carrera profesional, a mi mamá y a mi hermano por haberme dado ese voto de confianza desde que entre a la universidad, enseñándome que no importa cuántos errores cometas en la vida, ellos siempre van estar ahí para levantarme, a mi pequeño hijito Paulito la razón por la cual valió la pena cada sacrifico en la Universidad, que sepa que cuando te propones algo y lo sueñas demasiado si se puede lograr a pesar de que siempre va encontrar varios obstáculos que quieran destruir sus sueños.

A mi prima Tania, que gracias a sus buenas enseñanzas y sus grandes conocimientos me han ayudado estar donde estoy hoy en día, a mi prima Ely, que fue el preámbulo para conocer muchas cosas del área administrativa y haberme ayudado cuando más necesitaba, a mi prima Vero, por sus buenos consejos administrativos de que hacer y no hacer en toda mi carrera universitaria.

Por último y para cerrar con broche de oro agradezco al Ing. Jorge Fernández quien me ayudo siendo mi tutor y a la vez me ayudo a culminar con este artículo académico, gracias a su trayectoria de éxitos he podido aprender mucho para ser un gran profesional.

Dedico este artículo a todas las personas que creyeron en mí y en especial para las que no creyeron que algún día podía llegar tan lejos, también dedico a 2 personas que siempre me cuidan desde el cielo, mi tía y mi abuelita, todavía mantengo presente sus voces, sobre todo la de mi tía que siempre me aconsejaba que estudie, y que de siempre el mejor ejemplo a mi hijo Paulito.

ÍNDICE

CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR i

CERTIFICACIÓN ii

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD iii

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA iv

ÍNDICE v

INDICE DE FIGURAS vii

INDICE DE TABLAS vii

INDICE DE ILUSTRACIONES viii

INDICE DE ANEXOS viii

RESUMEN ix

ABSTRACT x

CAPITULO I 1

INTRODUCCION 1

Planteamiento y delimitación del problema 1

Justificación 3

Preguntas de investigación 3

Objetivos 4

Objetivo General 4

Objetivos Específicos 4

CAPITULO II 4

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL 4

Modelo de negocio como concepto 5
Concepción del modelo de negocios 5
Áreas funcionales dentro de un club de futbol 6
Área deportiva 6
Área comercial 6
Área de comunicación 7
Área de administración 7
Modelos de negocio en el futbol 7
Derechos de televisión 8
Compra y venta de jugadores 8
Patrocinadores 9
Aficionados 9
Merchandising 10
Los modelos de negocio que oculta el deporte más importante del mundo 10
El futbol y el negocio del entretenimiento global 11
El Marketing y el futbol 11
El futbol como negocio 12
Un modelo empresarial para una entidad deportiva 12
Diseño de un modelo de gestión para equipos de futbol profesional 13
Hechos históricos en lo económico y lo deportivo que marcaron al club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020 13
CAPITULO III 15
METODOLOGIA 15
Tipo de investigación 15
Población y muestra 16
Formula de la muestra 16
Instrumentos 17
Limitaciones 17
CAPITULO IV 18
ANÁLISIS Y RESULTADOS 18
Tabla 1: Gestión del Modelo de Negocio Club Deportivo Cuenca periodo 2017-2020 24

CAPITULO V 30

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 30

Conclusiones 30

Recomendaciones 31

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 32

ANEXOS 35

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Genero de los encuestados. 19

Figura 2: Edades de los encuestados. 20

Figura 3: La gestión del directorio del Club Deportivo Cuenca 20

Figura 4: La compra y venta de jugadores del Club Deportivo 21

Figura 5: El merchandising del Club Deportivo Cuenca 22

Figura 6: La gestión del Club Deportivo Cuenca periodo 2017- 2020 22

Figura 7: Las negociaciones del Club Deportivo Cuenca con su patrocinador principal y secundario 23

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Gestión del Modelo de Negocio Club Deportivo Cuenca periodo 2017-2020 24

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Acta de escrutinio del acto eleccionario del Club Deportivo Cuenca 18

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Preguntas de la encuesta aplicada a los hinchas del Club Deportivo Cuenca 35

Anexo 2: Informes de Gestión: de Juan Serrano 38

Anexo 3: Informes de Gestión: de Juan Serrano 39

Anexo 4: Informes de Gestión: de Juan Serrano 40

Anexo 5: Informes de Gestión: de Juan Serrano 41

Anexo 6: Informes de Gestión: de Juan Serrano 42

Anexo 7: Informes de Gestión: de Juan Serrano 43

Anexo 8: Informes de Gestión: de Juan Serrano 44

Anexo 9: La bufanda conmemorativa 45

Anexo 10: Comic “El Expreso Austral”..... 45

Anexo 11: Silla aficionado 46

Anexo 12: Cuadernos Escribe Deportivo Cuenca 46

Anexo 13: Hinchas de Cartón “Dummies”..... 47

Anexo 14: Geevo.io “Entradas en online”..... 47

Anexo 15: Bus Volkswagen 48

RESUMEN

La presente investigación analizo la gestión del Club Deportivo Cuenca en un modelo de negocios en el periodo 2017-2020, donde se permitió valorar como un grupo de aficionados relevantes calificaron la gestión de la última directiva, al igual que se obtuvo información de las paginas oficiales del Club Deportivo Cuenca, con el objetivo de brindar un argumento de como estuvo el entorno del club en el último periodo al gestionar un modelo de negocios. Por otra parte también se ha mencionado como funciona un modelo de negocios en el futbol y sus diferentes tipos, analizando y puntualizando una de las más mencionadas administraciones que ha tenido el Club Deportivo Cuenca en todos sus 50 años.

El Club Deportivo Cuenca es un equipo de futbol Ecuatoriano profesional que debuta en la primera categoría, fundado el 4 de Marzo de 1971. En sus 50 años de trayectoria profesional, logro ser campeón en una ocasión del futbol Ecuatoriano, en el año 2004, también cuenta con cinco vice campeonatos. Igualmente ha tenido diez participaciones en torneos internacionales (siete Copas Libertadores, una Copa Conmebol y dos Copas Sudamericanas) gestionados por la Confederación Sudamericana de Fútbol.

Palabras clave

Modelos de negocio, futbol, Deportivo Cuenca, gestión, derechos de televisión, compra y venta de jugadores, patrocinadores, taquillas, aficionados, merchandising.

ABSTRACT

The present research is to analyze the management of the Cuenca Sports Club in a business model in the period 2017-2020, where it was allowed to evaluate as a group of relevant amateurs qualified the management of the last directive, Just as information was obtained from the official pages of the Cuenca Sports Club, with the aim of providing an argument as to how the club environment was in the last period when managing a business model. On the other hand, it has also been mentioned how a business model works in football and its different types, analyzing and comprising one of the most mentioned administrations that has had the Club Cuenca Deportivo in all its 50 years.

At present, the Cuenca Sports Club is a first-class professional football team in Ecuador, founded on March 4, 1971. In his 50 years of life he has had several administrations and has crowned champion of Ecuadorian football on one occasion, in the year 2004; however he has five vice championships. It should also be mentioned that he has participated 10 times in international tournaments organized by the South American Football Confederation (seven Copa Libertadores, two South American cups and one Copa Conmebol).

Keywords

Business models, soccer, Deportivo Cuenca, management, television rights, purchase and sale of players, sponsors, ticket offices, fans, merchandising.

CAPITULO I

INTRODUCCION

En la mayor parte del mundo, los clubes de futbol han implementado varios estatutos para ajustar su funcionamiento, donde su desarrollo administrativo y deportivo buscara la mejor manera de ser competitivos, a nivel nacional e internacional; por lo tanto, los clubs de futbol en el presente manejan diferentes tipos de modelos de negocio, en el cual cada club mira al negocio del futbol desde una perspectiva diferente. Un modelo de negocios bien gestionados e implementados hace que estos progresen no solo en lo económico sino también en lo deportivo.

Para muchos clubes la gestión de un modelo de negocios nunca serán los mismos ya que cada equipo tiene una manera diferente de competir en cada periodo. Este análisis; por lo tanto, incluye al club Deportivo Cuenca, el cual es el objeto de esta investigación, donde se verá como gestiona los hechos más destacados en su modelo de negocios y se examinara si son competitivos o no lo son, pues en los últimos años ha presentado diversas polémicas, desencadenando varios perjuicios en la imagen del club, afectando de manera seria la parte deportiva dentro de los campeonatos nacionales e internacionales, obteniendo así una irregularidad en la gestión de sus modelo de negocios.

Planteamiento y delimitación del problema

Álvarez-Ossori (2013) indica que el fútbol es un comercio con grandes beneficios, por esta razón muchas empresas intervienen en él. Las cualidades deportivas han sido sustituidas por pensamientos comerciales de manera los jugadores de futbol se ven como productos para negociar. El futbol en la actualidad ya no es solo es un

deporte, sino que engloba, contratos de representación de marcas, derechos de televisión, salarios de jugadores, taquillas, merchandising y otros productos o servicios que sean originarios del fútbol. De esta manera, el fútbol es el entretenimiento para muchos empresarios y fanáticos.

Las empresas tienen como objetivo económico generar beneficios que le permitan crecer y ser competitivas en un periodo de tiempo. Para un club de fútbol es muy similar. Los equipos se plantean objetivos, tanto económicos como deportivos, y por eso elaboran un modelo de negocios para conseguir dichos objetivos a un corto plazo.

Jaramillo, Restrepo & Giraldo (2016) aseguran que para que los equipos tengan éxito a nivel mundial se debe proyectar un modelo de negocio apropiado donde se ejecuten diferentes variables relacionadas a una estructura de negocios administrativos, financieros y de mercadeo; por lo tanto, un equipo de futbol puede competir de la mejor manera cada temporada de campeonato.

Zurita (2014), señala que los equipos de futbol pasan de ser pequeños clubes a ser verdaderas corporaciones deportivas con grandes ingresos, siempre y cuando hayan implementado una muy buena gestión de innovación en su modelo de negocios. Para ello, los clubes de futbol deberán promocionar, innovar y diversificar sus productos y servicios, obteniendo una nueva forma de competir con los nuevos desafíos que tienen que enfrentar cada año de futbol.

En el contexto sudamericano, la mayor parte de los clubes comenten constantes errores en la gestión de un buen modelo de negocios. Roggiero (2012) indica que esto tiene que ver mucho con su gestión administrativa, donde sus elevadas deudas, la falta

de infraestructura adecuada, administraciones poco profesionales, enfocarse únicamente a ciertas fuentes de ingresos y una mala explotación de la imagen. Hacen que en la actualidad los clubes de fútbol necesiten de una buena gestión que dé a conocer los principales elementos que influyen en el manejo de un equipo de fútbol profesional, de manera que los equipos puedan llevar a cabo la consecución de sus metas y objetivos planteados.

Justificación

En el contexto Ecuatoriano, los clubes ven de una forma diferente al negocio del fútbol. Su perspectiva hace que sus gestiones se guíen por supuestos logros deportivos; por lo tanto, suelen fallar en la búsqueda de generar modelos competitivos y sobre todo al armar un equipo competitivo en cada periodo. Es por ello que a partir de estas consideraciones se seleccionó al Club Deportivo Cuenca como objeto de estudio.

En este sentido, la presente investigación contribuye a develar los principales modelos de negocio que utiliza el Club Deportivo Cuenca y cómo los gestiona en cada temporada para ser competitivos; por tanto, da a conocer las fortalezas y debilidades del club, así como también sus necesidades, lo cual contribuye a que, mediante el estudio de los modelos de negocio en el fútbol, las actuales y futuras gestiones puedan tomar mejores decisiones económicas y políticas.

Preguntas de investigación

En virtud de lo expuesto surgen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué hechos históricos marcaron al Club Deportivo Cuenca durante el periodo 2017-2020.
- ¿Cuáles son los elementos que configuran los modelos de negocio del Club Deportivo Cuenca y cómo se relacionan?

- ¿Cuáles son las elecciones que dan a conocer la lógica de la gestión de los modelos de negocio del Club Deportivo Cuenca y las consecuencias de dichas elecciones?

Objetivos

Objetivo General

Conocer la gestión de los tipos de modelos de negocio que utiliza el Club Deportivo Cuenca.

Objetivos Específicos

- Analizar los hechos históricos que marcaron al Club Deportivo Cuenca tanto en su gestión deportiva como administrativa durante el periodo 2017-2020.
- Identificar el conjunto de elementos y sus relaciones que configuran los modelos de negocio del Club Deportivo Cuenca.
- Examinar las elecciones que contribuyen a explicar la lógica de la gestión del Club Deportivo Cuenca y las consecuencias de estas elecciones.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Con el objetivo de situar las ideas que defienden está investigación, se considera importante investigar las categorías que forman parte del problema de investigación de manera que se pueda comprender el objetivo de estudio. Como se desprende del título del presente trabajo, nuestro centro de interés es analizar la gestión de un modelo de negocios que utiliza el Club Deportivo Cuenca.

Modelo de negocio como concepto

De acuerdo con Osterwalder, Pigneur, & y Tucci (2005), un modelo de negocio es un conjunto de elementos que contienen herramientas conceptuales que sirve como un proyecto de edificación para diseñar y realizar un comercio, al tener una buena edificación la empresa tendrá una estructura sólida, constituyendo una forma física y operativa, con el tiempo generando flujos de ingresos rentables y sostenibles.

El modelo de negocio mejora la gestión de la lógica empresarial; por lo tanto, ayuda a mejorar el diseño, la alineación de la estrategia, la organización empresarial, la tecnología, la planificación, el cambio y la implementación de la innovación. Además, con un enfoque bien gestionado de un modelo de negocio, las empresas pueden reaccionar de una manera rápida a los cambios en el ambiente de negocios.

Concepción del modelo de negocios

Un modelo de negocios puede tener varios conceptos y sobre todo dependerá como lo aplique una empresa o una persona, Demil & Lecocq (2009) se refieren que un modelo de negocios normalmente se relacionan con un gran cambio, ya que a menudo se lo utiliza de forma estática para describir la forma en que se gestiona un modelo de negocios, sintetizando la forma de crear valor como empresa.

Todo buen modelo de negocio, lleva a las empresas a definir las diferentes actividades que inicia con el fin de generar valor para los clientes y bienestar a sus empresas. Demil & Lecocq (2009) manifiestan que, un modelo de negocios es un apreciado ajuste de desarrollo en una edificación administrativa que se centra en los recursos estratégicos que generan con el tiempo buenos beneficios de ofertas e ingresos. Así también, observando al modelo de negocios como la forma en que una empresa ensambla dinámicamente tres elementos primordiales para generar beneficios

satisfactorios. Esos tres elementos en el modelo de negocios son: recursos, organización y competencias.

Áreas funcionales dentro de un club de futbol

Un club de futbol no solo se debe preocupar por meter goles y ganar campeonatos, sino también en poder gestionar muy bien los recursos económicos, donde deberá conseguir una perspectiva empresarial adecuada, generando beneficios en sus objetivos económicos, esto hace crear aéreas con orientaciones distintas dentro de la organización, estas aéreas son: deportiva, comercial, comunicación y administración.

Área deportiva

Para Santamaría, Mejía, & Vergara (2012), está área es la más primordial de todo equipo de futbol, ya que está combinada al desarrollo del deporte; por lo tanto, la prioridad esta área deportiva será una buena formación, selección y preparación de un equipo que sea apto de tener una alta representación en competiciones nacionales e internacionales cada año.

Área comercial

Es la encargada de aumentar la actividad comercial a través los socios aficionados, los consumidores y los clientes institucionales, donde no solo se usa el espectáculo deportivo, sino también se puede utilizar las instalaciones de un club con fines no deportivos, las visitas guiadas a las instalaciones deportivas y al campo de juego, los derechos de televisión; y el aprovechamiento de los derechos de imagen.

Área de comunicación

Los medios de comunicación manejan y publican una gran cantidad de información de los clubes de futbol (tratando temas deportivos), ya que son gigantescos creadores de opinión, de forma que sea a través de estos medios donde se fortalezca la imagen institucional.

Esta área al mantener conexión con los medios de comunicación externos, los propios clubes podrían llevar a cabo la creación de sus propias estructuras de comunicación y periodismo, como lo puede ser un programa radial digital o un canal de televisión, donde los aficionados estén actualizados y sobre todo enterados de las últimas noticias de su club (Santamaría, Mejía, & Vergara, 2012).

Área de administración

Los recursos económicos que reciben los equipos de futbol, provecho de sus buenas intervenciones, deben ser bien gestionados, donde se proyecte un presupuesto cada año bien estructurado, al igual que se planifique gastos y se lleve el control de los mismos. Al respecto Santamaría, Mejía, & Vergara (2012), manifiestan que es de vital importancia contar con una buena aérea administrativa, ya que todo dependerá del éxito de gestionar bien los recursos con los que cuenta un club, esto les permitirá crecer y ser sostenibles tanto en lo deportivo como en lo económico, llevando así a cabo el éxito a su organización cada año.

Modelos de negocio en el futbol

Un club de futbol en cada temporada se plantea objetivos, tanto deportivos como económicos y para lograr esos objetivos crean modelos que les permite crecer como clubes y a la vez generar bienestar para sus aficionados, gracias a estos modelos un equipo de futbol genera ingresos en un periodo de tiempo. Dentro de estos modelos de

negocios encontramos: los derechos de televisión, la compra y venta de jugadores, los patrocinadores, los aficionados, el merchandising y las taquillas.

Derechos de televisión

Este modelo favorece de la forma más lucrativa para los ingresos de los clubes de futbol, al igual que ayuda a difundir y aprovechar la imagen del club para los seguidores que aprecian el futbol tanto nivel nacional como internacional. Lucero (2013) Indica que los derechos de transmisión, como campeonatos continentales, regionales y nacionales con fechas completas, siempre las adquieren las grandes cadenas de televisión, considerando siempre los partidos con más alto interés para los aficionados de todo el mundo.

Para el futbol Ecuatoriano. La liga Profesional de Futbol del Ecuador denominada “Liga pro”, es poseedor de los derechos de televisión, tanto de la serie “A” como de la serie “B”. Estos derechos mediante la cadena de televisión “Gol Tv”, son las encargadas de la negociación de los valores receptados por las trasmisiones y a la vez dichos valores son repartidos para los clubes que participan en los torneos de liga pro.

Compra y Venta de jugadores

Para este modelo un club de futbol siempre sale favorecido a través de un acuerdo monetario o canje al momento que pueda prestar, vender o ceder algún jugador sobre sus derechos deportivos, siempre y cuando sus requisitos contractuales estén bien especificados con la finalidad de beneficiar a ambas partes, gracias a este modelo se puede tener buenos ingresos económicos (Lucero, 2013).

Patrocinadores

Este modelo es una estrategia de comunicación integrada que persigue objetivos comerciales, donde existe un intercambio entre dos partes en la que una tiene algo que la otra considera valiosa. Un patrocinador puede tener muchos objetivos para la relación con un club de futbol ya que va querer exponer su marca mediante los valores que tiene el club y el deporte; por lo tanto, un club de futbol lo que quiere principalmente es tener recursos mediante los patrocinios para sostener sus actividades y sobre todo su proyecto deportivo.

El patrocinio es una estrategia aprovechada por las organizaciones como parte de la mercadotecnia, con la finalidad de utilizar las emociones que se encuentra entre cada uno de los aficionados con el club de fútbol, es muy común utilizar un jugador para hacer una publicidad única y sobre todo muy diferente a las que se utilizan, esto será beneficioso siempre y cuando cada patrocinador aproveche el alcance con el futbol (Zapater, y otros, 2011).

Aficionados

En este modelo los aficionados representan dinero para los clubes de futbol, donde son considerados como el cliente directo y hay que saber lucrar con ellos, ya que son quienes adquieren la variedad de productos y servicios que un club de futbol brinda, por eso es importante crear y ejecutar estrategias para la captación de los aficionados y mantener la fidelidad con los que ya lo son. Lucero (2013) manifiesta que los aficionados son lo más importante para los clubes de futbol, siendo los principales motores en lo económico y lo moral, es por ello que se debe enfocar y considerar un área especial y exclusiva para el aficionado siempre buscando sus preferencias con el motivo de incentivar y prolongar su fidelidad al club.

Merchandising

Este modelo de negocios representa la venta de todo tipo de productos con la marca, los colores, la imagen de un jugador, los logos y el nombre del club de futbol en algún producto, donde su comercialización será desarrolla en algún punto de venta de los propios clubes de futbol. El merchandising aparte de generar beneficios económicos, produce identidad con los aficionados.

Taquillas

Este modelo busca que los clubes de futbol cuenten con el apoyo de sus aficionados al momento que ellos tengan sus presentaciones oficiales en cualquier partido de local, a través de la venta de boletos y la venta de abonos, donde los aficionados buscaran ir al estadio para ver como su equipo de futbol es competitivo; por lo tanto, un estadio lleno hará que un club se vea más atractivo a la hora de obtener un buen modelo de negocios. Para muchos clubes de futbol la taquilla es uno de los principales ingresos seguros, pero también esos ingresos dependerán si los equipos están obtenido éxitos deportivos, al igual si los aficionados ven esos partidos de una manera atractiva entonces así buscaran ir al estadio.

Los modelos de negocio que oculta el deporte más importante del mundo

Gay de Liébana (2016), señala que sea cual sea el modelo de negocio, la difusión masiva a través de redes informáticas es un demandante clave en la industria del fútbol, además de una gran cantidad de beneficios económicos que genera lo convierte en objeto de importancia para cualquier interés comercial de un club de futbol. Para los clubes el apartado comercial será de vital importancia para que pueda generar buenos ingresos ya que deben esforzarse por tener el mejor rendimiento del mismo, haciendo que se construyan como verdaderas marcas.

Uno de los modelos de negocio eficiente, para generar ingresos es la venta de jugadores de la cantera de un club de futbol, pero a la vez también la venta de jugadores infiere en el equilibrio deportivo, una buena gestión en este modelo y manejando de manera estudiada y con los mejores profesionales futbolísticos en scouting se puede reportar grandes sumas de dinero (Gay de Liébana, 2016).

El futbol y el negocio del entretenimiento global

Uno de los modelos de negocio importante es el merchandising donde se generan una gran parte de los ingresos para un club de futbol, ya que el negocio del fútbol es un negocio de entretenimiento global.

Para Ginesta (2011), las giras internacionales representan grandes ingresos para los clubes de futbol, donde se ya que incluye una participación por partido, derechos televisivos, patrocinio y merchandising. En este sentido, las giras internacionales son otro tipo de modelos de negocio que ayudara a ganar prestigió a un club de futbol y sobre todo ingresos importantes; por lo tanto, debe ser usado de una manera impecable ya que el fútbol es el deporte más seguido y con un mayor grado de audiencia.

El Marketing y el futbol

En el ámbito del marketing, Trujillo (2014) indica que para que los clubes aseguren buenos proyectos deportivos y buenos proyectos financieros por varios años, deberán tener al marketing como el nuevo protagonista del futbol, esto mediante la planificación estratégica del marketing y la correcta gestión de planear, ejecutar y controlar.

Al marketing en el futbol se le puede desglosar de muchas maneras, Trujillo (2014) menciona que el marketing enfocado al futbol en el Ecuador no se lo considera como factor importante para sus modelos de negocio ya que en el mayor de los casos no

es aprovechado de la mejor manera, derrochando ingresos y beneficios económicos importantes por malas gestiones, sobre todo en los clubes de primera categoría.

El futbol como negocio

Un modelo de negocios en cada equipo de futbol a nivel mundial ha cambiado mucho en los últimos años, los ingresos que percibe un club Europeo no es igual a los ingresos que percibe un club de Sudamérica.

Miller, Fort, & Seitz (2012) indican que un modelo de negocio sostenible es mucho más preferible que uno dependiente del cual se tenga que cubrir todas las pérdidas, los clubes al comienzo de cada temporada apuestan por el éxito y pueden terminar encontrándose al borde de la quiebra cuando no lo logran. Si un club no hace frente a los procedimientos de quiebra a media temporada y saliese del negocio, se debilitaría la imagen del club en una temporada de campeonato.

Otra fuente de ingresos, para un buen modelo de negocios, Miller, Fort, & Seitz (2012) señalan que es la internacionalización de la marca de un equipo de futbol más que a razones deportivas, es la organización de giras en otros continentes y la ejecución de partidos amistosos en las pocas fechas libres que dejan los campeonatos oficiales. Esta estrategia de presencia internacional es de mucha ayuda, dejando consecuencias económicas positivas por el entretenimiento global.

Un modelo empresarial para una entidad deportiva

De acuerdo con Callejo, Martínez, & Javier (2006), la marca de un equipo de futbol es objeto de múltiples usos, ya que con la adecuado gestión mejora con el paso del tiempo y no pierde valor. En el negocio del fútbol es habitual que cada equipo se distinga por la explotación del espectáculo deportivo para un buen modelo de negocios, actualmente cada club debe adaptarse a las nuevas tecnologías, sobre todo las que son a

través de internet, ya que al potenciar un sitio web propio y redes sociales como canales de información y venta de productos on-line, ayudara a fortalecer la imagen deportiva.

Callejo, Martínez, & Javier (2006), mencionan que uno de los modelos de negocio del equipo del club Real Madrid es la explotación de su marca, dando ese trato especial de que sus aficionados se conviertan algo más que simples hinchas, transformándolos en clientes destacados, cuando el club brinda sus productos y servicios, esto se dará mediante la imagen del club de futbol y de los propios jugadores; por lo tanto, su distribución la mayor parte de tiempo será gracias a las facilidades tecnológicas que existen en la actualidad y que se encuentran tanto a nivel nacional como internacional.

Diseño de un modelo de gestión para equipos de futbol profesional

Zurita (2014) manifiesta que se debe tomar de manera muy seria la gestión administrativa de un club de futbol, ya que su gestión es similar a la de cualquier otra empresa, siempre y cuando se conozca la importancia que tiene cada área en la organización del club, donde cada año si se quiere alcanzar varios objetivos, se debe tener en cuenta la optimización de los recursos financieros. Los gerentes que se encuentran a cargo de los clubes de futbol deben gestionar de una manera muy profesional las áreas en que se desenvuelven sus empleados, en donde cada empleado aporta sus conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas.

Hechos históricos en lo económico y lo deportivo que marcaron al club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020

Sinchi (2018), columnista de Diario El Mercurio afirma que la temporada 2018 pasara a la historia del Club Deportivo Cuenca, donde se menciona hechos negativos como: la mala elección en refuerzos extranjeros, la indisciplina en algunos jugadores, el

complejo del estadio Alejandro Serrano Aguilar en condiciones deplorables, malas estrategias de marketing. Así mismo hechos positivos como: la histórica participación internacional, fidelidad de los aficionados y la intervención de los jugadores de la cantera en el equipo de primera.

Mantenían una deuda pendiente con la Federación Deportiva del Azuay (FDA) de $90.000 y una posible demanda si no pagaban en menos de 48 horas en la fecha del 25 de septiembre de 2018, está deuda era por el uso del estadio Alejandro Serrano Aguilar ya que el Club Deportivo Cuenca no cuenta con estadio propio; por lo tanto el estadio es propiedad del municipio de cuenca pero es administrada por la F.D.A. (Universo, 2018).

El presidente del Deportivo Cuenca, Claudio Peñaherrera mediante una entrevista el 29 de julio del 2019, mencionaba la situación económica del club, donde el déficit del 2019 rodeaba los $1, 6 millones, además de deudas con el Servicio de Rentas Internas (SRI) por $600.000 y un rol mensual de pagos por $100.000 por la salida de nueve futbolistas durante la paralización de la LigaPro por la Copa América (El Comercio, 2019).

La noche del 28 de septiembre de 2019, El Club Deportivo Cuenca Femenino se corono campeón de la primera edición de la SuperLiga Femenina de Fútbol Ecuatoriano. Donde su jugadora estrella Madelin Riera consiguió un récord como goleadora femenina del Ecuador con 44 goles quitándole el invicto al goleador Jaime Iván Kaviedes con 43 goles (El Comercio, 2019).

Costa (2019), columnista de la página Bendito Futbol menciona que hubo una gestión financiera y administrativa por parte del Club Deportivo Cuenca deplorable, suscitando varias causas, como el no llegar acuerdos con los acreedores,

incumplimientos en la entrega de roles y planillas por aportes al IESS, afectando seriamente los resultados deportivos en todo el año 2019.

Quizphe (2020), columnista de Diario El Comercio indica que el Deportivo Cuenca en el año 2020 estaba al borde de la quiebra, ya que tenía deudas por todas partes al igual también ese mismo año se vio afectado por la paralización de la Liga Pro por el covid-19 y que la única forma para salir de esa crisis era a través de una inyección económica, además también señalo que sus futbolistas profesionales y su personal administrativo estaban atrasados varios meses en el pago de sus salarios.

CAPITULO III

METODOLOGIA

La presente investigación se realizó en la ciudad de Cuenca, donde el Club Deportivo Cuenca reside al igual que sus socios y abonados. Este análisis parte de la idea de que la metodología orienta el desarrollo investigativo y que el método debe ser el más afín al objetivo; por lo tanto, en relación con estos planteamientos, la propuesta metodológica de esta investigación se sustentó en un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo.

Tipo de investigación

Los tipos de investigación que se puntualizaron para este análisis fueron los análisis cualitativos (que permiten explicar la expansión de los datos e información), se la efectuó para medir el nivel de validez de un informe de labores al igual de hechos que marcaron al Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020; mientras que, la investigación cuantitativa (permite determinar elementos numéricos de investigación mediante un análisis de datos estadísticos), en los que se precisa por medio de los socios y abonados el uso de los elementos constitutivos del modelos de negocio del club.

Por otra parte, por medio del uso adecuado del método de selección de información primaria, y varias herramientas de investigación cualitativa algunos documentos importantes para este análisis se obtuvo por una recolección de datos, esencialmente de publicaciones de medios deportivos digitales, archivos de periódicos digitales, redes sociales oficiales del Club deportivo Cuenca, ya que es el material más confiable en las cuales se puede constatar los éxitos y fracasos del club.

Población y muestra

De esta manera, se efectuó la encuesta a 279 hinchas tanto como socios y abonados del Club Deportivo Cuenca, este número de hinchas se escogió en base a un muestro aleatorio simple, puesto que los socios y abonados fueron encuestados de forma aleatoria con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% donde el total de socios y abonados que acudieron a votar en las elecciones 2020 para la nueva directiva fueron de 1011 personas siendo este número el tamaño de la población, como se demuestra en la ilustración 1.

Formula de la muestra

$$\boldsymbol{n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}}$$

Datos:

Términos	Detalle	Valoración
N	Población	1011
Z	Nivel de confianza	95%
E	Nivel de error	5%
P	Probabilidad de ocurrencia	50%

Q	Probabilidad de No Ocurrencia (1-P)	50%
N	Muestra	

Aplicación:

$$\boldsymbol{n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 1011}{0,05^2 * (1011 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}}$$

$$\boldsymbol{n = 278,58}$$

$$\boldsymbol{n = 279}$$

Instrumentos

La encuesta estaba estructurada por 21 preguntas en donde se trató de recolectar la mayor información posible para saber cómo maneja los modelos de negocio del Club Deportivo Cuenca, como califican la gestión de dichos modelos. Las preguntas fueron ejecutadas con base a los conocimientos de los socios y abonados; y nadie mejor que ellos para saber cómo se encuentra el Club Deportivo Cuenca en la actualidad.

|Con la respectiva investigación se tenía un tiempo aproximado de 1 a 4 minutos para completar la encuesta de 21 preguntas, de modo que, los socios y abonados colaboraban sin ningún problema.

Limitaciones

Afortunadamente no hubo ninguna novedad, ya que ningún socio y abonado se negó a contestar la encuesta, el hecho de que la investigación se tratara del Deportivo Cuenca y sus modelos de negocio, los encuestados colaboraron de una manera muy amable, carismática y respetuosa.

Ilustración 1: Acta de escrutinio del acto eleccionario del Club Deportivo Cuenca

CLUB DEPORTIVO CUENCA

ELECCIONES DIRECTIVA 2020 - 2024
24 de Septiembre/2020
TRIBUNAL ELECTORAL

ACTA DE ESCRUTINIO TOTAL

Siendo las 20 horas 04 minutos concluye el escrutinio de votos del proceso de Elecciones de Directiva 2020 - 2024

	VOTOS EN NÚMEROS
TOTAL VOTANTES QUE CONSTAN EN EL PADRÓN ELECTORAL	- - - -
TOTAL VOTANTES EFECTIVOS	1008
VOTOS BLANCOS	- - - -
VOTOS NULOS	- - - 3

VOTACIÓN OBTENIDA POR LISTA

		VOTOS EN NÚMEROS
LISTA 1	VILLAVICENCIO ROMERO NATALY	509
LISTA 3	SANCHEZ FRANCISCO	278
LISTA 50	PEÑA CAMACHO PEDRO MAURICIO	218

Quienes suscribimos esta Acta damos fé y nos responsabilizamos de que los resultados consignados en esta Acta corresponden fielmente a la votación registrada en este recinto electoral.

Cuenca, 24 de Septiembre de 2020.

f. PRESIDENTE TRIBUNAL
f. MIEMBRO DEL TRIBUNAL
f. MIEMBRO DEL TRIBUNAL
f. SECRETARIO
f. VEEDOR FEF
f. VEEDOR LISTA 1
f. VEEDOR LISTA 3
f. VEEDOR LISTA 50

Fuente: (Cornejo, 2020)

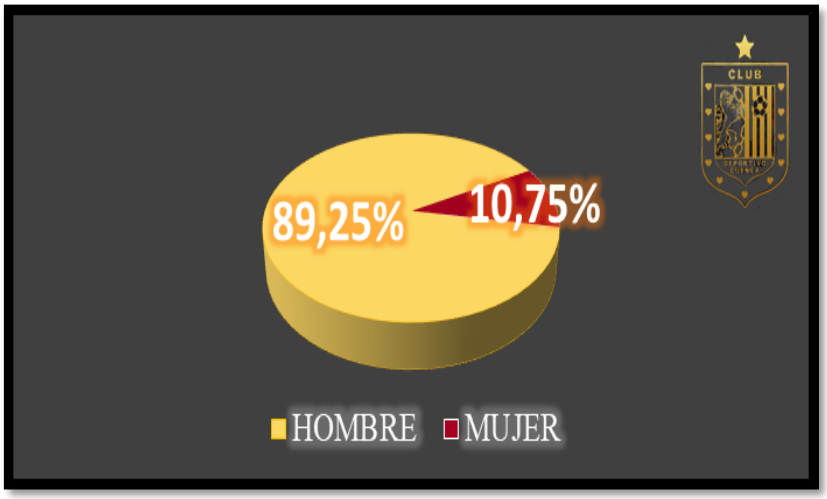
CAPITULO IV

ANÁLISIS Y RESULTADOS

La investigación se efectuó en un formulario de preguntas en Google Forms (Cuestionario en línea) donde se realizó llamadas y en algunos casos se envió el link a cada uno de los socios y abonados vía Whatsapp. Para medir los resultados se englobara graficas con porcentajes de las preguntas para que sea comprensible y visible. La encuesta se aplicó desde 18 de Enero de 2021 hasta el 5 de Febrero de 2021, donde el total de los encuestados fue de 279 hinchas que son socios y abonados del Club Deportivo Cuenca.

Al analizar la gestión de los modelos de negocio del club Deportivo Cuenca en el periodo 2017 -2020, hay que tener en cuenta que a finales del 2017, ocupa el cargo de presidente del Club Deportivo Cuenca, el Ing. Claudio Peñaherrera, luego de la renuncia del Dr. Fausto Carvallo el 4 de Diciembre de 2017. Anteriormente Peñaherrera cumplía las funciones de vicepresidente. El 14 de Octubre de 2020 termino la presidencia de Peñaherrera donde la Arq. Nataly Villavicencio asume como nueva presidenta tras haber ganado las elecciones que se realizaron el 24 de septiembre de 2020 en el estadio A.S.A. Banco del Austro.

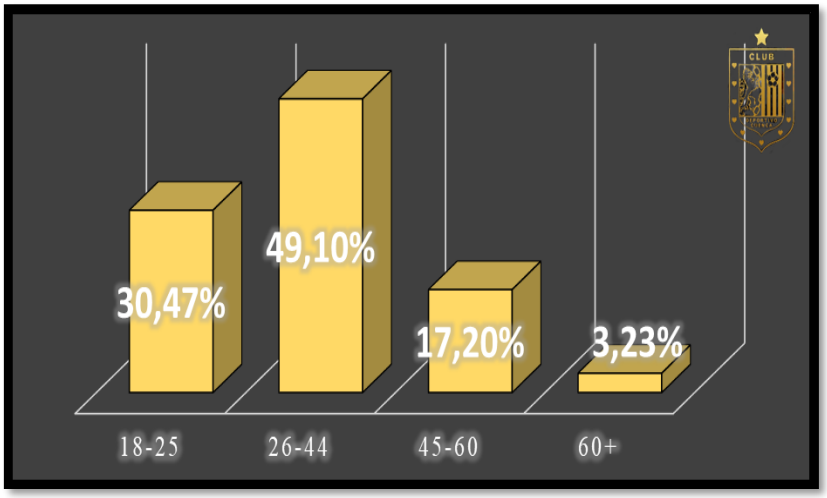
Figura 1: Genero de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

Al mencionar la división de género, existió una mayor participación en hombres que mujeres con una totalidad de 249 hombres encuestados con un promedio del 89,25% y 30 mujeres encuestadas con un promedio del 10,75%.

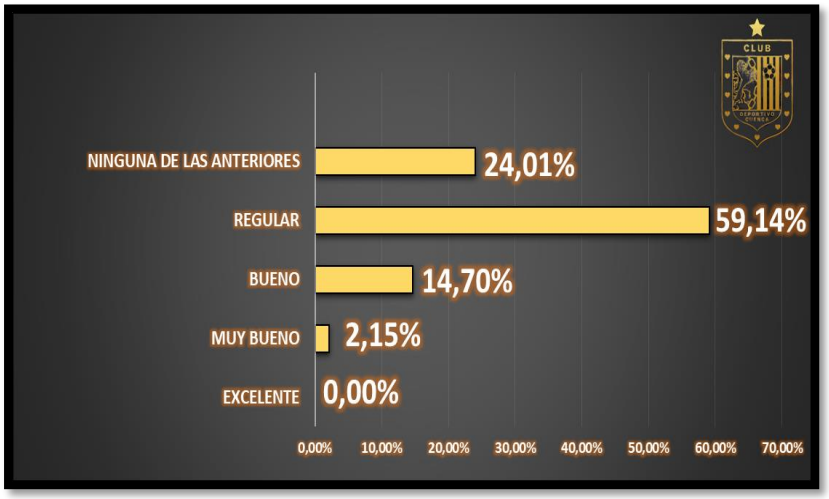
Figura 2: Edades de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

Un 49,10% en promedio de los encuestados, se encuentra en un rango de edad entre los 26 y 44 años siendo el mayor porcentaje de la edad de los encuestados, en tanto que, el rango de edad con menor porcentaje de encuestados es “más de 60 años”, con apenas un 3,23%, en promedio.

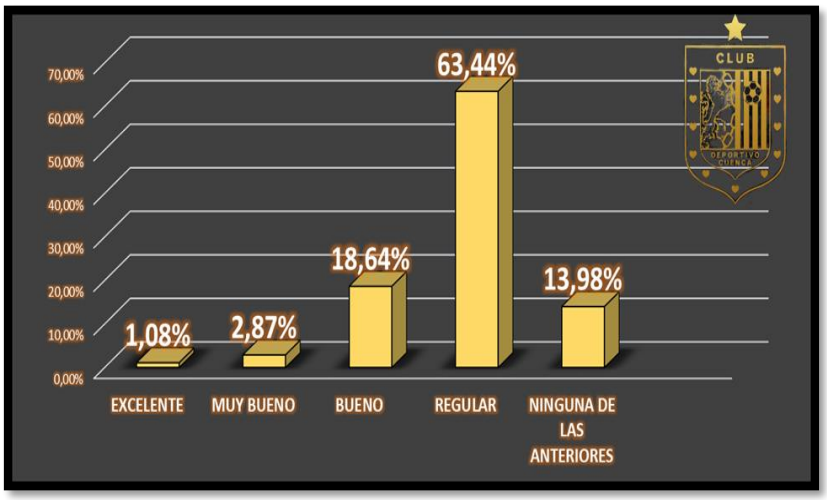
Figura 3: ¿Cómo calificaría la gestión del directorio del Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020?



Fuente: Elaboración propia.

Al observar la figura 3, tanto socios como abonados encuestados están inconformes con la gestión del directorio del Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020, con un porcentaje promedio mayor de una gestión regular del 59,14%. Considerando los hechos históricos y en base a las respuestas de los socios y abonados se podría entender que el Club Deportivo Cuenca no tuvo una buena gestión, encadenando una serie de inconvenientes tanto en lo económico y como en lo deportivo.

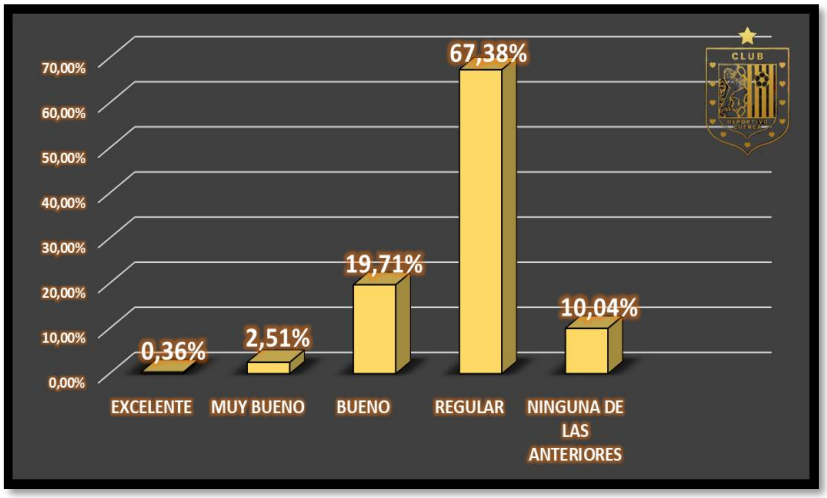
Figura 4: ¿Cómo calificaría la compra y venta de jugadores del Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020?



Fuente: Elaboración propia.

Al evaluar las respuestas de los encuestados sobre la compra y venta de jugadores, en promedio, la figura 4 indica que es regular con un promedio de 63,44%, sin embargo, un 18,64% considera que es bueno.

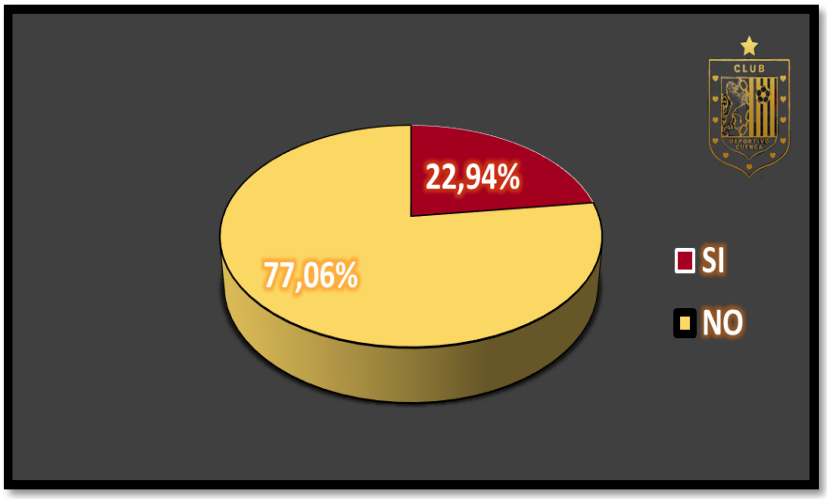
Figura 5: ¿Cómo calificaría el merchandising del Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020?



Fuente: Elaboración propia.

Alrededor de un 67,38% de encuestados manifiestan que el merchandising del Club Deportivo Cuenca es regular, sin embargo, un 19,71% dicen que el merchandising es bueno.

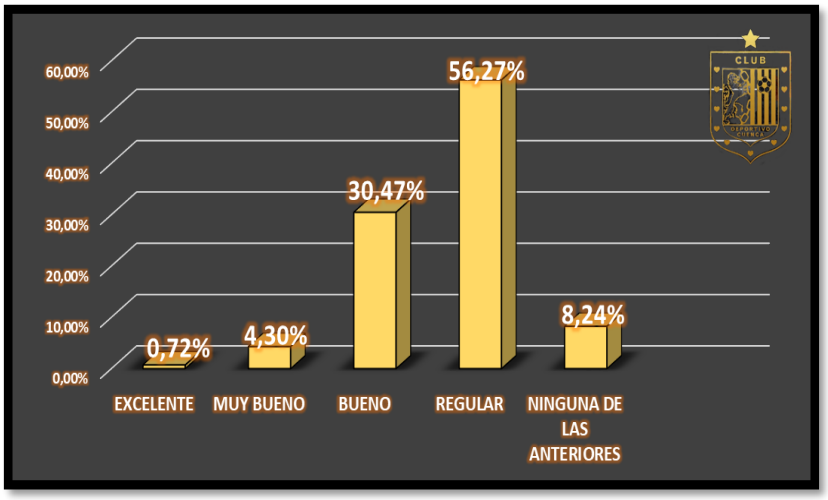
Figura 6: ¿En la gestión del Club Deportivo Cuenca periodo 2017- 2020, hubo un área especialmente dedicada al trato del cliente directo como son socios y aficionados?



Fuente: Elaboración propia.

Al observar la figura 6 muestra que, en promedio, la mitad de los encuestados con 77,06% están de acuerdo que no hubo un área dedicada al trato del cliente para los socios y aficionados.

Figura 7*: ¿Cómo califica usted, las negociaciones que realizo el Club Deportivo Cuenca con su patrocinador principal y secundario en el periodo 2017-2020?*



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la encuesta realizada, el 56,27%, en promedio, concuerda que las negociaciones que realizo el Club Deportivo Cuenca con sus patrocinador y secundario fueron de una manera regular, sin embargo, un 30,47% lo consideran como bueno.

Tabla 1: Gestión del Modelo de Negocio Club Deportivo Cuenca periodo 2017-2020

Modelo de Negocio	**Descripción del modelo**
Compra y Venta de jugadores	El presidente de la Comisión de futbol del Club Deportivo Cuenca, Juan Serrano menciona en su informe de labores que para la temporada 2019-2020 varios jugadores se encontraban a préstamo en otros clubes, algunos de ellos con la opción de compra ya que sus derechos deportivos y económicos pertenecían al Deportivo Cuenca, menciona también la compra de un jugador entre finales del 2018 e inicios de 2019 por un monto cercano a los $130.000. Por otra parte menciona también que no encuentra documentos sobre los montos exactos por la venta de algunos jugadores, ni quien los negocio, ni quien recibió los valores de negociación, tal como se puede apreciar en el anexo 4.
Merchandising	El Club Deportivo Cuenca cuando clasifico a los octavos de final de la Copa Sudamericana en el año 2018, sacó a la venta un producto oficial e histórico la cual se la denomino “La Bufanda Conmemorativa”, como se demuestra en el anexo 9.
	La Revista Estadio junto a los representantes del Deportivo Cuenca lanzaron a la venta un comic el 5 de abril de 2019, donde cuenta la historia del Club Deportivo Cuenca, este comic tenía el nombre de “El Expreso Austral”, como se demuestra en el anexo10, donde se imprimieron 4.000 ejemplares a un costo de $3.50.

	El 18 de abril de 2019 sacan a la venta una silla de 40cm para que los aficionados puedan colocarlo en diferentes localidades del estadio, como se demuestra en el anexo 11, a un costo de $30.
	El 7 de Julio de 2019 sacaron a la venta una línea de cuadernos de la marca escribe, como se demuestra en el anexo 12 y joyas oficiales del Club por parte de Joyería Romero.
	El 27 de Agosto del 2020, El Club Deportivo Cuenca es el primer club en adoptar hinchas de cartón al estadio, meses después de haber iniciado la pandemia del Covid-19 los aficionados ya no podían asistir al estadio por la emergencia sanitaria, entonces sacaron la campaña con el nombre "Nunca Jugarás Solo", donde consistía que los aficionados manden una foto y su rostro era incorporado a un vinil adhesivo con el diseño de la camiseta del Deportivo Cuenca y estos se los colocaba en la localidad de palco de estadio Alejandro Serrano Aguilar, tenía un costo de $15 y $12 para los socios y abonados, tal como se demuestra en el anexo 13.
Taquillas	Mediante un post en la cuenta de Instagram del Club Deportivo Cuenca se informó que para el partido de local de la primera fase de la Copa Sudamericana jugado el 7 de marzo de 2018, se había incautado a un revendedor la cantidad de 181 boletos de cortesía para la localidad de tribuna norte, estas cortesías estaban registradas e identificadas entre los 500 boletos que se entregaron a la agencia Conmebol, después de este suceso el Club Deportivo Cuenca envió el respectivo reclamo la Conmebol.

	Deportivo Cuenca en sus redes sociales publicaba la venta de sus taquillas, después de cada partido de local, publicando un post con la venta de la asistencia al igual que la recaudación en los años 2018 y 2019. Para el año 2020 no se publicó la asistencia por motivo de la pandemia del Covid 2019; ya que el COE Nacional prohibió la asistencia del público al estadio.

Precios para adquirir un abono cada temporada

		Socio Adulto	Socio Mujer - Joven(13-17 años)	Socio Niño - 3ra Edad – Discapacitados
2017	General	$ 90	$ 68,75	$ 45
	Preferencia	$ 150	$ 116,25	$ 75
	Tribuna	$ 280	$ 215,10	$ 140
	Palco	$ 405	$ 312,60	$ 202,50
2018	General	$ 80	$ 72	$ 40
	Preferencia	$ 136	$ 120	$ 68
	Tribuna	$ 266	$ 240	$ 133
	Palco	$ 396	$ 356	$ 198
2019	General	$ 55	$ 51	$ 27,50
	Preferencia	$ 95	$ 85	$ 47,50
	Tribuna	$ 190	$ 170	$ 95
	Palco	$ 280	$ 250	$ 140
2020	General	$ 50	-	$ 25
	Preferencia	$ 80	-	$ 40
	Tribuna	$ 170	-	$ 85
	Palco	$ 250	-	$ 125

Los Aficionados

	Los socios cotizantes siempre tienen descuentos al momento de comprar sus abonos para cada inicio de temporada (15% de descuento para los Socios Cotizantes).	
	En el año 2018 firmaron un convenio con la empresa Geevo.io para la venta de tickets, como se aprecia en el anexo14, llegando también a un acuerdo para la impresión, venta y control de ingreso a los cotejos del estadio Alejandro Serrano Aguilar, donde el aficionado puede crear una cuenta para acceder al servicio y comprar sus boletos de manera online, para el año 2019 aplicaron el mismo método de ventas online a través de la plataforma acceso ShoWare.	
	El Club Deportivo Cuenca en los años 2018 y 2019 realizo el denominado "RojoFest" en el cual comparte con los aficionados muchas actividades entre ellas se encuentran: firma de autógrafos, exhibición de camisetas históricas, venta de camisetas y souvenir del club, concursos y juegos por parte de los auspiciantes del club, la posibilidad de conocer a ex jugadores conmemorativos y compartir un campeonato de FIFA en play station.	
Patrocinadores	**2017**	**Patrocinador Principal:** Chubb Seguros. **Patrocinador Secundario** Banco del Austro- La Europea- Joma- Cementos Guapan- Clínica Santa Inés- Cerveza 593- Simoniz- Ecuacerámica- Total Lubricantes.
	2018	**Patrocinador Principal:** Chubb Seguros. **Patrocinador Secundario:** Banco del Austro- Cerveza Pilsener- Nutri leche- Cementos Guapan- Clínica Santa Inés- Ecuaceramica- Gatorade-

		Golden Bear- La Europea- PlastiAzuay-Pulsar-Hotel Valgus- Roland-Cuenca Alcaldía (Etapa-Emov).
	2019	**Patrocinador Principal:** Chubb Seguros. **Patrocinador Secundario:** Banco del Austro- Cerveza Pilsener- Joma-Roland- Wolsvagen-Liforce- Hyundai-Nutri leche- La Europea- Pulsar-Cementos Guapan- Hospital Universitario del Rio- Gatorade- Pure Water- Cnt- Romeo Joyería- Plastiazuay.
	2020	**Patrocinador Principal:** Chubb Seguros. **Patrocinador Secundario:** Banco del Austro- Cerveza Pilsener- Nutri leche- Joma-Cementos Guapan- Sudatlantica- Hospital del Río- Romeo Joyería- Equinoxio593- Gatorade- Roland- Plastiazuay- Baterías Dacar-Fox Gym.
	El Club Deportivo Cuenca junto con la empresa Intrans Ecuador S.A., llegaron a un acuerdo por canje publicitario el 12 de febrero de 2019, donde el club adquirió un bus Volkswagen 17-260 Euro 5. El bus cuenta con una capacidad para 42 pasajeros, calefacción, aire acondicionado, televisor de 43 pulgadas, batería sanitaria y dos cámaras de video, como se demuestra en el anexo 15.	
	El día 29 de Noviembre de 2019, tuvo un convenio de publicidad con la empresa Argentina Sudatlántica por un monto de $160.000. La empresa Argentina funcionaba como lotería deportiva, estando presente en diversos países de América. El presidente del Club Deportivo Cuenca en ese entonces afirmo que el 10% de ese monto se hará en beneficio de la Federación de Futbol del Azuay.	

Derechos de Televisión	**2017**	La Federación Ecuatoriana de Futbol (F.E.F.) es dueña de los derechos de televisión, recibió respaldo del Club Deportivo Cuenca para que se comercialice dichos derechos con el propósito de obtener el mejor rédito económico.
	2018	En el Congreso Ordinario se firma un contrato entre Gol Tv y la F.E.F. fue conocido y aceptado por todos los equipos de futbol ecuatoriano, entre ellos el Club Deportivo Cuenca, donde Gol Tv pasa a tener los derechos de televisión. El Club Deportivo Cuenca recibe cada año por derechos de televisión $ 1´200.000. Al igual que todos los clubes de la Serie "A". De este dinero un 30% al inicio del año y el resto dividido para los 10 meses del campeonato de Liga Pro.
	2019	El Club Deportivo Cuenca por un convenio de cumplimiento de obligaciones impositivas con Liga Pro y el S.R.I. se les descontaba un valor del $30.000 de los $90.000 que recibía por ingresos de derechos de televisión cada mes, como se demuestra en el anexo 3.
	2020	

Fuente: (Deportivo Cuenca, 2020)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo con esta investigación, el Club Deportivo Cuenca al ser un equipo de primera categoría del futbol Ecuatoriano no prevalece de gran manera su modelo de negocio, desperdiciando cada año las grandes ventajas que tienen dichos modelos para generar grandes beneficios económicos y deportivos.

La innovación al inicio de cada temporada de futbol en un modelo de negocios, ha demostrado ser muy importante, ya que el mercado del entretenimiento en la actualidad está muy saturado, haciendo que cada club de futbol siempre compita en ser el mejor en la gestión de su modelo de negocio.

El Club Deportivo Cuenca al no tener una estructura jurídica definida y al no estar controlada por entidades gubernamentales diferentes al máximo órgano deportivo (Liga Pro), está siempre expuesto a malas administraciones, donde los resultados de esta investigación nos demuestra que su modelo de negocios constantemente les ha generado conflictos tanto internos, como externos.

La hinchada del Club Deportivo Cuenca, según las personas encuestadas, tienen como prioridad importante la “compra y venta de jugadores” ya que es un modelo de negocios donde se puedo obtener mayores ingresos, de igual forma se sintieron insatisfechos con toda gestión que se utilizó en el modelo de negocios del periodo investigado. Donde dan a conocer que al Club Deportivo Cuenca no se le ha permitido crecer como otros clubes de futbol de primera categoría.

Recomendaciones

Se recomienda que para el merchandising algunas indumentarias conmemorativas y souvenir sean del agrado de la hinchada, ya que al aprovechar muy bien la marca de un club en algún producto se puede generar buenos ingresos a partir de este modelo de negocios pero también se puede generar pérdidas grandes en el caso de que los productos no sean del agrado de los aficianos.

Los aficionados al ser uno de los modelos de negocio, se les deben tener siempre incentivados, ya que evitarles las largas filas al momento de adquirir un boleto es una satisfacción grande, sobre todo si su equipo de futbol se está innovando a las nuevas tecnologías ya que en la actualidad la mayor parte compras se las hace de manera online.

Es importante y recomendable que para los Socios Cotizantes se les dé más beneficios por su aportación mensual, ya que si se comparten más beneficios, ellos mantendrán una fidelidad con el club y así se podrá tener nuevos Socios Cotizantes, llevándose una emoción más grande aun con el club.

Es recomendable que al momento de interactuar con la hinchada a través de las redes sociales, se publique todo el campeonato un post sobre taquilla completa al momento de finalizar un partido de local, ya que al momento de no hacer publicaciones seguidas sobre la taquilla, se genera una incertidumbre y una empatía regular por parte de la hinchada al momento de ver una información incompleta de las taquillas en las redes sociales.

Es de suma importancia que siempre se dé información clara a la hinchada sobre la compra y venta de jugadores, ya que al no darse la debida información por parte de la dirigencia, se puede generar perplejidad sobre los aficionados al igual que una imagen

debilitada por parte del club, afectando también al modelo de negocios de los patrocinios

Es importante tener presente que si las cortesías al ser emitidas para los patrocinadores y en este caso también para la Conmebol; y estos a la vez al no ser bien distribuidas, un club de futbol se verá afectado en este modelo de negocios ya que los aficionados al no comprar los boletos desde las propias taquillas afectaran a los ingresos del club.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez-Ossorio, S. (01 de 12 de 2013). *Futbol y manipulación social.* Recuperado el 17 de 01 de 2021, de Futbol y manipulación social: https://www.cafyd.com/HistDeporte/htm/pdf/2-13.pdf

Callejo, M., Martínez, F., & Javier, F. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review, 11*, 36-61.

Cornejo, J. D. (24 de 09 de 2020). *Twitter.com*. Recuperado el 17 de 12 de 2020, de Twitter.com: https://twitter.com/jdiegocornejo70/status/1309314499367895041

Costa, D. (03 de 11 de 2019). *Bendito Futbol*. Recuperado el 07 de 01 de 2021, de Bendito Futbol: https://www.benditofutbol.com/guayaquil-city/campeonatoecuatoriano-dcuenca-fecha30-christianbenitez-2019.html

Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 87-107.

Deportivo Cuenca, [. (08 de 08 de 2018). *Compra tu boleto de manera electronica*. Recuperado el 05 de 01 de 2021, de [Post de Instagram]: https://www.instagram.com/p/BmPtqw9g6fs/?utm_source=ig_web_button_share_sheet

Deportivo Cuenca, [. (2019). *[Posts de Instagram]*. Recuperado el 05 de 01 de 2021, de [Posts de Instagram]: https://www.instagram.com/dcuenca_oficial/

Deportivo Cuenca, [. (2020). *[Posts de Instagram]*. Recuperado el 09 de 01 de 2021, de [Posts de Instagram]: https://www.instagram.com/dcuenca_oficial/

Deportivo Cuenca, [@dcuenca_oficial]. (14 de 03 de 2018). *Para conocimiento de nuestra hinchada.* Recuperado el 05 de 01 de 2021, de [Post de Instagram]: https://www.instagram.com/p/BgUIRHUAz1X/?utm_source=ig_web_button_share_sheet

Garcia del Barri, P., & Pujol, F. (2007). El papel del fútbol en la sociedad actual. Fútbol: ocio y negocio. *Empresa y Humanismo, 11*, 89-108.

Gay de Liébana, J. (2016). *La gran burbujas del futbol.* Conecta. Recuperado el 19 de 12 de 2020

Gay de Liébana, J. (2016). *La gran burbujas del futbol.* España: Conecta. Recuperado el 19 de 12 de 2020

Ginesta, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. *Comunicacón y Sociedad, 24*, 141-166 .

Jaramillo, L., Restrepo, C., & Giraldo, C. (2016). *Modelo de negocio para equipo de fútbol profesional colombiano [Tesis de negociadores internacionales, Universidad Pontificia Bolivariana]*. Repositorio Institucional, Medallin.

Lucero, D. (2013). *Marketing Deportivo: Su efectiva gestión puede mejorar la situación económica de los clubes de fútbol [Trabajo de Postgrado, Universidad del Azuay]*. Repositorio institucional, Cuenca, Ecuador.

Miller, R., Fort, C., & Seitz, O. (2012). *El fútbol como negocio: una introducción a la gestión deportiva en Europa y Brasil [Universidad del Pacifico]*. Repositorio Institucional, Perú.

Olivos, S. (2016). *Manual para el relacionista público como mediador en manejor de crisis del Club Deportivo Cuenca [Licenciado en ciencas de la comunicación social, Universidad de Cuenca]*. Repositorio Iinstitucional, Cuenca.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & y Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems, 16(1)*, 1-25, doi: 10.17705/1CAIS.01601.

Quizphe, M. (09 de 28 de 2019). *El Comercio*. Recuperado el 06 de 01 de 2021, de El Comercio: https://www.elcomercio.com/deportes/deportivo-cuenca-campeon-futbol-femenino.html

Quizphe, M. (30 de 06 de 2019). *El Comercio*. Recuperado el 07 de 01 de 2021, de El Comercio: https://www.elcomercio.com/deportes/deportivo-cuenca-crisis-economica-deficit.html

Quizphe, M. (05 de 07 de 2020). El Deportivo Cuenca está cerca del colapso económico.

Raffino, M. E. (26 de 05 de 2020). *Concepto.de*. Recuperado el 20 de 01 de 2021, de Concepto.de: https://concepto.de/gestion/

Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio:El eslabón perdido en ladirección estratégica. *Universia Business Review, 23*, 12-25.

Rodriguez, I. (2016). *La eficiencia que tiene el proceso concursal para permitir la reestructuración económica de los clubes de futbol [Mestra en ciencias económicas, Universidad Nacional de Trujillo]*. Repositorio institucional, Trujillo.

Roggiero, L. (2012). *El negocio no es redondo: Los determinantes del desempeño deportivo y financierode los equipos de futbol profesional del Ecuador [Tesis de Mestría, Facultad latinoamericana de Ciencias Sociales]*. Repositorio Iinstitucional, Ecuador.

Santamaría, C., Mejía, D., & Vergara, D. (2012). *Propuesta de modelo de negocios para un club de fútbol colombiano [Tesis de administración, Universidad del Rosario]*. Repositorio Institucional, Bogotá.

Serrano, J. (2020). *Informe de Labores.* Comisión de Futbol, Cuenca.

Sinchi, B. (30 de 12 de 2018). *El mercurio.com*. Recuperado el 05 de 01 de 2021, de El mercurio.com: https://ww2.elmercurio.com.ec/2018/12/30/10-hechos-que-marcaron-al-deportivo-cuenca-2018/

Trujillo, P. (2014). El marketing y el futbol. *Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*, 1-14.

Universo, D. E. (26 de 09 de 2018). *El Universo*. Recuperado el 05 de 01 de 2021, de El Universo: https://www.eluniverso.com/deportes/2018/09/26/nota/6971780/deportivo-cuenca-analiza-cambio-estadio-deuda-federacion-deportiva/

Zapater, A., Cuervo, S., Meza, J., Vargas, M., Velásquez, B., & Zuñiga, M. (2011). *Valor de marca en el fútbol profesional.* Lima, Perú: Esan Ediciones. Recuperado el 23 de 01 de 2021

Zurita, J. (2014). *Diseño de un modelo de gestión para equipos de futbol profesional: Caso Ecuador [Magíster en Administración, Universidad Catolica del Ecuador]*. Repositorio Iinstitucional, Ambato.

ANEXOS

Anexo 1: Preguntas de la encuesta aplicada a los hinchas del Club Deportivo Cuenca

La siguiente encuesta tiene como propósito conocer la manera en que se desenvolvió el modelo de negocios del Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020. Para así poder brindar un argumento de cómo está el entorno del club en los últimos años.

Por favor indique su género.
Hombre_____ Mujer_____ Otro_____

¿Cuál es su categoría de edad?
18-25_____ 26-44_____45-60_____60+_____

1. ¿Cómo calificaría la gestión del directorio del Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020?

Excelente_____ Muy bueno_____ Bueno_____ Regular____ Ninguna de las anteriores_____

2. ¿Califique como aplico estos valores el directorio del Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020?
Excelente_____ Muy bueno_____ Bueno_____ Regular____ Ninguna de las anteriores_____

3. De los siguientes atributos, ¿Cuál de estos tipos de modelo de negocios de futbol ha escuchado usted?

Derechos de televisión___ Compra y Venta de jugadores___ Patrocinadores____Aficionados___ Merchandising___Todos los mencionados___ Ninguno de los anteriores___

4. De los siguientes atributos, ¿Cuál es para usted los más importantes para que el Club Deportivo Cuenca genere más ingresos?

Venta de taquillas___ Venta de jugadores___ Patrocinadores____Aficionados___ Merchandising___ Derechos de televisión___Todos los mencionados___ Ninguno de los anteriores___

5. ¿Cómo calificaría la compra y venta de jugadores del Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020?

Excelente_____ Muy bueno_____ Bueno_____ Regular____ Ninguna de las anteriores_____

6. ¿Cómo calificaría al departamento de marketing del Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020?

Excelente_____ Muy bueno_____ Bueno_____ Regular____ Ninguna de las anteriores_____

7. ¿Cómo calificaría la dirección general del área deportiva del Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020?

Excelente_____ Muy bueno_____ Bueno_____ Regular____ Ninguna de las anteriores_____

8. ¿Qué tan importante considera usted que el Club Deportivo Cuenca tenga patrocinadores reconocidos?

No es importante___ Poco importante___ Neutral___ Importante___ Muy importante___

9. ¿Cómo calificaría el merchandising del Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020?

Excelente_____ Muy bueno_____ Bueno_____ Regular____ Ninguna de las anteriores_____

10. ¿Cómo calificaría la Cantera del Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020?

Excelente_____ Muy bueno_____ Bueno_____ Regular____ Ninguna de las anteriores_____

11. ¿Qué causas cree que influya para que un club deportivo de futbol tenga un mal modelo de negocios?

Falta de experiencia administrativa___ Falta de análisis estratégico___ Falta de prevención financiera___ Falta de planeación___ Todas las mencionadas___ Ninguna de las Anteriores___

12. ¿Usted cree que la innovación sea un factor que influya en un buen modelo de negocios?

Si_____ No_____ Tal vez_____

13. ¿Se sintió satisfecho con el modelo de negocios que utilizo el Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020?

Si_____ No_____ Tal vez_____

14. ¿En la gestión del Club Deportivo Cuenca periodo 2017- 2020, hubo un área especialmente dedicada al trato del cliente directo como son socios y aficionados?
Si_____ No_____

15. ¿Cómo califica usted, las negociaciones que realizo el Club Deportivo Cuenca con su patrocinador principal y secundario en el periodo 2017-2020?
Excelente_____ Muy bueno_____ Bueno_____ Regular____ Ninguna de las anteriores_____

16. ¿Qué tan importante considera usted que al incumplir con el pago de los sueldos a jugadores y personal administrativo se debilite la imagen de un club deportivo de futbol para un buen modelo de negocios?

No es importante____ Poco importante___ Neutral___ Importante___ Muy importante___

17. ¿Cómo calificaría el marketing digital que uso el Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020 para interactuar con sus socios y aficionados?

Excelente_____ Muy bueno_____ Bueno_____ Regular____ Ninguna de las anteriores_____

18. ¿Cómo calificaría la gestión de Logística del Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020 para el equipo de primera y formativas?

Excelente_____ Muy bueno_____ Bueno_____ Regular____ Ninguna de las anteriores_____

19. ¿Se sintió satisfecho con el manejo de los recursos económicos que gestiono el Club Deportivo Cuenca en el periodo 2017-2020 para un buen modelo de negocios?

Sí_____ No_____

20. De las siguientes áreas, ¿Cuál es para usted la más importante para que un club deportivo de futbol tenga un buen modelo de negocios?

Área Deportiva_____ Área Comercial____ Área de Comunicación_____ Área de Administración_____

21. ¿Qué tan importante considera usted que un club deportivo de futbol tenga un área dedicada a los clientes directos donde pueda captar nuevos socios y fidelizar a los que ya existen como parte de un modelo de negocios?

No es importante___ Poco importante___ Neutral___ Importante___ Muy importante___

Elaboración: El Autor

Anexo 2: Informes de Gestión: de Juan Serrano (Vocal y Presidente de la Comisión de Futbol Club Deportivo Cuenca)

Cuenca, 05 de octubre de 2020

Señor Ingeniero
Claudio Peñaherrera Calle
Presidente del Club Deportivo Cuenca.

Para los fines institucionales que importen.

En mi calidad de Vocal y presidente de la Comisión de Fútbol del Club Deportivo Cuenca, pongo a su conocimiento y del Directorio de la institución, el respectivo informe de labores dentro de la comisión que tuve el honor de presidir, así como de la vocalía del Directorio de la cual formé parte, y que a continuación se explica.

ASPECTO DEPORTIVO

Desde mi designación como presidente de la Comisión de Fútbol del Club Deportivo Cuenca en el mes de febrero de 2019, solicité inmediatamente al ex Gerente Tito Astudillo una copia del presupuesto elaborado para el ejercicio económico 2019 y copia de todos los contratos de trabajo con los futbolistas del primer plantel y reserva. Los contratos fueron entregados de inmediato, el presupuesto del año 2019 hasta la presente fecha no ha sido entregado, por lo que de conversaciones mantenidas con el mismo ex funcionario, el presupuesto no se lo elaboró ni tampoco se lo aprobó por parte de Directorio.

@jdiegocornejo70

Luego de asumir ésta función, comenzaron a suscitarse problemas económicos y deportivos, pues para el mes de mayo se había obtenido 1 punto de 21 posibles, situación que, con ocasión de episodios de violencia contra los jugadores y sus bienes, se resolvió se negocie la desvinculación por resultados con el Director Técnico de esa época Luis Soler, como con algunos jugadores que percibían remuneraciones elevadas y que al no haber un presupuesto elaborado y aprobado, el Club se encontraba en la imposibilidad de cubrir el rol de pagos total del plantel de acuerdo a los contratos celebrados a principio de aquel año (2019).

Con los problemas descriptos, en junio del mismo año se contactó y contrató de inmediato al Director Técnico uruguayo Tabaré Silva, quien se ajustó al bajísimo presupuesto que quedaba para su contratación, profesional que luego de un clima adverso por los problemas económicos que se afrontaba por varias obligaciones dinerarias, logró la cantidad de puntos que salvaron al Club de descender de categoría y que, de no haber sido por los puntos que se perdieron justamente por los problemas de carácter económico ante la Liga Pro, hubiésemos talvez, intentado alcanzar un cupo a una competición internacional.

Los problemas suscitados por no haberse estructurado un presupuesto adecuado para el año 2019, deja la experiencia a ésta y a futuras administraciones, de realizar una planificación presupuestaria real y oportuna, consecuentemente desde el mes de octubre del mismo año comenzamos conjuntamente con los colaboradores de la parte financiera, administrativa y de marketing, la elaboración de un presupuesto para el ejercicio económico 2020, y luego de un sin número de reuniones se definió asignar un presupuesto para el primer plantel profesional de varones de noventa y cinco mil dólares aproximadamente y para el cuerpo técnico completo de alrededor de veinte y dos mil dólares, montos muy por debajo de lo que se venía asignando

Elaboración: (Serrano, 2020)

Anexo 3: Informes de Gestión: de Juan Serrano (Vocal y Presidente de la Comisión de Futbol Club Deportivo Cuenca)

para el armado del equipo principal, sin embargo las condiciones económicas impedían incrementarlo de ninguna manera.

Sobre esta base presupuestaria, tomando en cuenta que, del mencionado valor asignado al primer plantel, cincuenta mil dólares se encontraban comprometidos con contratos de jugadores que tenían vinculación previa por la temporada 2020 o por más tiempo. Esta situación hizo que se deba conformar y completar el plantel con aproximadamente cuarenta y cinco mil dólares, algo muy complicado para poder competir con otros clubes por jugadores que en su momento interesaban, sin embargo, se logró estructurar con el mentado presupuesto, un equipo equilibrado en todas las líneas, se ratificó al entrenador Silva y se inició el torneo de forma aceptable, hasta ganando a Liga en Portoviejo con goleada, hecho que desde 1996 no se había logrado.

A mediados de marzo, como es público y notorio, se suspendió el torneo por la pandemia COVID 19, con la incertidumbre total de su reinicio, lo cual produjo que espónsores del sector público y privado que habían comprometido su respaldo económico, por motivos de fuerza mayor plenamente justificados, hayan declinado el apoyo económico publicitario que fue uno de los pilares fundamentales en la estructura del presupuesto 2020, a lo que se sumaba la falta de taquillas por razones obvias y contando solamente con los únicos ingresos "seguros" que se recibían como eran los derechos de televisión, que bordeaban los noventa mil dólares, de los cuales por el convenio de cumplimiento de obligaciones impositivas con LIGA PRO y el SRI, se nos descontaba un valor de treinta mil dólares.

@jdiegocornejo70

En esas condiciones, se me solicitó entable conversaciones con el primer plantel para explicar la situación e intentar buscar soluciones de negociación en virtud de ya no contar con los ingresos suficientes que permitan cumplir con los compromisos adquiridos a principio de año. De inmediato iniciamos las conversaciones vía telemática en medio del confinamiento, tanto con todos los integrantes cuanto con los capitanes. Fueron múltiples reuniones y conversaciones, momentos muy complicados y delicados, entendiendo por una parte a los profesionales en defensa de sus derechos y entendiendo al Club en su realidad económica crítica, incrementada sin límite por los efectos de la pandemia.

Luego de casi tres meses de negociación, el tema para todos quienes intervenimos en la misma fue desgastante e incómodo, sin embargo, se logró un acuerdo con la mayoría del plantel excepto con los jugadores Gustavo Alles y Kener Arce, quienes no aceptaron las condiciones y terminaron sus contratos, con los respectivos acuerdos de pago. El acuerdo con el plantel se circunscribe a la reducción de un treinta a cuarenta por ciento de su remuneración por la pandemia, por tanto, de su nueva remuneración cobrarían en efectivo en este año lo que se tenga como ingresos fijos, esto es derechos de televisión y el saldo quedaría como deuda para el año siguiente, salvo que en este mismo período se consigan otras fuentes de ingreso que permitan reducir y amortizar la deuda comprometida para el año siguiente.

En este lapso, cuatro jugadores fueron separados de los entrenamientos del primer plantel por temas disciplinarios, con dos de ellos se terminó contrato por cuanto su vinculación era únicamente por el año 2020, y los dos restantes, (Carlos Perea y Bryan Caicedo) continuarían por tener contrato con el Club. A la fecha el jugador Perea entrena con normalidad en tanto que el jugador Caicedo juega en el Club Aucas de Quito temporalmente por así autorizarlo el reglamento, mientras se resuelve su situación de solicitud de terminación por causa justa ante

Elaboración: (Serrano, 2020)

Anexo 4: Informes de Gestión: de Juan Serrano (Vocal y Presidente de la Comisión de Futbol Club Deportivo Cuenca)

el ente competente, proceso en que el Club a través de la sindicatura está actuando para que tal petición quede sin efecto por no tener sustento.

En razón de la salida de los jugadores antes citados, sobre todo del señor Gustavo Alles y del señor Kener Arce, con la limitación económica y aún encontrándonos en plena pandemia, se los quiso reemplazar de forma inmediata, se busco reemplazos en Argentina y Uruguay, sin embargo no había claridad en cuanto a la viabilidad de vuelos internacionales y el tiempo de cuarentena a su llegada, y con el torneo cerca de reiniciar, se conversó con el cuerpo técnico sobre la posibilidad de reemplazos que se encuentren en el país, se barajaron nombres y se decidió como alternativa la del jugador Diego Dorregaray quien se ajustaba al presupuesto y su llegada era inmediata, así como la posibilidad de traer varios jugadores jóvenes que no tuvieron ni tienen costo para el Club, sin embargo era necesaria su incorporación por la intensidad de partidos del torneo que se avecinaba y el corto plantel que se tenía para poder afrontarlo.

@jdiegocornejo70

Luego de reiniciado el torneo, se han jugado 14 fechas, nos encontramos en el último puesto de la tabla de posiciones, situación preocupante considerando los puntos importantes que hemos dejado escapar sobre todo de local. No es afán justificar esta situación, sin embargo es menester señalar posibles causas, tales como la falta de pago de derechos de televisión por más de tres meses, hecho que ha generado que el Club tampoco pueda cumplir con lo pactado con los jugadores complicando la situación económica de cada uno de ellos; consecuencia de aquello fue la suspensión de actividades físicas por una semana, luego hubo una nueva suspensión de una semana por un caso de contagio de COVID 19, es decir fueron dos semanas de no entrenar a la par de otros equipos, y finalmente, la intensidad del torneo ha hecho que muchos jugadores considerados titulares no puedan actuar por lesiones o suspensiones, es decir que éste cúmulo de circunstancias adversas pueden afectar el desenvolvimiento del equipo en los partidos oficiales, por lo que, considero que de venir nuevas autoridades con recursos económicos frescos, puedan reforzar al equipo en zonas claves como las de lateral izquierdo, un volante de contención de experiencia, puesto que Pedro Larrea tiene una fractura en el pie que le impide jugar lo que resta del campeonato, un volante creativo de abastecimiento y un delantero centro adicional en lo posible.

Se debe indicar que a la presente fecha, varios jugadores se encuentran a préstamo en otros clubes y que pertenecen sus Derechos Deportivos y económicos a Deportivo Cuenca, como son Jackson Pita que se encuentra cedido a Sol de América de Paraguay, Anthony Bedoya que está cedido a Barcelona de Guayaquil y Edison Preciado (termina contrato este año) cedido al Club Gualaceo, Isaac Cabrera cedido a préstamo al Club Gloria. Hay que tomar en cuenta además, que quedan con contrato en el Club hasta 2021 y 2022, jugadores tales como Denilson Bolaños y Mateo Piedra que provienen de la cantera del Club y en la actualidad son titulares en el primer equipo.

ASPECTO ADMINSITRATIVO.

En mi calidad de vocal del Directorio debo expresar mi preocupación y malestar a cerca del manejo administrativo del Club en este período que termina, lo cual se lo he manifestado personalmente en las respectivas sesiones de Directorio, empero es preciso dejarlo sentado expresamente en este instrumento.

Elaboración: (Serrano, 2020)

Anexo 5: Informes de Gestión: de Juan Serrano (Vocal y Presidente de la Comisión de Futbol Club Deportivo Cuenca)

Como directivo y parte de la Comisión de Fútbol de esa época, nunca entendí la compra de nuestro jugador Bryan Heras, no por sus condiciones profesionales que son indiscutibles, pues a lo largo de su corta carrera ha llegado hasta la Selección Nacional, sino por un asunto de carácter económico, pues su compra se realiza a finales del 2018 e inicio de 2019, sin un presupuesto claro, por tres años de vinculación, a un monto cercano a los ciento treinta mil dólares, sin embargo, como lo indico al principio de este informe, he pedido copia del presupuesto aprobado 2019 y este no existe, consecuentemente me pregunto, en base a qué criterio financiero se compró los derechos del jugador en mención si no se tenían los recursos económicos para hacerlo, lo cual se evidencia en el hecho que hasta la presente fecha, dos años después, seguimos con deuda por dicha negociación que dicho sea de paso, el año pasado como consecuencia de incumplimiento en el pago, perdimos puntos y hasta estuvimos cerca de perder la categoría.

De la revisión de contratos, llamó mucho mi atención la suscripción de un contrato que si bien he solicitado explicación verbal, no se ha dado una razón satisfactoria al respecto. Es el caso de un jugador extranjero que sufrió una lesión complicada de ligamento cruzado anterior suscitada en el mes de septiembre de 2018, más ocurre que en el mes de octubre del mismo año -tan solo un mes después- sin que siquiera haya sido atendido quirúrgicamente, se suscribe su renovación por dos años más (hasta 2020), con una remuneración, primas y premios importantes considerando la débil economía del Club. En aquel entonces el señor Juan Manuel Durán como Director Deportivo, indicó verbalmente que no se puede "rescindir" a un jugador lesionado, sin embargo no se trataba de terminar su contrato, pues este finalizaba por cumplimiento de plazo en el mes de diciembre del mismo año, por lo que se requiere saber, la razón por la que se obligó al Club a vincular a un profesional que a la fecha de la firma de renovación por dos años, se encontraba con una lesión grave que le impedía jugar, que su contrato vencía tres meses luego, y a costos altos para la economía débil que se atravesaba, considerando que mi reclamo lo hice personalmente al Dr. Galo Cárdenas como Presidente de la Comisión de Fútbol de esa época, quien me ha manifestado que se opuso a dicha renovación en las condiciones mencionadas.

@jdiegocornejo70

Otra interrogante desde el punto de vista administrativo financiero radica en que nunca se presentó y menos aprobó el presupuesto 2019, sin embargo se contrató un plantel que mensualmente costaba entre ciento sesenta y ciento setenta mil dólares, cuando en ingresos se recibía cerca de cien mil dólares, tomando en cuenta que se vincularon jugadores con trece mil dólares de sueldo mensual sin tener los respaldos presupuestarios necesarios; se contrató al técnico Luis Soler ante la oposición de gran parte de la directiva, de quien suscribe y de la opinión pública, pese a que personalmente presenté información y estadísticas que indicaban que no era la mejor alternativa en ese momento. Al final del día, los resultados con jugadores costosos y con un cuerpo técnico resistido no dieron frutos en lo deportivo, pero sí generaron perjuicios considerables desde lo económico, pues sus desvinculaciones le costaron al Club montos muy altos que coadyuvaron a la pérdida de puntos en el torneo 2019 y a tener que estructurar un plantel de bajo presupuesto para el presente año.

Otro aspecto administrativo sin explicación satisfactoria fue la contratación de un asesor de Presidencia con una remuneración de siete mil dólares mensuales conforme se desprende del mecanizado del IESS, lo cual en su momento fue cuestionado por el Directorio y por quien suscribe, no por la persona contratada, sino por el monto de contratación considerando nuevamente la pobre economía del Club, sin que se haya indicado qué funciones concretas

Elaboración: (Serrano, 2020)

Anexo 6: Informes de Gestión: de Juan Serrano (Vocal y Presidente de la Comisión de Futbol Club Deportivo Cuenca

realzaría, qué horarios o marcación cumpliría, qué productos o informes entregaría, si existe o no contrato en que se haya establecido todas las condiciones indicadas, pues no lo conozco.

Por otra parte y talvez lo más importante, ante varios cuestionamientos de la opinión pública, se requiere conocer **documentadamente** las negociaciones realizadas con varios jugadores jóvenes del Club que fueron cedidos o vendidos a otros clubes del país, tales como Bryan Oña, Carlos Cuero, Gustavo Vallecilla, John Jairo Espinoza, Bryan Carabalí, entre otros, de los cuales no se conoce taxativa y documentadamente los montos exactos de la negociación, quién los negoció, quién recibió los valores de negociación, si se lo hizo a través de bancarización, dónde se encuentran los documentos de respaldo de ingresos contables sobre tales ventas y en caso de no haberlo, que se solicite a los entes gubernamentales competentes se verifique los egresos de los clubes compradores sobre esas negociaciones, puesto que, al menos en lo que a mi respecta, desconozco la documentación que respalde la exactitud de esas transacciones y los valores concretos que debía recibir el Club y que ingresaron a contabilidad. Estos montos debidamente respaldados deben quedar claramente explicados y demostrados en los respectivos informes de gestión.

@jdiegocornejo70

Como aspecto general pero no por ello menos importante, es menester recordar a quienes tengan o vayan a tener vinculación de alguna forma con Deportivo Cuenca, ya sea directivo, empleado, coordinador, director deportivo o cualquier otra figura, que no se debe ni puede actuar como empresario o intermediario de jugadores al mismo tiempo que presta servicios para el Club, pues a más de falta de ética, conlleva un conflicto de intereses en contra del Club al que se deben.

Por otra parte, a pesar que en Directorio expuse de forma categórica mi oposición, tengo que dejar nuevamente por escrito sentado mi malestar por el pago a fines de enero del presente año, por el valor de veinte y cinco mil dólares por concepto de remuneraciones no pagadas al ex asesor de Presidencia, por cuanto esos fondos estaban comprometidos y debidamente presupuestados para el pago de primas de los jugadores Arce y Segura al momento de su firma, incumplimiento que a la postre, resultó como consecuencia la salida del plantel del primero de los nombrados. Dicha situación me hizo pensar en renunciar, sin embargo, sentí la obligación de quedarme para ser un contrapeso y velar por el Club en todo lo que a mi criterio no se hacía en su beneficio.

Sobre este último particular, debe quedar constancia que estatutariamente el Presidente únicamente puede obligar al club en erogaciones de hasta diez mil dólares, por tanto esa autorización de egreso no le estaba permitida al Presidente sino al Directorio, consecuentemente el pago fue contra expreso mandato del estatuto del Club, aunque supuestamente haya mediado una solicitud de Liga Pro al respecto, pues dicho ente está para velar los intereses de los clubes y sus jugadores, más no de empleados administrativos, que dicho sea de paso, a la fecha del desembolso en mención, también existían otros empleados administrativos que se encontraban impagos por más de siete meses con sueldos hasta diez veces menores y no fueron cancelados de la misma manera. Ese tipo de actuaciones deben quedar claramente determinados en un informe de auditoría para las acciones que el caso amerite.

En medio del confinamiento ocasionado por la pandemia, en calidad de Presidente de la Comisión de Fútbol se me solicitó que me encargue de las negociaciones con el plantel de

Elaboración: (Serrano, 2020)

Anexo 7: Informes de Gestión: de Juan Serrano (Vocal y Presidente de la Comisión de Futbol Club Deportivo Cuenca

primera por la falta de recursos económicos que la epidemia global causó, sin embargo a pesar que fue motivo de reclamo de mi parte en un Directorio donde usted lo desmintió, sin embargo resulta que, recientemente en la campaña electoral llevada a cabo hace unos días, el señor Paulo Coellar en rueda de prensa señaló con foto de la reunión telemática de fecha 26 de mayo de 2020, que su persona, acompañado del vocal señor Martin Vintimilla y del señor Juan Manuel Durán como aparece en la imagen de la reunión, le ofreció la candidatura a la presidencia del Club con el grupo inversor liderado por el señor Gabriel Castro. En este aspecto, cada persona es libre de hacer lo que piense correcto, sin embargo, mi malestar radica en que en esa fecha, mientras me encontraba en una situación incómoda y desgastante de negociaciones con el plantel, por otro lado se estaba estructurando un proyecto y solicitando aceptación de candidaturas direccionadas a un determinado grupo, cuando lo que hubiese esperado, al menos, es ayuda y acompañamiento en todo momento de las negociaciones, pues se discutían temas financieros y económicos delicados y no futbolísticos.

Hace más de un mes vengo solicitando se contrate auditoría externa, pues es una obligación estatutaria que debemos cumplir, el Directorio ya lo aprobó y autorizó sin que hasta la fecha de este escrito se haya perfeccionado la contratación de la compañía elegida, y sin que se haya presentado además, las denuncias respectivas en fiscalía por ciertas presuntas irregularidades cometidas por ex funcionarios y ex empleados del Club en el año 2018, lo cual era responsabilidad de esta administración hacerlo pese a los constantes pedidos, esta omisión significa responsabilidades desde el aspecto civil como penal. Además debería aclararse el tema del bus institucional y el tema contractual de la escuela de fútbol que pedí copia del mismo en su oportunidad para poder revisarlo, pero nunca recibí la misma.

En los últimos días se ha suscitado otro punto controvertido, si bien la situación suigéneris vivida con tres grupos inversores originó una duda y un aparente vacío, la solución al final era simple, se debía convocar a elecciones de Directorio y éste último negociar con cualquiera de los grupos inversores que más convenga a los intereses del Club, puesto que es una facultad de Directorio su negociación y contratación. Amén de aquello, la convocatoria ató una propuesta de inversión, sin embargo la elección era únicamente para Directorio, y una vez electo, este tenga la legitimidad y respaldo de los socios plasmado en la votación, para que negocie prioritariamente con el grupo inversor coligado o con cualquier otro, es decir, se dio el respaldo popular de socios para que negocie, contrate y obligue al club la cesión de la administración de acuerdo con lo que permite el estatuto social.

@jdiegocornejo70

A la fecha, tenemos un Directorio electo, más sucede que ahora se convoca a una Asamblea telemática para autorizar la posesión de la directiva electa antes de lo que establece el estatuto, lo cual le he comentado personalmente sería violentar el estatuto, pues la asamblea como máximo órgano puede conocer cualquier asunto que se ponga a su conocimiento, siempre que esté encuadrado dentro de la norma jurídica, por tanto el asunto a tratar y resolver no puede vulnerar el propio estatuto. La asamblea puede estatutariamente reformar el estatuto lo cual conlleva el proceso de aprobación de las entidades competentes, más no puede resolver situaciones que modifican el estatuto social sin efectuarse el proceso mencionado, lo contrario es violentar la norma jurídica establecida y vigente, hecho que significaría arriesgar al Club a impugnaciones por desacatar el ordenamiento jurídico, irrespetando el elemental principio de legalidad que se traduce en el cumplimiento de las normas vigentes.

Elaboración: (Serrano, 2020)

Anexo 8: Informes de Gestión: de Juan Serrano (Vocal y Presidente de la Comisión de Futbol Club Deportivo Cuenca

La solución a este particular la he expuesto en varias oportunidades, y consiste simplemente en la aplicación del artículo 33 letra o) del Estatuto del Club, esto es, delegar la administración a una comisión ejecutiva que bien puede y debe ser el Directorio electo y dentro del acuerdo de delegación, especificar que el Directorio saliente debe obligarse a dar la viabilidad, agilidad y firma para toda gestión, contrato, finiquito u obligación en general que requiera la administración delegada en estos dos meses, hasta que se pueda posesionar estatutariamente el Directorio, sin embargo, romper las normas es lo más fácil so pretexto de la urgencia. En este sentido, soy consciente de la necesidad emergente de la toma de decisiones y gestiones administrativas y económicas por parte del nuevo Directorio, pero para tal efecto hay mecanismos que permiten hacerlo cumpliendo con el ordenamiento jurídico y no fuera de él.

Tengo conocimiento de reuniones entre su persona y la nueva Presidente electa, sin embargo como parte del Directorio nunca fuimos convocados o invitados a las mismas menos como Presidente de una comisión tan importante como la que estuve al frente, pese a que he manifestado que debe haber un proceso correcto y transparente de transición, en el cual todos nosotros como Directorio tenemos la obligación moral y estatutaria de entregar bienes, balances, estados financieros, informes, documentos, contratos, información y explicaciones al Directorio entrante.

@jdiegocornejo70

Finalmente, todo lo expuesto ha sido manifestado en su respectivo momento de forma frontal y directa, pero verbal, por tanto tengo la obligación de dejarla sentada por escrito, en espera que en su informe de labores se pueda aclarar todos y cada uno de los cuestionamientos aquí expuestos, de forma documentada y respaldada, no para quien suscribe, sino para el Club al que nos debemos, pues los distintos errores administrativos como los expuestos, no sólo de este Directorio sino no los anteriores, han conllevado a la difícil y crítica situación del Club en la actualidad.

Por este documento, quiero dejar sentado además mi gratitud imperecedera con el plantel de jugadores, que, a pesar de los resultados, han soportado estoicamente este funesto año, al cuerpo técnico liderado por Tabaré Silva por quedarse a luchar por esta causa y apoyar hasta con sus bienes a su plantel y al Club en general, y al personal administrativo por su apoyo y colaboración permanente pese a estar impagos en estos tiempos tan difíciles en que hasta pusieron en riesgo su propia salud.

Que vengan tiempos mejores por el bien del Club Deportivo Cuenca, al que nos debemos y queremos.

Con debida consideración.

Atentamente,

Juan Serrano
Vocal Directorio
Presidente Comisión de Fútbol.

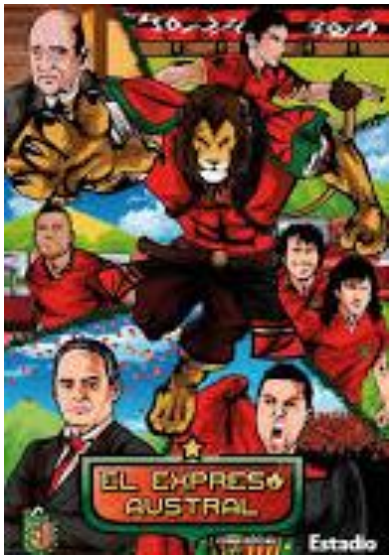
Con copia a Directorio Club Deportivo Cuenca

Elaboración: (Serrano, 2020)

Anexo 9: La bufanda conmemorativa

Fuente: (Deportivo Cuenca, 2018)

Anexo 10: Comic "El Expreso Austral"



Fuente: (Deportivo Cuenca, 2019)

Anexo 11: Silla aficionado

Fuente: (Deportivo Cuenca, 2019)

Anexo 12: Cuadernos Escribe Deportivo Cuenca

Fuente: (Deportivo Cuenca, 2019)

Anexo 13: Hinchas de Cartón "Dummies"

Fuente: (Deportivo Cuenca, 2020)

Anexo 14: Geevo.io "Entradas en online"

Fuente: (Deportivo Cuenca, 2018)

Anexo 15: Bus Volkswagen

Fuente: (Deportivo Cuenca, 2019)