

Comunicación

Pasión

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

AUTOR: Fernando Israel Mora Sánchez

TUTOR: Mario Roberto Naranjo Noboa

TÍTULO

**“PLAN DE COMUNICACIÓN 360, PARA LAS CATEGORÍAS FORMATIVAS DEL
CLUB LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA”**

**“Plan de Comunicación 360, para las categorías formativas del Club Liga Deportiva
Universitaria”**

Por

Fernando Israel Mora Sánchez

Marzo 2021

Aprobado:

Mario, R, Naranjo, N, Tutor

Presidente(a) del Tribunal:

Patricia Elizabeth Hidalgo Albuja, PhD

Tribunal 1:

López Macías Laura Eliana, MsC

Tribunal 2:

Torrelli Barrera Álvaro Andrés, MsC

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Fernando Israel Mora Sánchez, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación denominado **“Plan de Comunicación 360, para las categorías formativas del Club Liga Deportiva Universitaria”** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Fernando Israel Mora Sánchez

Correo electrónico: israelmorafer@gmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Fernando Israel Mora Sánchez, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **“Plan de Comunicación 360, para las categorías formativas del Club Liga Deportiva Universitaria”**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Marzo 2021



Fernando Israel Mora Sánchez

Correo electrónico: israelmorafer@gmail.com

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mi esposa, quién me enseñó que el conocimiento es inagotable y se lo adquiere cada día de la vida; y, también a mi madre, quién me inculcó que incluso la tarea más grande se puede lograr si se hace un paso a la vez.

Agradecimiento

Me gustaría agradecer en estas líneas a las personas y colegas me extendieron la mano durante el proceso de investigación y redacción de este proyecto; especialmente, a mi esposa, Patricia Hidrobo y a mi tutor, Mario Naranjo, por haberme guiado en todos los momentos que fue necesario.

Resumen Ejecutivo

La herramienta estratégica de un plan de comunicación de trescientos sesenta grados (360), tiene como finalidad el mantener un flujo permanente de diálogo de parte de las organizaciones con sus públicos y con sus partícipes internos. La identificación de trescientos sesenta grados, simboliza una modificación estructural a la situación actual de la empresa o institución, en el campo de la comunicación, pretendiendo una presencia constante y de calidad en los públicos, con contenido relevante, a través de la mayor cantidad de canales posibles. (Diego Apolo Buenaño, 2014)

La propuesta de este trabajo, procura conseguir un cambio comunicacional total para las categorías formativas del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito, institución que ha tenido como base fundamental las juventudes capitalinas del Ecuador, a través de los tiempos; de esta premisa, surge la importancia que tienen las categorías pre profesionales, para esta organización. (Liguistas, SF)

Se analiza la situación de las formativas, en el ámbito netamente comunicacional, a través de la recolección de información con los actores directos de las actividades; es decir, los jugadores y el plantel técnico. Para utilizar esta fuente de datos como la base para el establecimiento de procesos de mejora, mantenimiento y desarrollo de las relaciones del fútbol base de Liga para con sus públicos, entre los que se encuentran los hinchas, el personal técnico y administrativo de formativas, el plantel técnico del equipo de primera, los dirigentes, auspiciantes y el público en general.

Abstract

The strategic tool of a three hundred and sixty degree (360) communication plan aims to maintain a permanent flow of dialogue on the part of organizations with their audiences and with their internal stakeholders. The identification of three hundred and sixty degrees symbolizes a structural modification to the current situation of the company or institution in the field of communication, seeking a constant and quality presence in the public, with relevant content, through the largest number of channels. possible. (Diego Apolo Buenaño, 2014)

The proposal of this work, tries to achieve a total change for the formative categories of the Club Liga Deportiva Universitaria de Quito, an institution that has had, through the ages, as a fundamental base the youth of the capital of Ecuador; From this premise arises the importance of its pre-professional categories for this organization. (Leaguers, SF)

The situation of the training sessions is analyzed, in the purely communicational field, through the collection of information with the direct actors of the activities, such as: the players and the technical staff. To use this data source as the basis for the establishment of processes for the improvement, maintenance and development of the league's grassroots football relationships with its audiences, including fans, technical and administrative training staff, the technical staff of the first team, the leaders, sponsors and the general public.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras	xiii
Capítulo 1: Introducción.....	1
Antecedentes del Problema	2
Enunciado del Problema.....	3
Diagnóstico del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	4
Sistematización del Problema.....	5
Alcance	5
Propósito del Problema.....	5
Objetivo General	5
Objetivos específicos.....	5
Significancia del Estudio.....	6
Impacto Social	6
Impacto Metodológico.....	6
Implicación Práctica	7
Definición de Términos	7
Limitaciones	8
Delimitaciones.....	8
Capítulo 2: Revisión de la Literatura y estado de la cuestión	9
Estado del arte	9
Estado de la cuestión	12
Información sobre la empresa seleccionada.....	17

Revisión de Casos de éxito en el manejo comunicacional de Categorías Formativas ...	19
Capítulo 3: Plan estratégico de Comunicación	26
Fase 1 Análisis de la Situación Actual de la Redes Sociales de las formativas de Liga Deportiva Universitaria	26
Recolección de información - Entrevistas personal y jugadores de las categorías formativas de Liga Deportiva Universitaria	27
Recopilación de Datos - Reuniones Grupales	36
Recolección de Datos - Encuestas Aplicadas a Hinchas del Club.....	38
Análisis FODA de las Formativas de Liga Deportiva Universitaria	42
Identificación del problema central o problema más relevante del caso.	44
Fase 2 Definición de Objetivos SMART del Plan de Comunicación.	44
Fase 3 Identificación de los públicos.....	45
Fase 4 Definición del Mensaje Central a Transmitir.....	46
Fase 5 Definición del Plan de acción	47
Estrategias para el mejoramiento en la Comunicación Interna	47
Estrategia A Mejoramiento del seguimiento de los jugadores.	47
Estrategia B Definición de un equipo de comunicación.....	49
Estrategias para el mejoramiento en la Comunicación Externa	52
Estrategia C Definición de estándares de publicaciones digitales.....	52
Estrategia D Convocatorias efectivas	54
Estrategia E Publicidad de las redes sociales de las formativas	55
Fase 6 Presupuesto para la implementación	56
Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones	58
Conclusiones.....	58
Recomendaciones	59

Referencias	62
Apéndice A: Entrevista Gender Villareal	65
Apéndice B: Entrevista Mauro Peralta	67
Apéndice C: Entrevista Ezequiel Taboa.....	70
Apéndice D: Entrevista Joseph Espinoza.....	72
Apéndice E: Encuesta Aplicada	74

Lista de Tablas

Tabla 1 Resumen del Número de Seguidores por Rede Social y Equipo.....	13
Tabla 2 Número de Publicaciones o Seguidores por Red Social y por Equipo, corresponde al equipo principal.....	14
Tabla 3 Número de Publicaciones o Seguidores por Red Social y por Equipo, corresponde a Formativas.....	14
Tabla 4 Porcentaje de publicaciones de Formativas respecto de Publicaciones del Equipo Principal	15
Tabla 5 Resumen de Ideas Relevantes Entrevista Ezequiel Taboa	29
Tabla 6 Resumen Ideas Relevantes Fabián Entrevista Moncayo	29
Tabla 7 Resumen Ideas Relevantes Entrevista Mauro Peralta	30
Tabla 8 Resumen Ideas Relevantes Entrevista Gabriel Di Noia	31
Tabla 9 Resumen Ideas Relevantes Entrevista Ariel Varadi	32
Tabla 10 Resumen Ideas Relevantes Entrevista Gender Villareal	33
Tabla 11 Resumen Ideas Relevantes Entrevista Joseph Espinoza	34
Tabla 12 Resumen Ideas Relevantes Entrevista Djorkaeff Reasco	34
Tabla 13 Estándares Propuestos para Publicaciones en Redes Sociales	52
Tabla 14 Presupuesto para Personal de Comunicación	56
Tabla 15 Presupuesto para Servicios e Implementación de la Propuesta.....	56
Tabla 16 Presupuesto Adquisición Sistema Veo.....	57

Lista de Figuras

Figura 1 Digitalización de la Información de Formativas en la pagina web www.ldu.com.ec	3
Figura 2 Comparación exposición en Redes Sociales Formativas vs. Equipo Principal Barcelona Sporting Club	15
Figura 3 Comparación exposición en Redes Sociales Formativas vs. Equipo Principal Club Sport Emelec.....	16
Figura 4 Comparación exposición en Redes Sociales Formativas vs. Equipo Principal Liga Deportiva Universitaria.....	16
Figura 5 Imagen Canchas de Entrenamiento Formativas.....	17
Figura 6 Entrenamientos Formativas	18
Figura 7 Certamen Formativas	18
Figura 8 Organigrama Categorías Formativas Liga Deportiva Universitaria	19
Figura 9 Página Web La gloria Fútbol Club	20
Figura 10 Página Web Gloria Fútbol Club.....	21
Figura 11 Página Web Gloria Fútbol Club.....	21
Figura 12 Página Web Barca Academy	22
Figura 13 Página Web Barca Academy	22
Figura 14 Página Web Barca Academy	23
Figura 15 Página Web Cantera Real Madrid.....	23
Figura 16 Página Web Cantera Real Madrid.....	24
Figura 17 Página Web Cantera Real Madrid.....	24
Figura 18 Página Web Envigado Fútbol Club.....	25
Figura 19 Página Web Envigado Fútbol Club.....	25
Figura 20 Formulario para Entrevistas al Personal Técnico	27

Figura 21 Formato para Entrevistas a los Jugadores	28
Figura 22 Distribución Porcentual Pregunta 1	39
Figura 23 Distribución Porcentual Pregunta 2	39
Figura 24 Distribución Porcentual Pregunta 3	40
Figura 25 Distribución Porcentual Pregunta 4	40
Figura 26 Distribución Porcentual Pregunta 5	41
Figura 27 Distribución Porcentual Pregunta 6	41
Figura 28 Distribución Porcentual Pregunta 7	42
Figura 29 FODA.....	43
Figura 30 Definición Públicos Formativas Liga Deportiva Universitaria	46
Figura 31 Sistema Funcional Veo	47
Figura 32 Funcionalidad Sistema Veo	48
Figura 33 Ejemplo Trasmisión en vivo	49
Figura 34 Equipo Propuesto de Comunicación LDU.....	51
Figura 35 Logo propuesto para formativas con Hashtag y Slogan	54

Capítulo 1: Introducción

El cambio vertiginoso de los medios, modos y usos de la comunicación ha activado en las entidades con larga trayectoria, como es el caso Liga Deportiva Universitaria, con más de 100 años de historia, la demanda de sobrevivencia y permanencia en la mirada del público; especialmente, al comprender la carga emotiva que conlleva el nombre de una institución deportiva para sus aficionados.

Así mismo, la globalización de las comunicaciones ha evidenciado que existen a nivel mundial, experiencias de éxito en la administración de planes comunicacionales, en clubes deportivos, demostrando que parte del triunfo de las estrategias está en el seguimiento pormenorizado, no sólo en la cara más visible de los clubes, que es el equipo principal, sino también en el trabajo menos promocionado como lo son las categorías formativas.

En el presente plan, se analiza la situación actual en el ámbito de la comunicación interna y externa de las categorías formativas, con las que cuenta el Club Liga Deportiva Universitaria; permitiendo identificar las fortalezas y debilidades de la imagen del club en este nivel. Para comprender el tema de mejor manera, se debe asimilar el concepto de formativas en el fútbol, denominadas también como fútbol base, cuyo objetivo fundamental es desarrollar y mejorar las capacidades del jugador que se encuentra en el rango de los cinco a dieciocho años. (Fundamentos del Fútbol, SF)

Se plantean estrategias comunicacionales, tanto internas como externas, para el fortalecimiento y manejo de la marca “LIGA” en el campo de escuelas y semilleros de nuevos jugadores de fútbol, siendo las buenas prácticas de los líderes en la administración de imagen corporativa y deportiva, una referencia para la generación de la propuesta comunicacional de este trabajo. El pilar fundamental para la obtención de información, lo constituyen: las entrevistas, las encuestas, el análisis de documentos y

el Benchmarking definido por Spendolini, como una herramienta fundamental en la búsqueda externa de ideas, estrategias y métodos para el perfeccionamiento de la propia organización. (Spendolini, 1996)

Antecedentes del Problema

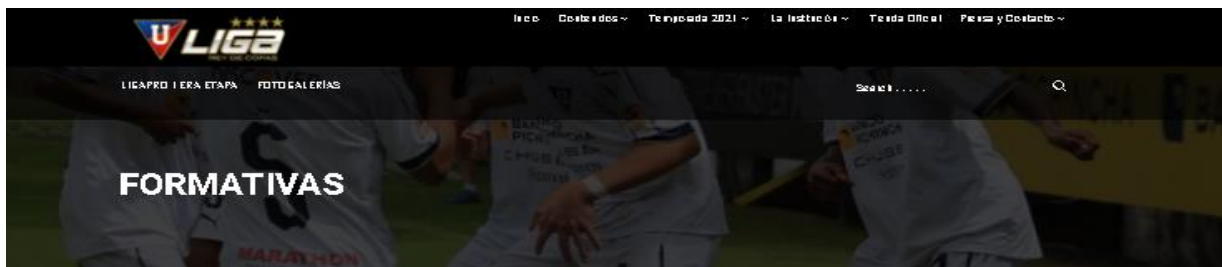
El Club Liga Deportiva Universitaria surgió en los años veinte como una iniciativa de un grupo de entusiastas y bullangueros estudiantes de la gloriosa Universidad Central del Ecuador, teniendo siempre como origen las juventudes capitalinas del Ecuador, de aquí la importancia para que esta organización tenga las categorías abastecedoras de jugadores para su equipo profesional. (Liguistas, SF)

La relevancia de las categorías base, debería ser publicitada a través de un estructurado y bien administrado programa de difusión social, pues el funcionamiento administrativo y deportivo que actualmente mantiene el club en estas secciones, merece ser conocido por el público, condición que actualmente no se implementado, según se ha podido apreciar especialmente al revisar las redes sociales de esta institución.

En las siguientes imágenes se muestra el estado actual de la página web www.ldu.com.ec, en referencia a este tema:

Figura 1

*Digitalización de la información de formativas en la página web
www.ldu.com.ec*



Sub 16 Sub 19 Reserva

Tabla de Posiciones

Nº	CLUB	PJ	PG	PE	PP	GF	GC	PTS	GD	ART.
1	Católica	1	1	0	0	6	1	3	5	
2	Aucas	1	1	0	0	5	2	3	3	
3	Macará	1	1	0	0	4	1	3	3	
4	LIGA	1	1	0	0	3	2	3	1	
5	América	1	1	0	0	3	2	3	1	
6	Mushuc Runa	1	0	1	0	4	4	1	0	
7	Nacional	1	0	1	0	4	4	1	0	
8	Independiente	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	Olmedo	1	0	0	1	2	3	0	-1	
10	Atl. Sto. Domingo	1	0	0	1	2	3	0	-1	
11	Técnico U.	1	0	0	1	2	5	0	-3	
12	Ind. Jrs	1	0	0	1	1	4	0	-3	
13	Chacaritas	1	0	0	1	1	6	0	-5	

Fuente: (Liga Deportiva Universitaria, SF)

Enunciado del Problema

Diagnóstico del Problema

El papel de la comunicación en los clubes deportivos influyentes a nivel internacional, es fundamental al momento de conseguir un mayor apoyo; en los últimos años, las redes sociales se han constituido en el pilar fundamental de la comunicación institucional, según estadísticas mostradas en las páginas web www.statista.com, Bid Invest org, y www.bbc.com, en Latinoamérica el porcentaje de personas que interactúan diariamente en redes sociales, oscila entre el cuarenta y cinco y sesenta por ciento; dejando en evidencia el poder que estos medios de comunicación tienen al momento de pretender un adecuado manejo comunicacional en cualquier organización. (Burgueño, 2020) (Schwartzman, 2020) (Duarte, 2019)

Entonces, regresando al entorno futbolístico, la imagen de un club entre los públicos se encuentra íntimamente ligada con la inversión creativa en redes sociales, en un estudio publicado en el portal web del Instituto Johan Cruyff, se afirma que la Premier League, a pesar de ser la más poderosa en términos económicos, no tiene el liderato en la presencia en las redes sociales; área en la que lleva la delantera la Liga Española de Fútbol, encabezada por el FC Barcelona y el Real Madrid; dejando en la palestra la premisa de que, un buen y adecuado manejo de la comunicación en un equipo de fútbol, no necesariamente se ata a la fortaleza financiera, sino más bien a estrategias bien ideadas y planificadas; siendo este el objetivo que persigue este estudio, encaminado a las categorías formativas del club Liga Deportiva Universitaria. (Johan Cruyff Institute, 2018)

Formulación del Problema

El club Liga Deportiva Universitaria, es una institución especializada en el campo futbolístico, con más de cien años de trayectoria, lo que le ha permitido forjar una estructura organizacional con permanencia a través del tiempo. Al referirse a una estructura, conlleva a analizar y conocer cuáles son las secciones con las que cuenta el club; de este modo, se llega a identificar la existencia de varias aristas diferentes al equipo principal; esto es, cuatro categorías pre profesionales administradas con la misma prolijidad, responsabilidad y atención que el plantel profesional.

Sin perjuicio de lo antes mencionado, existe una falencia en la proyección hacia los públicos que debería tener el manejo y existencia de una de las mejores escuelas formativas a nivel nacional, dado que cuentan con los mejores equipos y personal capacitado para formar nuevos perfiles de futbolistas.

Realizando una pequeña observación en redes sociales, se puede evidenciar que, en las redes sociales de Liga, la difusión de las formativas es mínima, constituyéndose

en una debilidad comunicacional que demanda en la actualidad de un plan estructurado que resalte el trabajo y esfuerzo administrativo financiero que ejecuta Liga Deportiva Universitaria, como formador de futbolistas desde edades tempranas.

Sistematización del Problema

Alcance

Considerando que el presente estudio se enfoca en el análisis de la situación actual, del manejo de la comunicación en las categorías formativas de Liga Deportiva Universitaria y la existencia de investigaciones relacionadas dentro de nuestro país es baja, el alcance de este estudio combina lo exploratorio con lo descriptivo, pues en una primera etapa se requiere de la ejecución de entrevistas, observaciones, conversatorios realizados con los partícipes, con la finalidad de recopilar datos fidedignos; y, una vez acumulada esta experiencia, aparece lo descriptivo al señalar y resumir las características del caso de estudio y medir dentro de las posibilidades las variables involucradas como: la comunicación organizacional, las herramientas comunicacionales empleadas, la presencia en redes sociales, entre otros.

Propósito del Problema

Objetivo General

Elaborar un plan comunicacional para resaltar el trabajo de las categorías formativas de Liga Deportiva Universitaria.

Objetivos específicos

- Identificar los medios y crear tácticas para demostrar a los aficionados el panorama actual de las categorías formativas del club.
- Establecer los canales formales e informales para mejorar la comunicación existente entre el cuerpo técnico de las categorías formativas con los dirigentes y con los técnicos del equipo principal.

- Configurar una propuesta de un equipo especializado para el manejo de la comunicación estratégica, direccionado a trabajar con las categorías formativas de Liga Deportiva Universitaria.

Significancia del Estudio

Impacto Social

El impacto social de un análisis comunicacional en un club deportivo como Liga Deportiva Universitaria, es el aspecto más relevante dentro de la significancia de este estudio, dado que, el Ecuador es un país en el que el deporte más practicado en todas las edades y clases sociales, es el fútbol. Enfocando específicamente, el caso de estudio, el análisis del estado comunicacional actual de las formativas de Liga Deportiva Universitaria, pretende tener como resultado un diagnóstico de la concepción que los públicos directamente relacionados tienen respecto a las estrategias comunicacionales que se implementan y administran dentro de la organización; pretendiendo el fortalecimiento de aquellas estrategias que funcionan de manera adecuada, la disminución de debilidades comunicacionales; así como, la implementación de tácticas que mejoren las relaciones públicas tanto internas como externas del club en sus categorías formativas

Impacto Metodológico

La metodología planteada para la ejecución del presente estudio se encuentra conformada tanto por variables cuantitativas como cualitativas. En lo que se refiere a las variables cuantitativas se emplearán indicadores tales como: número de publicaciones en redes sociales y número de interacciones con los usuarios externos; mientras que, en el aspecto cualitativo se requiere de la identificación de actitudes o patrones de comportamiento que se presentan actualmente dentro de las formativas del club. Entonces, el impacto metodológico se verá reflejado tanto de manera numérica a

través de la verificación de los indicadores establecidos y en la modificación de acciones efectivamente visualizadas en el diario desarrollo de actividades en el equipo.

Implicación Práctica

La implicación práctica del plan comunicacional propuesto en el presente trabajo, se encuentra visualizada y proyectada en la realidad de un cambio positivo de la imagen que refleja el club hacia los públicos externos representados por los hinchas, los posibles jugadores, los familiares y representantes de estos potenciales deportistas, la competencia del club, constituida por los demás equipos del país y también en el campo interno conformado por el cuerpo técnico, por los empleados administrativos que trabajan en las categorías menores, por los dirigentes y demás actores que interactúan puertas adentro en esta organización.

Definición de Términos

Club: La RAE define un club como “una sociedad fundada por un grupo de personas con intereses comunes y dedicados a actividades de distinta especie, principalmente recreativas, deportivas o culturales.” (RAE, SF)

Comunicación Interna: Según Alejandra Brandolini, Martín González y Frígoli Natalia Hopkins en su libro *Comunicación Interna Claves para una Gestión Exitosa*, es “la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.” (Alejandra Brandolini, 2009, pág. 27)

Comunicación Externa: En el libro *Introducción a las Teorías de las Información y la Comunicación*, Juan Miguel Aguado Terrón, define como comunicación interna a “Aquellos procesos de comunicación en el nivel social en los que participa la organización y que contribuyen a optimizar sus relaciones con otras

organizaciones, así como a construir y difundir la identidad de la organización como sujeto social.” (Miguel, 2004, pág. 155)

Red Social: El Observatorio Nacional de las Comunicaciones de España la define como “un sitio en la red cuya finalidad es permitir a los usuarios relacionarse, comunicarse, compartir contenido y crear comunidades. (Observatorio Nacional de las Comunicaciones España, 2011, pág. 12)

Categorías Formativas: En la página web fundamentos del fútbol, se identifica que las categorías formativas son el “conjunto de temporadas en que el objetivo fundamental del entrenamiento es desarrollar y mejorar las capacidades del jugador, de manera prioritaria sobre el rendimiento, también denominado Fútbol Base” (Fundamentos del Fútbol, SF)

Limitaciones

La limitación para el presente estudio se encuentra claramente identificada, dado que el ámbito de investigación y de aplicación de las estrategias comunicacionales, se circunscribe exclusivamente a las categorías formativas de liga deportiva universitaria, quedando por fuera del campo de este análisis el equipo de primera.

Delimitaciones

La esencia de este plan comunicacional es netamente teórica, la delimitación conlleva la revisión de la situación actual del ámbito comunicacional tanto interno como externo de las formativas de Liga; es decir, que es necesario un análisis desde un punto de vista de relaciones públicas de adentro hacia fuera; así como, una revisión de las interrelaciones que existen actualmente dentro del equipo de profesionales que conforman el talento humano de la institución, siendo la base para la puesta en práctica a futuro, que no es parte de este estudio

Capítulo 2: Revisión de la Literatura y estado de la cuestión

Para la revisión de la literatura existente y que podría de utilidad para la comprensión del manejo comunicacional de las formativas en el club seleccionado para el estudio, se ha investigado especialmente los medios digitales, dado que estos constituyen en la actualidad la mayor fuente de información, debiendo ser tamizada para obtener datos relevantes. Con este fin se ha iniciado la verificación en los clubes y sus equipos principales, para que, a partir de aquello, inferir la información en torno a las divisiones menores, que es el caso que atañe a este estudio.

Estado del arte

El estado del arte es un estudio que se refiere a “inventariar y sistematizar la producción en determinada área de conocimiento. Pero también es una de las modalidades cualitativas de “investigación de la investigación” que busca sistematizar los trabajos realizados dentro de un área dada, se realiza una revisión de fuentes y documentos, para cumplir con un nivel descriptivo” (Garcés Montoya, 2008, pág. 32)

Inicialmente, se ha revisado la existencia de literatura que exponga la concepción de lo que implica y significa un “Plan de 360 grados de comunicación”, obteniendo una definición práctica al respecto, en Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui:

Hoy en día, muchos artículos nos relatan el nivel de mediatización que en la actualidad carga la realidad. (...) En este mar de voces donde todos navegan, también lo hacen las empresas y organizaciones. Cuando hablamos de la integración armonizada y coherente de distintos factores comunicativos, donde se contemplan la comunicación organizacional, la imagen corporativa, las Relaciones Públicas, los procesos de fidelización, las soluciones digitales, las campañas publicitarias, entre

otros muchos recursos, estamos hablando de la comunicación en 360 grados. (Montero, 2006, págs. 63-64)

Siendo la comunicación de trescientos sesenta grados una tendencia que se acopla a la vertiginosidad de la información que ha traído como resultado la existencia del internet en la humanidad, es importante entender que las instituciones, empresas o cualquier otra sociedad, se convierte en un ente comunicador puro, que adquiere la categoría de emisor de un mensaje con características personificadas que lo convierten implícitamente en un sujeto visible a pesar de no existir físicamente. En este contexto el libro *Nuevas Tendencias de Comunicación Estratégica*, tercera edición, se refiere a la comunicación de trescientos sesenta grados como:

Es la comunicación (...) altamente proactiva, multimedial (...) Se trata de gestionar de manera integrada y coherente las distintas vertientes de la comunicación empresarial, como son: la imagen corporativa, las relaciones públicas, las campañas publicitarias, la web corporativa, entre los múltiples recursos que sirven para comunicar a los públicos. El objetivo es captar las necesidades de las audiencias y responder a ellas con acciones comunicativas de diversa índole (...) es una estrategia basada en el constante diálogo de las organizaciones, que asumen un rol comunicador para generar conversaciones e informaciones con los públicos con los que se relacionan. (Business&Marketing School, 2014)

Adicionalmente, como parte de la recolección de información para el desarrollo del presente estudio, se ha incluido la investigación de los trabajos y estudios existentes que incluyen como tema principal al manejo de la comunicación en las categorías inferiores de los diferentes equipos tanto a nivel nacional como internacional. De este proceso se ha evidenciado que los estudios, trabajos e investigaciones realizadas nacen

en su mayoría de temas académicos como tesis, monografías, trabajos de titulación, artículos, entre otros; descubriendo que los actores directamente afectados, los clubes de fútbol, no han encaminado sus esfuerzos a identificar las necesidades en este campo.

Iniciando por el espectro internacional, se ha encontrado el trabajo interesantes y bien estructurado, ejecutado por Sandalio Gómez y Magdalena Opazo, en España, denominado “Características Estructurales de un club deportivo de Fútbol Profesional”, en el cual de manera general, se identifica la estructura básica que requiere un club de fútbol profesional, incluyendo en este contexto al campo de la comunicación, enfatizando, que esta área resulta de vital importancia, ya que es la abastecedora de contenido hacia el público externo, debiendo entonces establecer una estrategia comunicacional que realce la imagen del club, ante todos los entes externos como lo son los medios de comunicación, autoridades e hinchada, afirmando que una correcta gestión se convierte en una fortaleza y valor agregado para la organización.

Dentro de esta misma zona geográfica, se ha encontrado un análisis desde el punto de vista comunicacional al equipo de fútbol Real Madrid, realizado por Guanyu Wang en su trabajo para la obtención del título de Magister en Investigación en Comunicación y Periodismo; en el cual se expone que a causa de la modernidad en la comunicación, la cobertura de medios ha desarrollado considerablemente, entregando contenido de un manera oportuna, siendo esta relación continua entre los actores deportivos y sus aficionados lo que genera un encanto deportivo, que se proyecta por los medios de comunicación atrayendo a las audiencias.

Los trabajos antes mencionados son sumamente interesantes y aportan datos relevantes sobre la importancia de la comunicación en el manejo de los grupos profesionales de fútbol; sin embargo, no se acercan a la realidad de las categorías formativas de los clubes deportivos.

De la investigación realizada se desprende que el tema de la difusión de las formativas a nivel nacional, cuenta con pocas investigaciones relacionadas, se han encontrado dos trabajos académicos con un análisis comunicacional del Club Independiente del Valle y el Olmedo Fútbol Club, los cuales revisan y validan la realidad de la situación actual de estos equipos profesionales, ejecutando una revisión de los medios digitales que administran hasta la fecha de cada trabajo y otros estudios que ejecutan un análisis de la situación de las formativas de manera global, enfocándose en la crisis económica real de varios clubes, especialmente, en el club El Nacional que ha sido reconocido por excelencia a través de los años, como un semillero de jugadores juveniles, con potencial para desarrollarse en el ámbito profesional, se tratan en su mayoría de tesis ejecutadas para la obtención de títulos académicos.

Finalmente, se han encontrado publicaciones en las que se describe la problemática de la corrupción en los manejos de las identidades y edades de los jugadores de las formativas, citando a la revista emitida por la Universidad San Francisco de Quito en febrero del 2017, con su título “Divisiones Formativas ¿Sueño o Realidad?”

De todo lo antes descrito, se desprende que el análisis e investigación especializada para las categorías formativas, no ha resultado ser un tema de interés hasta el momento.

Estado de la cuestión

El autor Zubizarreta citado por Freddy Esquivel Corella en su trabajo Lineamientos para diseñar un estado de la cuestión en investigación educativa, indica que “El estado de la cuestión es un trabajo que consiste en una presentación completa, sistemática, objetiva e imparcial y, a la vez, suficientemente abreviada y clara de todos los principales resultados existentes en las investigaciones acerca de un problema o

tema en cualquier rama del conocimiento (...) tiene como finalidad señalar las vías de búsqueda que han sido abiertas, hasta el presente y para el futuro para la investigación” (Zubizarreta, 1986, pág. 63)

Para el desarrollo del estado de la cuestión se ha procedido con la revisión de las redes sociales de los tres equipos de fútbol, identificados como los más grandes del país, definiéndolos según el número de seguidores con los que cuentan en sus redes sociales; en esta validación, se ha verificado si existe dentro de sus publicaciones, información referente a sus categorías formativas. A continuación, se presenta el resumen de los datos con los cuales se definió que el Barcelona S.C., el Club Sport Emelec y Liga Deportiva Universitaria, son los sujetos de revisión para la obtención de datos relevantes.

Tabla 1

Resumen del Número de Seguidores por Red Social y Equipo

CLUB	RED SOCIAL			TOTAL
	TWITTER	FACEBOOK	INSTAGRAM	
BARCELONA S.C.	1.241.211	3.672.575	605.000	5.518.786
CLUB SPORT EMELEC	663.194	14.185	248.000	1.325.379
LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA	332.545	597.978	255.000	1.185.523
INDEPENDIENTE DEL VALLE	179.142	220.439	134.000	533.581
CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL	159.618	119.792	41.000	320.410
CLUB DEPORTIVO CUENCA	186.803	63.617	31.400	281.820

Fuente: Redes Sociales

Realizado por: Fernando Mora

El proceso de revisión a las redes sociales de los equipos antes mencionados, se ha establecido que, en los tres equipos más grandes del Ecuador, se administra utilizando cuentas separadas entre el equipo principal y las categorías formativas. Evidenciando también que el porcentaje de seguidores y publicaciones es mucho menor a aquel que se presenta en las cuentas principales, en el siguiente cuadro se muestra la relación de número de publicaciones y/o seguidores de las cuentas de las categorías formativas respecto de aquellas del grupo profesional.

Tabla 2

Número de Publicaciones o Seguidores por Red Social y por Equipo, corresponde al Equipo Principal

N. CLUB	TWITTER	FACEBOOK	INSTAGRAM
	PUBLICACIONES	SEGUIDORES	PUBLICACIONES
1 BARCELONA S.C.	50.209	3.672.575	10.000
2 CLUB SPORT EMELEC LIGA DEPORTIVA	14.827	414.185	248.000
3 UNIVERSITARIA	51.078	597.978	255.000

Fuente: Redes Sociales

Realizado por: Fernando Mora

Tabla 3

Número de Publicaciones o Seguidores por Red Social y por Equipo, corresponde a Formativas

N. CLUB	RED SOCIAL		
	TWITTER	FACEBOOK	INSTAGRAM
	PUBLICACIONES	SEGUIDORES	PUBLICACIONES
1 BARCELONA S.C.	17.356	7.950	3.923
2 CLUB SPORT EMELEC LIGA DEPORTIVA	-	-	40
3 UNIVERSITARIA	3.686	20.950	603

Fuente: Redes Sociales

Realizado por: Fernando Mora

Tabla 4

Porcentaje de publicaciones de Formativas respecto de Publicaciones del Equipo Principal

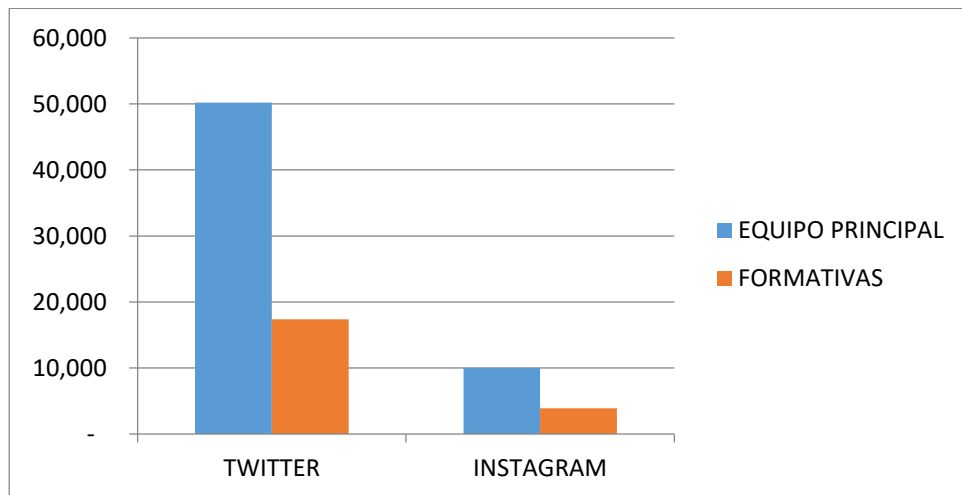
N. CLUB	RED SOCIAL		
	TWITTER	FACEBOOK	INSTAGRAM
1 BARCELONA S.C.	35%	0,2%	39%
2 CLUB SPORT EMELEC	0%	0%	0,02%
LIGA DEPORTIVA			
3 UNIVERSITARIA	7%	4%	0,2%

Fuente: Redes Sociales

Realizado por: Fernando Mora

Figura 2

Comparación exposición en Redes Sociales Formativas vs. Equipo Principal Barcelona Sporting Club

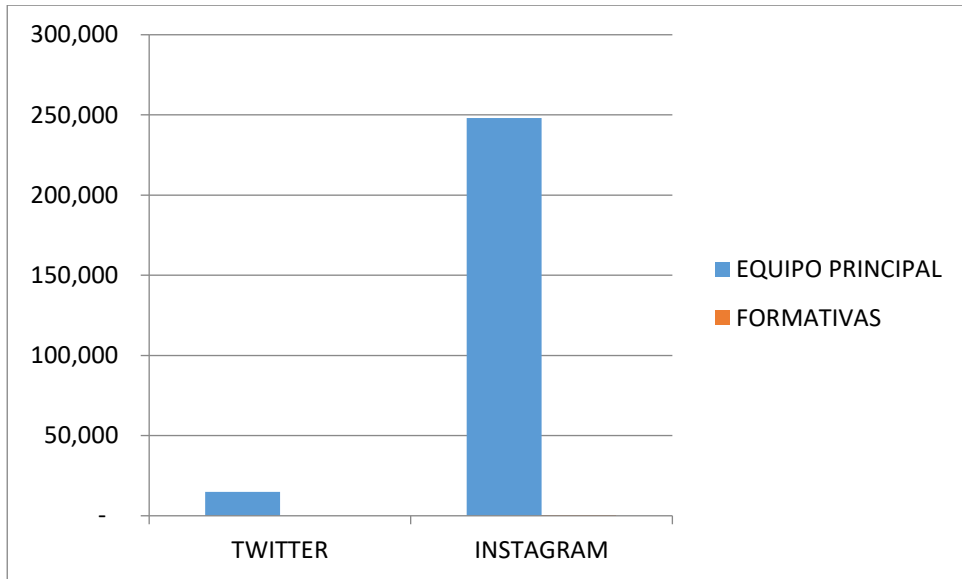


Fuente: Redes Sociales

Realizado por: Fernando Mora

Figura 3

Comparación exposición en Redes Sociales Formativas vs. Equipo Principal Club Sport Emelec

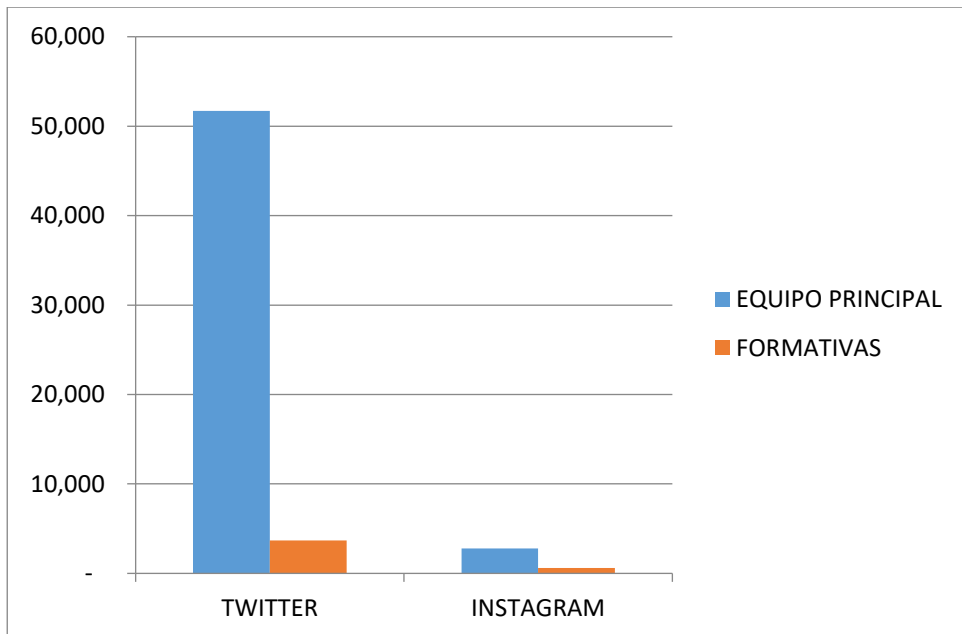


Fuente: Redes Sociales

Realizado por: Fernando Mora

Figura 4

Comparación exposición en Redes Sociales Formativas vs. Equipo Principal Liga Deportiva Universitaria



Fuente: Redes Sociales

Realizado por: Fernando Mora

Como se puede evidenciar el Barcelona Sporting Club, sin evaluar la calidad del contenido, es el club que más presencia ha generado en sus redes sociales respecto a sus

categorías formativas; sin embargo, en ningún caso los resultados muestran que el porcentaje de publicaciones se encuentra por encima del 39% dejando demostrado de que el seguimiento a las actividades de las formativas no es una fortaleza en ningún caso.

Información sobre la empresa seleccionada

Una vez que se ha revisado de manera general, las estadísticas de la actividad de comunicaciones de los tres equipos más grandes del país, en función al tema que atañe al presente estudio, es necesario brindar una visión general de la conformación y administración de las categorías formativas de Liga Deportiva Universitaria.

Dentro de la institución se cuenta con cuatro categorías de formativas desde los años noventa, divididas en función a la edad de los jugadores; cada grupo tiene un entrenador asignado, quién es el encargado de liderar las prácticas que se ejecutan en el complejo del club, ubicado en el sector de Pomasqui. Este complejo se encuentra totalmente equipado, y diseñado para el desarrollo de prácticas de alto nivel futbolístico, esto se ha podido apreciar, en las observaciones de campo realizadas para recolectar información para el presente estudio.

Figura 5

Imagen Canchas de Entrenamiento Formativas



Fuente: Observación

Autor: Fernando Mora

Figura 6*Entrenamientos Formativas*

Fuente: Observación

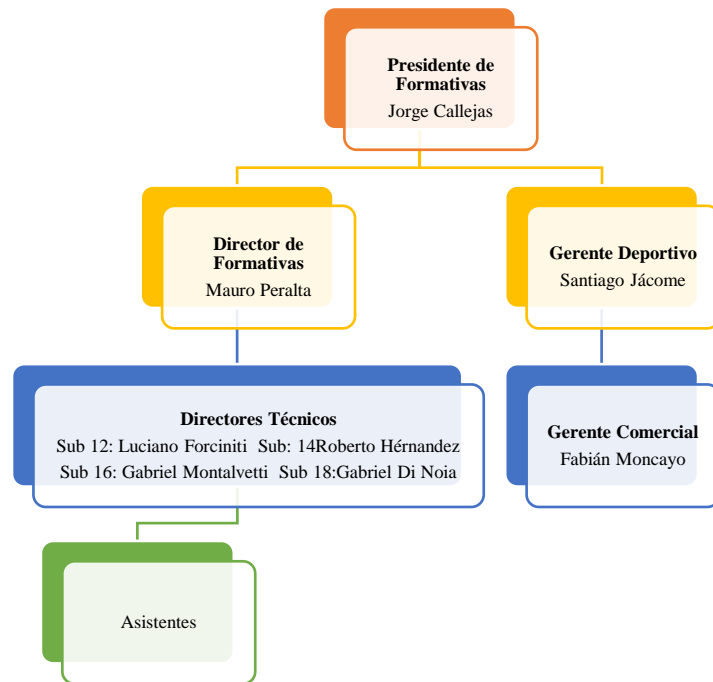
Autor: Fernando Mora

Figura 7*Certamen Formativas*

Fuente: Observación

Autor: Fernando Mora

La estructura organizacional de las formativas de Liga, no incluye personal con dedicación exclusiva para el desarrollo de contenido y seguimiento comunicacional, únicamente se encuentra conformado por profesionales en deportes y administrativos, según se puede observar en la siguiente figura

Figura 8*Organigrama Categorías Formativas Liga Deportiva Universitaria*

Fuente: Entrevistas ejecutadas

Realizado por: Fernando Mora

A pesar de no contar con un equipo con dedicación exclusiva para temas de relaciones públicas, promoción y comunicación, se ha identificado que las cuentas oficiales de las categorías formativas de Liga Deportiva Universitaria, son: Twitter: @Formativas LDU, Facebook: Formativas LDU, Instagram: @formativas_ldu, el canal de You Tube “Canal Formativas LDU” con novecientos veinte seguidores, no cuenta con una página web dado que esta vía de comunicación, se maneja en conjunto con la información del equipo principal.

Revisión de Casos de éxito en el manejo comunicacional de Categorías Formativas

Como se mencionó en los párrafos de introducción, una de las estrategias para el mejoramiento institucional, es la revisión de casos prácticos de éxito, en este sentido se han identificado varias redes sociales y páginas web de equipo reconocidos,

identificando que el abastecimiento de información completa sobre los entrenamientos, procesos de selección, videos e imágenes, brindan a los públicos una idea de organización y de credibilidad en la institución. Es vital remarcar que el valor de la confianza, es primordial en este campo, dado que al tratarse de categorías de fútbol base, los partícipes son menores de edad y para los padres o representantes este factor es sin lugar a dudas, algo decisivo.

Se tiene un caso a nivel nacional que, si bien no se trata de un club de fútbol profesional, visitar su página web, invita a pensar que es una organización estructurada y bien administrada, se trata del Club Deportivo La Gloria, que cuenta con información completa y detallada, e incluso imágenes de los jugadores y sus características deportivas y personales.

Figura 9

Página Web La gloria Fútbol Club



Fuente: www.clubdeportivogloria.com

Figura 10

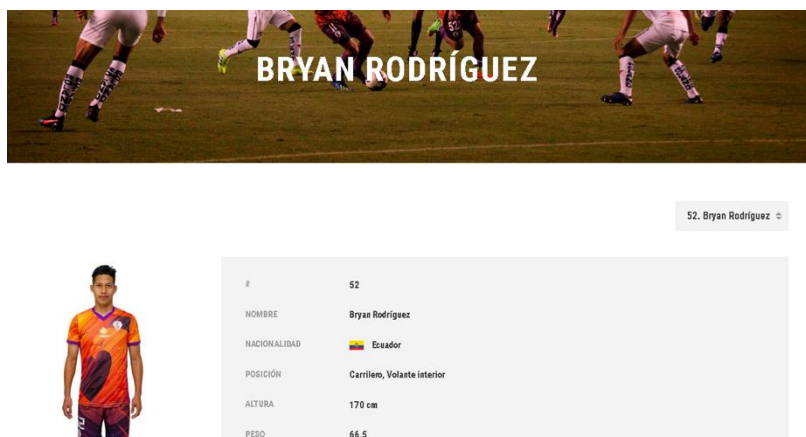
Página Web Gloria Fútbol Club



Fuente: www.clubdeportivogloria.com

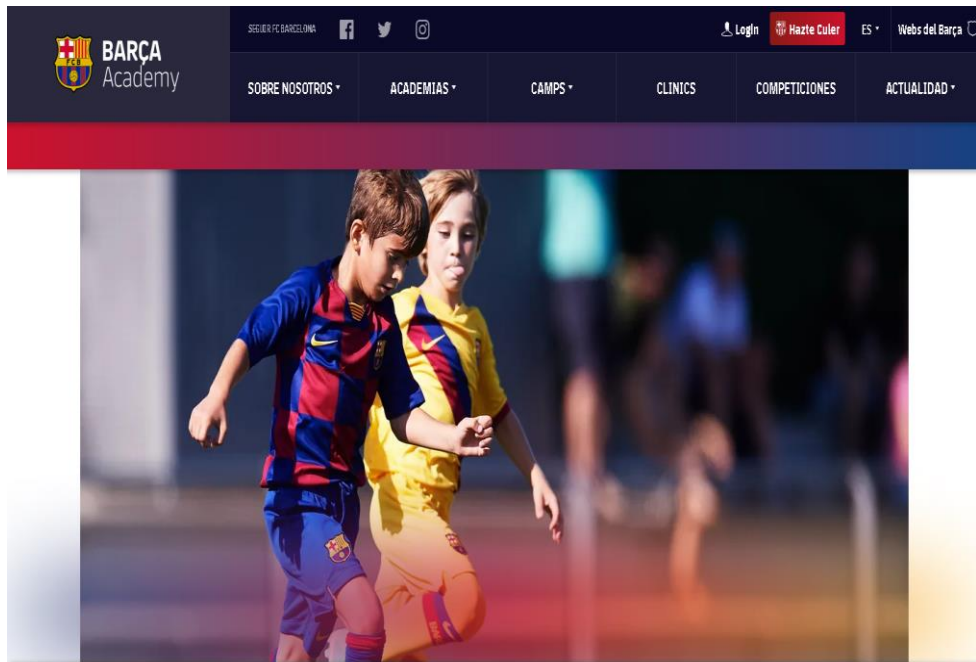
Figura 11

Página Web Gloria Fútbol Club



Fuente: www.clubdeportivogloria.com

En el ámbito internacional, se tiene los casos de Real Madrid y Barça en España, Envigado en Colombia que muestran en sus páginas web dinamismo de gráfica, interacciones para revisar videos, links para ingresar a las redes sociales relacionadas y una sección exclusiva con datos sobre el proceso de inscripción, incluso que se puede realizar en línea; para una mayor visualización de lo afirmado, se muestran imágenes extraídas de los diferentes sitios web

Figura 12*Página Web Barca Academy*Fuente: www.barcaacademy.fcbarcelona.es**Figura 13***Página Web Barca Academy*

La principal finalidad de la Escuela es formar jugadores que se integren en el equipo de fútbol de su categoría.

ORGANIZACIÓN

La Barça Escola consta de 3 etapas formativas en función de las edades de los jugadores que forman parte:

- **Iniciación** (6 a 8 años)
- **Formación** (8 a 10 años)
- **Precompetición** (10 a 12 años)

Se forman grupos de trabajo con un **máximo de 12 jugadores por equipo**, para que los alumnos puedan disfrutar de una mayor participación durante las sesiones, y para que los entrenadores tengan más incidencia en la evolución de todos ellos.

DÍAS DE ENTRENAMIENTO

Dos tardes a la semana

DÍA Y HORARIO DE PARTIDO

Domingos por la tarde

ESPACIO E INSTALACIONES

CIUDAD DEPORTIVA

Fuente: www.barcaacademy.fcbarcelona.es

Figura 14

Página Web Barca Academy

COMUNICADO

¿QUIÉN SE PUEDE INSCRIBIR?

Las pruebas de acceso para la temporada 2020/21 van dirigidas a niños y niñas nacidos de 2009 a 2014. Es condición indispensable que tengan residencia en Cataluña.

¿EN QUÉ CONSISTEN LAS PRUEBAS DE ACCESO?

Las pruebas consistirán en un entrenamiento con los entrenadores de la Barça Escola dividido en 3 partes:

- Calentamiento (juegos)
- Parte principal (conservación de pelota, partidos)
- Vuelta a la calma
- También se hace una prueba específica para porteros.

¿DÓNDE Y CUÁNDO SE LLEVAN A CABO?

Las pruebas para la temporada 2020/21 se anunciarán próximamente.

¿CÓMO PUEDO SABER SI LAS HE SUPERADO?

Todos los participantes entrarán a formar parte de la base de datos de la Barça Escola.

Los participantes que hayan sido admitidos recibirán una notificación por parte de los técnicos de la Barça Escola mediante un correo electrónico.

Una vez superada la primera prueba, se realizará un segundo entrenamiento para escoger a los jugadores/as que podrán incorporarse a la Barça Escola definitivamente.

Los jugadores que no puedan entrar en la Barça Escola en aquel momento, estarán en lista de espera por si se generan nuevas plazas.

Fuente: www.barcaacademy.fcbarcelona.es

Figura 15

Página Web Cantera Real Madrid

PRIMER EQUIPO | **CANTERA** | EQUIPO FEMENINO | CANTERA FEMENINA

COMPARTIR

NOTICIAS

VÍDEO
LAS ASISTENCIAS DE ARRIBAS CON EL CASTILLA
VER VÍDEO

REAL MADRID CASTILLA

JUVENIL A

JUVENIL B

JUVENIL C

CADETE A

CADETE B

INFANTIL A

INFANTIL B

ALEVÍN A

ALEVÍN B

BENJAMÍN A

BENJAMÍN B

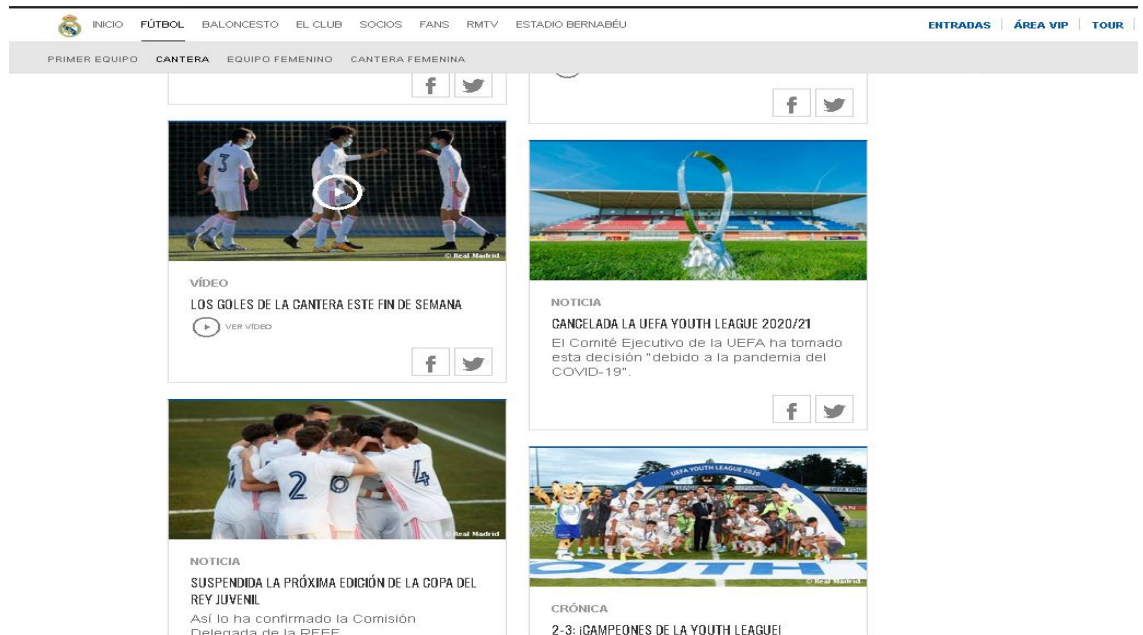
PREBENJAMÍN

PRUEBAS DE ACCESO

Fuente: www.realmadrid.com

Figura 16

Página Web Cantera Real Madrid



Fuente: www.realmadrid.com

Figura 17

Página Web Cantera Real Madrid

Pruebas de acceso

Fútbol · Cantera · Pruebas de acceso

PRUEBAS DE ACCESO *Campos obligatorios

Sólo los padres o tutores pueden inscribir a los niños.

DATOS DEL NIÑO

Nombre *

1º Apellido * 2º Apellido

Fecha de nacimiento *

Día Mes Año

País * Nacionalidad *

Fuente: www.realmadrid.com

Figura 18

Página Web Envigado Fútbol Club



Fuente: www.envigadofc.co

Figura 19

Página Web Envigado Fútbol Club



HORARIOS EFC

www.envigadofc.co

Capítulo 3: Plan estratégico de Comunicación

Un plan de comunicación de trescientos sesenta grados (360) es una herramienta estratégica de comunicación, que persigue el establecimiento de un flujo de diálogo permanente entre las instituciones con sus públicos y con sus colaboradores internos. Se trata de una sistematización de ideas que arranca con el análisis del sujeto sobre el cual se aplicará el plan, siguiendo con la definición de objetivos que serán la pauta para la instrumentación de tácticas y/o acciones que maximicen la utilización de los recursos comunicacionales existentes y que encaminen todos los esfuerzos a una sola visión de fortalecimiento de la comunicación organizacional.

La denominación de trescientos sesenta grados, representa un cambio por completo a la situación comunicacional actual de la empresa o institución, procurando una presencia constante en los públicos, con contenido relevante y a través de la mayor cantidad de canales posibles. (Diego Apolo Buenaño, 2014)

Fase 1 Análisis de la Situación Actual de la Redes Sociales de las formativas de Liga Deportiva Universitaria

Para alcanzar la mayor cantidad de información se han utilizado como herramientas de investigación, la entrevista, la lluvia de ideas, la observación y la encuesta. Se ejecutaron en total:

- Cinco entrevistas al personal del equipo técnico deportivo de las formativas de Liga Deportiva Universitaria.
- Tres entrevistas a jugadores que pasaron por las categorías formativas
- Una reunión de lluvias de ideas con dos periodistas afines al equipo.
- Una encuesta aplicada a diez hinchas del equipo
- Seguimiento de los entrenamientos de las formativas, respaldado en videos.

Recolección de información - Entrevistas personal y jugadores de las categorías formativas de Liga Deportiva Universitaria

Las entrevistas se ejecutaron preguntas abiertas, procurando cubrir los temas puntuales sobre los cuales se requiere recopilar datos; diferenciando preguntas para los entrevistados que pertenecen al personal técnico de aquellas formuladas a los deportistas.

Figura 20

Formulario para Entrevistas al Personal Técnico

Formulario de Entrevista al personal Técnico	
1)	Saludo
2)	Introducción y explicación de la finalidad de la entrevista
3)	Solicitud de Datos del Entrevistado
4)	Preguntas:
a.	¿Cuál es la importancia de las formativas, caso Liga de Quito?
b.	¿Cómo se promociona el trabajo de las formativas en el país y afuera?
c.	¿Cómo se realizan las convocatorias para nuevos talentos que llegan a Liga?
d.	¿Es necesario promover las formativas?
e.	¿Cuáles son los medios de comunicación que manejan las Formativas con el Primer Equipo de Liga de Quito?
f.	¿Cuentan con algún personal específico alrededor de la comunicación en las Formativas?
g.	¿Qué puede sugerir para el crecimiento y promoción de las Formativas?

Elaborado por: Fernando Mora

Figura 21*Formato para Entrevistas a los Jugadores*

<p style="text-align: center;">Formulario de Entrevista a los jugadores que pasaron por las formativas</p> <ol style="list-style-type: none">1) Saludo2) Introducción y explicación de la finalidad de la entrevista3) Solicitud de Datos del Entrevistado4) Preguntas:<ol style="list-style-type: none">a. ¿Cuáles considera que son las Fortalezas y Debilidades del manejo de las formativas en Ligab. ¿Considera importante la existencia de un seguimiento de los jugadores hasta su salida?c. ¿Qué sugerencia daría para que el trabajo de las formativas sea más visible hacia el público?d. ¿Existe algún seguimiento en temas de comunicación del trabajo de las formativas?e. ¿A su criterio porqué Liga no es considerado un semillero de jugadores?

Elaborado por: Fernando Mora

De la ejecución de las entrevistas, ha sido necesario resumir las ideas principales y que resultan relevantes para la generación del plan comunicacional que se plantea en este trabajo, las siguientes tablas indican la síntesis de la información obtenida:

Tabla 5*Resumen de Ideas Relevantes Entrevista Ezequiel Taboa*

Nombre Entrevistado	Datos del Entrevistado	Ideas relevantes
Ézequiel Taboa	Director Técnico Sub 18	Las formativas son el baluarte más importante, Liga apunta junto con Formativas tener un proyecto integral y así abastecerse de los jugadores de casa.
		Hemos realizado muchas ponencias en que hemos mostrado el proyecto y nuestra metodología de trabajo. Se trabaja mucho en redes sociales, sobre todo la parte audiovisual con un drone. La parte de marketing trabaja mucho con eso.
		El Director Deportivo contrató y armó todo un departamento de Scouting con un jefe de captación y en diferentes regiones hay mucha gente que busca jugadores según las necesidades que tengamos.
		Tenemos charlas y reuniones diariamente muy fluidas, también por llamadas, whatsapp y el zoom tras la pandemia.
		Sin duda, hay un trabajo por detrás que no se ve y es muy importante. Es fácil cuando el jugador llega a Primera, pero hay todo un trabajo detrás que lleva mucho tiempo, incluso la parte del aprendizaje y ese tiempo para los formadores no es fácil.
		Hay gente que trabaja con Formativas LDU, ellos hacen entrevistas y transmiten por partidos de Formativas. No conozco bien a las personas, pero sé que hay.
		Que sigan apostando y que siempre hay que acercarse y ver el futuro del club y hagan sentir bien a los chicos. Hay que seguir invirtiendo en infraestructura en el complejo, que eso motive al jugador que venga a reinventarse año a año.
(Taboa, 2020)		

Tabla 6*Resumen Ideas Relevantes Fabián Entrevista Moncayo*

Nombre Entrevistado	Datos del Entrevistado	Ideas relevantes
Fabián Moncayo	Director Comercial Formativas	Nosotros nos enfocamos en el impacto que bajo el nombre de Liga podemos tener en nuestros jugadores juveniles, no solo en el deporte, sino en su educación continua
		En la comunicación hacia el público en general tenemos el apoyo de Liga Comunicaciones y el departamento de marketing

Nombre Entrevistado	Datos del Entrevistado	Ideas relevantes
		Las convocatorias se dividen en tres partes: La primera es la convocatoria cerrada que vincula a todas las escuelas filiales que forman parte de la institución, ahí abrimos un espacio para que puedan venir a probarse los mejores a base de un informe previo de los directores de las escuelas. La segunda es la comunicación en general con el apoyo de Liga Comunicaciones mediante redes sociales y página web. Y la tercera es con nuestros scouts que visitan las diferentes provincias y nos envían un informe de los mejores candidatos que puedan ser parte de una segunda prueba en el complejo de Pomasqui.
		Nuestro director deportivo, Mauro Peralta, tiene vínculo directo con nuestro gerente deportivo, Santiago Jácome, y el canal es directo cuando el profe Repetto busque un jugador de formativas para sus entrenamientos
		Sí, trabajamos en un convenio bajo el manejo de nuestro gerente de media digital, Raúl, que se encarga del manejo de la parte comunicacional de toda el área de formativas, equipo femenino y primer equipo.
		La sugerencia de siempre como retroalimentación o autocrítica es buscar al fútbol como inclusión social, queremos ser docentes de los futuros DT captadores o de quienes estén involucrados en Liga.
		Buscamos que el fútbol no sea visto como deporte solamente, sino como un medio para brindar más oportunidades al jugador.
(Moncayo, 2021)		

Tabla 7

Resumen Ideas Relevantes Entrevista Mauro Peralta

Nombre Entrevistado	Datos del Entrevistado	Ideas relevantes
		Lo importante es educar y formar deportivamente al jugador, nos enfocamos mucho en la educación deportiva y en ese caso en las prioridades de nuestro proyecto pusimos diferentes etapas en la formación de un jugador
Mauro Peralta	Director Formativas	En Ecuador me encontré con una Federación que no tiene todos los torneos de formativas como lo tienen en Argentina o Brasil, allá arrancaron a los 6 años a competir y acá recién a los 12 años. Nosotros nos acercamos al grupo de periodistas que maneja Formativas y vemos lo que hacen: imágenes, entrevistas, videos del día a día.

Nombre Entrevistado	Datos del Entrevistado	Ideas relevantes
		Detección, selección y captación, ese es nuestro proceso.
		La comunicación es diaria y muy buena en el complejo, físicamente hay reuniones y charlas. Tenemos muchos acercamientos con Pablo Repetto (DT), Óscar Quagliata (AT), Humberto Preti (arqueros), Javier Burbano (video).
		El club tiene un prestigio e historia grande y el hincha tiene que saberlo. Ahí tenemos los ejemplos de Pervis Estupiñán, Anderson Julio, Jefferson Intriago, Djorkaeff Reasco. Tenemos que formar jugadores para competir en torneos internacionales: en la Copa Libertadores
		Muchísima más difusión y acercamiento diario, hacer una dinámica más lúdica con jugadores al momento de las entrevistas para que conozcan al jugador y que así que el jugador se anime a hablar en una cámara, que tengan un vocabulario adecuado para cuando lo requiera el primer equipo u otro club. Necesitamos más días de visitas, animarse a viajar con un plantel de Reserva, armar una planificación para conocer las Formativas.

(Peralta, 2020)

Tabla 8

Resumen Ideas Relevantes Entrevista Gabriel Di Noia

Nombre Entrevistado	Datos del Entrevistado	Ideas relevantes
Gabriel Di Noia	Director Técnico Formativas	Sí Liga apuesta a las Formativas y a futuro le va a dar buenos resultados ya que el equipo de primera no tendrá que ir a buscar tantos jugadores afuera.
		El objetivo del proceso de formativas es poner un jugador en el plantel profesional, esa es nuestra medalla, pero tener un jugador ganador. El segundo proceso es ver qué pasa a hacer el jugador una vez que ya está en el equipo profesional, tomando en cuenta que en Primera ya son otras las exigencias.
		El proceso de elección está más acortado, se va a distintas zonas a hacer pruebas generales para que después, bajo el filtro zonal, lleguen jugadores a Pomasqui donde los entrenadores evalúan la calidad de cada uno de ellos.
		La comunicación es personal y organizacional, al haber un Director de Formativas y un Director Deportivo en el plantel profesional hay un buen canal de comunicación directo. Yo hablo con Mauro y él con Santiago Jácome, esto nos permite

Nombre Entrevistado	Datos del Entrevistado	Ideas relevantes
		a veces hablar entre entrenadores, en este caso yo hablo con Pablo Repetto y su cuerpo técnico
		La promoción es importantísima porque es una rueda, hoy no todo es fútbol: es también marketing, comunicación, productividad, plusvalía. Por ejemplo, si jugamos un partido y es televisado, el equipo de marketing entra en firmar con las marcas, ya que no es lo mismo a un partido que juguemos y no sea televisado. Incluso que el hincha también sepa lo que se hace en Formativas.
		Ahora las Formativas necesita mejorar la comunicación, ya que apuntamos a que todo lo que se hace en Formativas sea similar a lo que se hace en Primera.
		La parte comunicacional es fundamental. Darle esa profesionalidad a las Formativas, que lo haga alguien que haya estudiado y jerarquice el departamento de comunicación, que se capacite constantemente.
	(Noia, 2020)	

Tabla 9*Resumen Ideas Relevantes Entrevista Ariel Varadi*

Nombre Entrevistado	Datos del Entrevistado	Ideas relevantes
		Transformar a un club en una institución que ‘produzca’ jugadores y no sea solo comprador, que ellos sean su principal materia prima ya sea para formar parte del primer equipo
		Una manera de promocionar a las formativas es venderle el jugador a la Primera División, eso se da con la relación que se tenga con el primer equipo y todos los dirigentes que están en la tarea de ser el nexo con las formativas
		También la promoción se da en las selecciones juveniles
Ariel Varadi	Jefe área física de las divisiones formativas	Las convocatorias se hacen de dos maneras: La primera: todo aquel jugador que se venga a probar con referencia dirigenal, de entrenador o que nosotros hayamos captado en todo el país mediante el departamento de captación que formamos este año, les ofrecemos no solo una prueba, sino por lo menos una semana de entrenamiento continuo, así vemos si está o no a la altura del club. La segunda es a través de las pruebas abiertas
		Las formativas son una pieza fundamental en cada institución, en el caso de Liga Deportiva Universitaria de Quito nutre al fútbol ecuatoriano de jugadores, incluso con algunos que no lleguen al primer equipo, puedan ir a otros

clubes del país y es importante como marca y escudo tener un sello distintivo que pasaron por nuestra institución.

La comunicación es constante de manera personal o telefónica. Con el primer equipo existe esa comunicación todo el tiempo, ya que incluso piden jugadores para las prácticas de fútbol o determinadas tareas. A veces nos piden jugadores en posiciones específicas y a medida que los van conociendo nos piden nombres. Todo esto es vía telefónica y personal. Nosotros nos acercamos 2 o hasta 3 veces por semana a Pablo Repetto u Óscar Quagliata y les preguntamos qué necesitan.

Mantener y aumente el apoyo tanto de dirigentes como de hinchas, que se conozca más de lo que hacemos en
Formativas

(Varadi, 2020)

Tabla 10

Resumen Ideas Relevantes Entrevista Gender Villareal

Nombre Entrevistado	Datos del Entrevistado	Ideas relevantes
Gender Villareal	Arquero formado en las bases de Liga Deportiva Universitaria	Una fortaleza son los entrenamientos de las formativas (comodidades para entrenar).
		Se cuenta con buenos equipos de entrenamiento para que el jugador sepa en qué aspectos debe mejorar en cancha. Se hacen seguimientos a cada jugador. Todo va de la mano en cuanto a la salud del jugador y su juego.
		Siempre hay una retroalimentación en cuanto al resultado de los jugadores en sus entrenamientos y partidos. Se muestra en videos sus errores para que los jugadores para puedan mejorar.
		Es una limitación que no se documenta a diario el esfuerzo de los jugadores en formativas y su trabajo para debutar en primera. No hay un trabajo de prensa (departamento de comunicación) que dé a conocer el trabajo de las formativas y su proceso
		Estar en Liga es complicado porque es un equipo grande. Llegar a Liga no es fácil y se complica llegar a debutar en primera. Se frustra el sueño de estar en Liga en primera porque si te equivocas en un partido, la prensa y la hinchada te ataca. El equipo siempre quiere ganar lo que tenga por delante y no arriesgar con juveniles.

(Villareal, 2021)

Tabla 11*Resumen Ideas Relevantes Entrevista Joseph Espinoza*

Nombre Entrevistado	Datos del Entrevistado	Ideas relevantes
Joseph Espinoza	Volante formado en las bases de Liga Deportiva Universitaria	Es bueno que al cumplir la mayoría de edad (18 años) el club les oferta un contrato laboral.
		Los dirigentes siempre están pendientes de los trabajos de las formativas y apoyan a los jugadores.
		No se les da la misma importancia a todos los jugadores. Se les prestaba más interés a los que venían por recomendación o parentesco con algún dirigente de Liga.
		Liga no gestionaba competiciones a nivel internacional para los jugadores de formativas.
		Estar en Liga es complicado porque es un equipo grande. Llegar a Liga no es fácil y se complica llegar a debutar en primera. Se frustra el sueño de estar en Liga en primera porque si te equivocas en un partido, la prensa y la hinchada te ataca. El equipo siempre quiere ganar lo que tenga por delante y no arriesgar con juveniles.
		Es importante para el jugador que se haga un seguimiento de su proceso en el equipo desde que llega. Realizar una hoja de vida, videos. Eso les permite corregir errores y mejorar como jugar en formación.
		Lo ideal es que se tenga personas profesionales que tengan empatía con el jugador juvenil. “Lo que siente el chico, es más importante que lo que siente el entrenador” (frase textual de Joseph). Realizar scouting a nivel nacional porque así se pueden buscar más jugadores.
		Lo principal es porque no hay coordinación entre la dirigencia de primera y la dirigencia de formativas. El técnico del equipo mayor no se entera rápido sobre lo que se hace en formativas. Por esa razón, es muy difícil que un jugador juvenil suba a jugar con el primer equipo y se quede. No se hace un seguimiento desde el equipo principal para ir viendo el juego de los más chicos.
(Espinoza, 2021)		

Tabla 12*Resumen Ideas Relevantes Entrevista Djorkaeff Reasco*

Nombre Entrevistado	Datos del Entrevistado	Ideas relevantes
Djorkaeff Reasco	Delantero formado en las bases de Liga	La mayor fortaleza de las formativas es la infraestructura, indumentaria y los técnicos

Nombre Entrevistado	Datos del Entrevistado	Ideas relevantes
	Deportiva Universitaria	La debilidad está en que el proceso de ascenso de los jugadores, no está definido
		Es importante tener fotos y videos para revisar las jugadas
		Se debería publicar más los partidos para que los hinchas identifiquen a los jugadores
		El principal problema para que los jugadores de formativas asciendan al equipo principal es que en Liga se exige siempre ganar, no hay espacio para probar a jugadores en partidos oficiales y que de pronto existan fallas, dado que el hincha no acepta errores.

(Reasco, 2020)

Datos relevantes obtenidas de las entrevistas:

- En la actualidad existe cierto seguimiento comunicacional al trabajo de formativas; sin embargo, no existe una estructura, procedimientos y actividades continuas al respecto.
- La comunicación entre los cuerpos técnicos de formativas y del equipo profesional, si bien es cierto se maneja de manera telefónica, no existe un seguimiento permanente a los jugadores, ni informes alimentados constantemente de las condiciones de los jugadores, de tal modo que se tenga un símil a un inventario de prospectos.
- Todos los entrevistados coinciden en la importancia de generar un repositorio de imágenes, videos, características, etc. de cada jugador que se encuentra en formativas, especialmente, aquellos más cercanos a ascender al equipo principal.
- El proceso de comunicación para la selección de nuevos jugadores para el ingreso a formativas, no se encuentra establecido, y según los entrevistados debería hacerse a nivel nacional.

- Es indispensable que se genere un número mayor de competencias, y hacer publicidad, promoción y exposición de las mismas, para dar a conocer entre el público a los jugadores que se encuentran en formativas.
- La presión del nombre de Liga es un tema a tomar en cuenta, pues la exigencia del público, es que el equipo siempre gane.

Recopilación de Datos - Reuniones Grupales

Participantes:

Camilo Taufic (Periodista Deportivo)

Andrés Villamarín (Periodista Deportivo)

¿Cómo analizan el manejo de formativas en el aspecto comunicacional?

- Con la llegada de Jorge Callejas, Presidente de las formativas, ha crecido el manejo de las redes sociales de las formativas para dar a conocer el potencial de los jugadores que son promovidos a la primera división. Está de menos a más, en los dos últimos años.
- Se ha creado redes sociales y streaming de los partidos de las divisiones inferiores. Se emiten partidos y competencias en redes sociales.
- No es un trabajo continuo lo que se postea en redes. No se generan noticias. Se espera que, mediante un evento, se genere una noticia.
- La principal red social en donde la gente se entera de las noticias de los formatos es en Twitter. El trabajo es insuficiente, se puede mejorar. Tik tok puede ser una plataforma que se pueda usar como una estrategia porque es dirigido a jóvenes. Muchos de ellos podrían enterarse de esa red social, las fechas de las pruebas de los chicos para ser parte de las juveniles. La idea es encontrar canales donde esté su público.

- Es visible, pero insuficiente (conclusión de los panelistas).

Debilidades de la comunicación en formativas

- No hay continuidad de información.
- No hay generación de noticias propias.
- Estandarizar formato de las redes sociales y las transmisiones de partidos.
- Poca visibilidad en redes (no se cuentan historias de los jugadores, entrevistas donde se cuenten los sueños/expectativas de los juveniles).
- Solo se generan noticias de eventos.
- No hay seguimiento de los jugadores para que los hinchas/periodistas conozcan a los jugadores. No se les graba videos de su paso desde pequeños (armar un portafolio de los chicos).
- No se conocen a los chicos, no hay información. Se debe tomar un registro de los chicos desde su llegada al club, estudios, crecimiento personal. Su historia.

Ideas/Recomendaciones

- Dar identidad a los juveniles para que al periodista/hincha se ‘enamore’ de ese talento y lo quieran para que llegue a primera. Eso se logra contando las historias de los jugadores (sus retos, cómo es llegar a las formativas, ascender, aprender). Eso generaría un sentimiento de pertenencia y el hincha valoraría más al jugador que tiene en primera.
- Las historias conectan con la gente y los jugadores de formativas tienen que pasar y cumplir con varios sacrificios para ser reconocidos. Evidenciar eso, es clave para conectar con la audiencia.

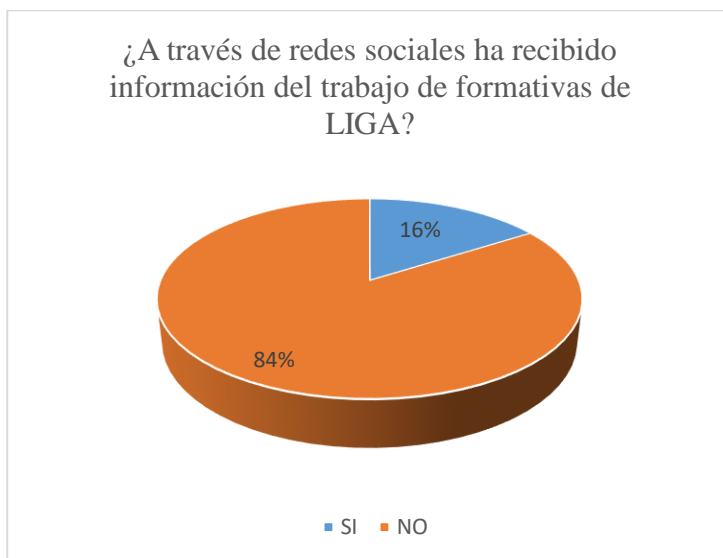
¿Por qué Liga no se considera un semillero de jugadores?

- La cultura del ganar o ganar, no es la mayor virtud en Liga. El equipo no espera procesos que un jugador debe cumplir para ganarse una titularidad. No hay la paciencia suficiente en el equipo. No se les espera a los chicos, ese es el problema.
- Liga tiene la obligación de ganar y no aguanta procesos. No hay una filosofía de formativas en el equipo. Se pone mucha presión sobre un jugador.
- No hay un vínculo directo con el equipo técnico actual. Hay trabajo de los profesores de formativas y se avisa a los chicos que destacan en reserva. El departamento de comunicación no informa eso. Debería existir un mejor vínculo, más datos y más información. Eso es una buena ayuda.
- Hay desconexión entre el equipo de primera y las formativas. No hay una relación directa. No se la ha mostrado.
- Hay que unificar redes sociales. La página principal de Liga debe apoyar a las demás. Los hinchas no están siguiendo las redes.
- No se visualiza a ningún dirigente de las formativas. Nadie sabe quiénes están detrás. No se da a conocer (personaliza a las formativas). (Villamarín, 2021) (Taufic, 2021)

Recolección de Datos - Encuestas Aplicadas a Hinchas del Club

Las encuestas fueron aplicadas a cincuenta hinchas de Liga Deportiva Universitaria, con la finalidad de identificar el interés que puede generar el contenido audiovisual de las formativas y a través de qué medios de comunicación les gustaría recibirlo. A continuación, se exponen gráficamente los resultados de esta herramienta de recolección de datos:

Figura 22
Distribución Porcentual Pregunta 1



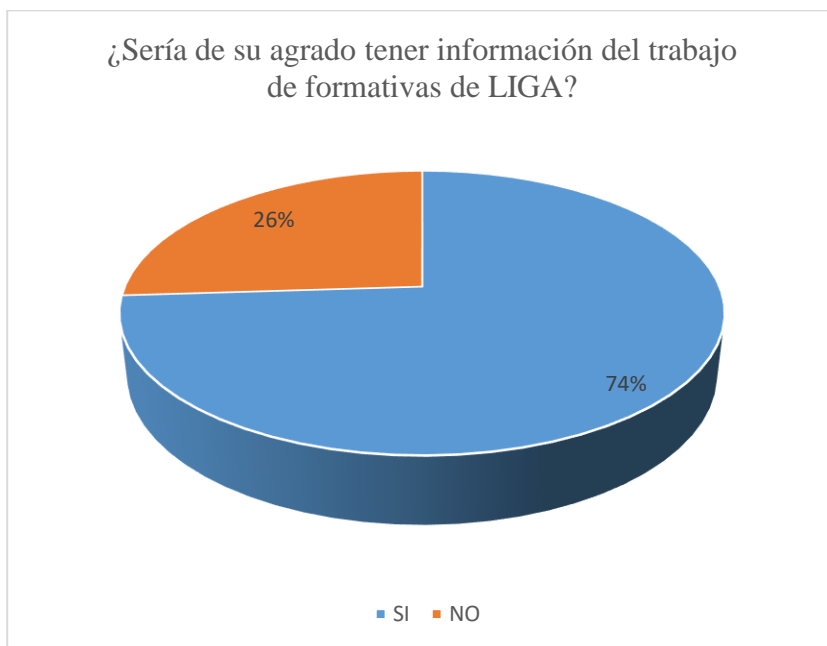
Fuente: Encuestas Aplicadas

Figura 23
Distribución Porcentual Pregunta 2



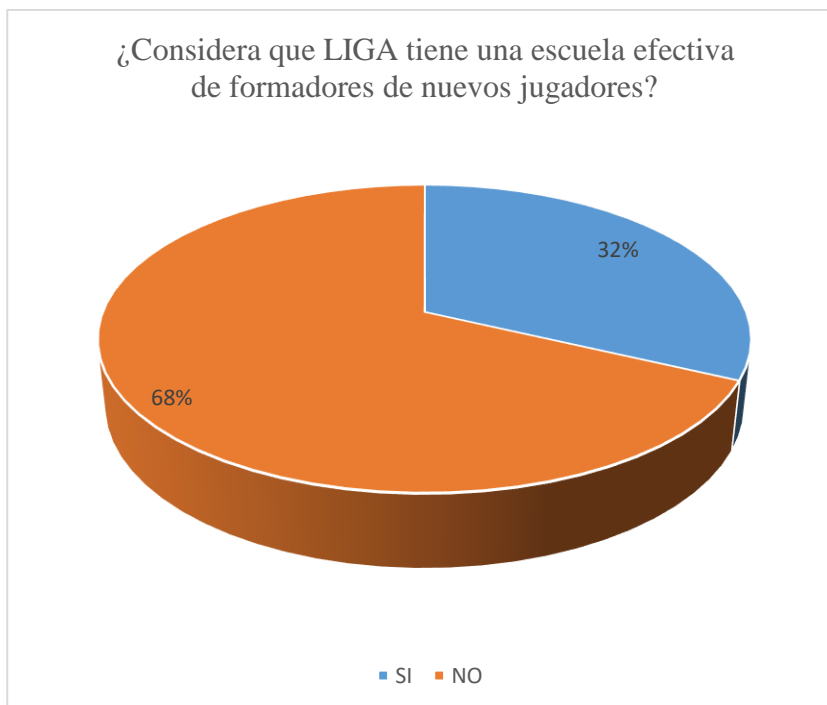
Fuente: Encuestas Aplicadas

Figura 24
Distribución Porcentual Pregunta 3



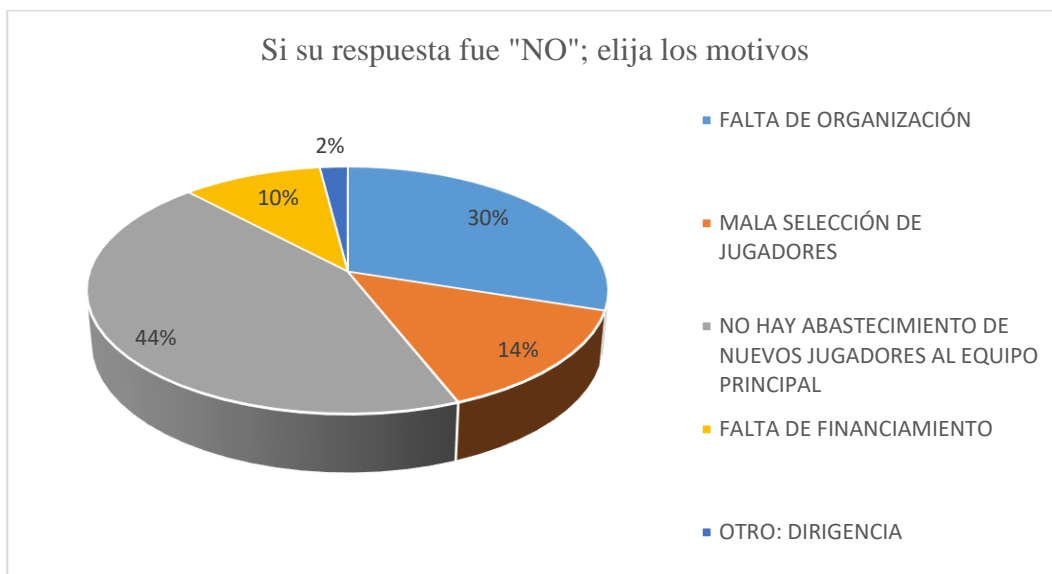
Fuente: Encuestas Aplicadas

Figura 25
Distribución Porcentual Pregunta 4



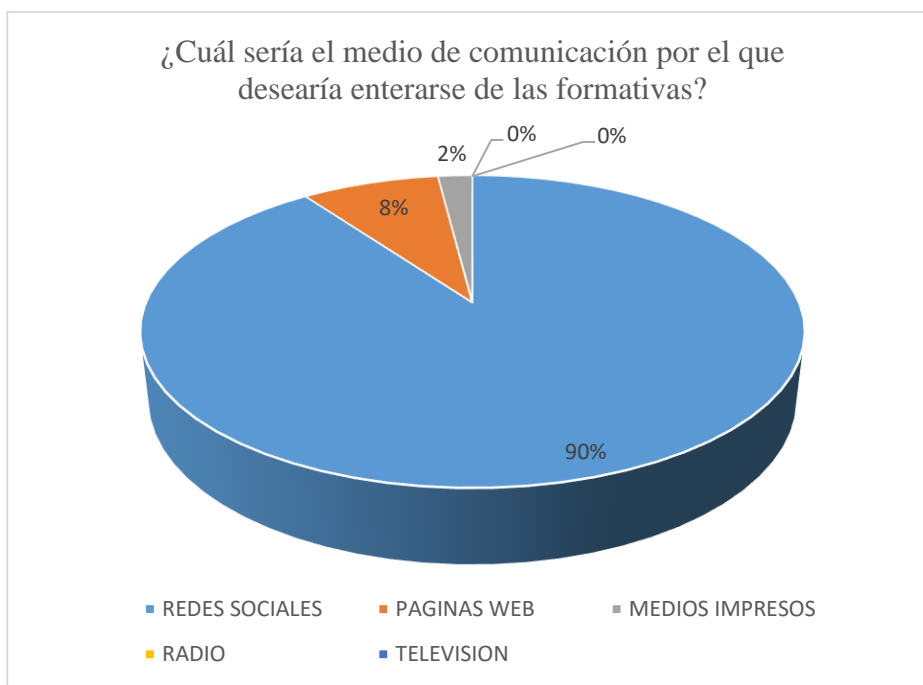
Fuente: Encuestas Aplicadas

Figura 26
Distribución Porcentual Pregunta 5



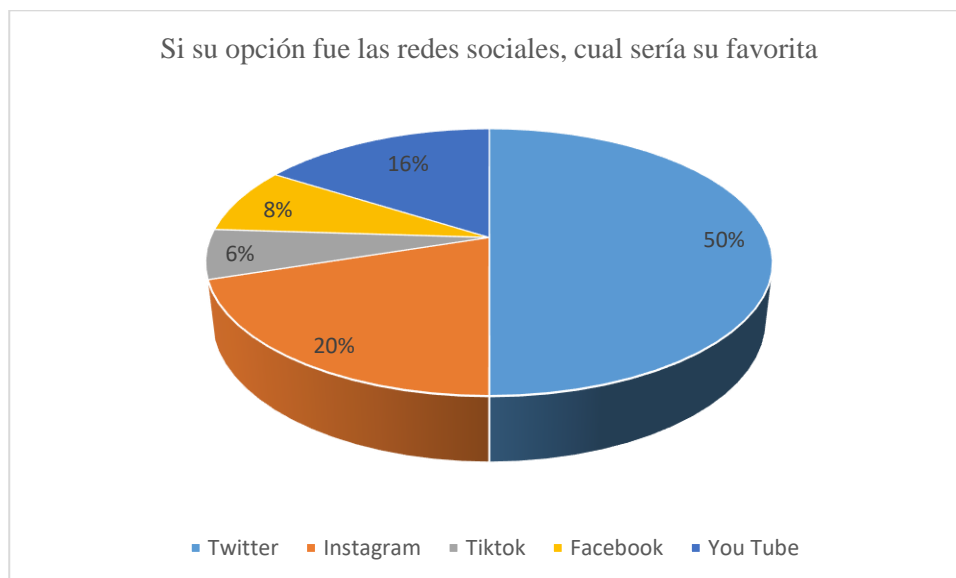
Fuente: Encuestas Aplicadas

Figura 27
Distribución Porcentual Pregunta 6



Fuente: Encuestas Aplicadas

Figura 28
Distribución Porcentual Pregunta 7



Fuente: Encuestas Aplicadas

Análisis FODA de las Formativas de Liga Deportiva Universitaria

Un análisis FODA constituye uno de los instrumentos más empleados y relevantes dentro del proceso de una planificación, dando una visión del sujeto analizado, al distinguir los aspectos favorables y desfavorables tanto en aspecto interno como externo. Se ejecuta a través de una matriz que categoriza el ambiente interno en fortalezas, debilidades, y el externo como oportunidades y amenazas. (Universidad Arturo Jauretche, 2016)

Las categorías formativas de Liga Deportiva Universitaria, al igual que toda institución cuenta con fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que deben ser identificadas y tomadas en cuenta previo al establecimiento de cualquier plan, estrategia y táctica, en este caso esta matriz constituye la antesala para el planteamiento de la propuesta comunicacional, aquí contenida. La matriz FODA, se ha ejecutado en función a la data obtenida a través de las entrevistas, charlas, observación y encuestas aplicadas como herramientas de recolección de información.

Figura 29*Matriz FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El nombre ya posesionado y reconocido de Liga Deportiva Universitaria. • Las instalaciones de primera dentro del complejo deportivo. • La excelente preparación física que reciben los chicos. • La experiencia y capacidad del plantel técnico. • Contar con un canal oficial para la difusión de contenido. • Tener un equipo de profesionales de comunicación en el equipo principal, que podría ser empleado en formativas. • La existencia de una página web que ya se encuentra activa. • La existencia de la idea de generar contenido. 	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología en el ámbito comunicacional que se encuentra a la disposición con facilidad. • Con el medio digital principal de Liga, se podría llegar a más rincones de todo el país con la información. • La existencia de programas informáticos para el almacenamiento de data pormenorizada • Alto nivel de acceso a internet de los hinchas. • Tendencia mundial al uso de las redes sociales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El poco seguimiento audiovisual a las formativas de Liga Deportiva Universitaria. • Realización artesanal de todas las coberturas. • Falta de un programa formal de actividades establecido para el seguimiento de jugadores. • La ausencia de un presupuesto destinado para comunicación en formativas. • No hay continuidad de información. • Ausencia de repositorios para el seguimiento de los jugadores • Comunicación informal entre los técnicos de formativas y del plantel principal • Ausencia de un estándar para las convocatorias de nuevos talentos. • Ausencia de utilización de herramientas tecnológicas para el seguimiento de los jugadores. • Falta de definición de funciones del equipo de comunicación que actualmente abastecen a las formativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clubes pequeños del sector se destacan por tener contenido fresco en sus redes. • Nivel de exigencia de calidad en el contenido por parte de los hinchas. • Clubes con mayor nivel de interacciones en redes. • Alto nivel de caducidad de la información en redes sociales, las noticias de la mañana son caducas en la noche.

Elaborado por: Fernando Mora

Identificación del problema central o problema más relevante del caso.

El problema más destacable para las formativas de Liga Deportiva Universitaria, es la falta de procesos formales establecidos, como se pudo evidenciar en las entrevistas y revisión de redes sociales del club; actualmente existe cierta actividad que se lleva a cabo para promocionar y publicitar el trabajo de las formativas; sin embargo, estas acciones no son estructuradas, ni se basan en la consecución de una meta en específico. Este manejo discontinuo de las herramientas comunicacionales, ha llevado a que los hinchas del equipo no se sientan informados sobre el desempeño de estos grupos juveniles.

Fase 2 Definición de Objetivos SMART del Plan de Comunicación.

- **Specific (específico): ¿qué se quiere conseguir en el área focal?**
 1. Ser líderes en la comunicación digital y seguimiento de las categorías formativas a nivel nacional.
- **Measurable (medible): ¿qué KPI o indicadores se pueden utilizar para medir su eficiencia?**
 2. Cuantificar el avance del cumplimiento de nuestro objetivo principal a través de un indicador estadístico que determine el número de interacciones alcanzadas en las redes sociales, con la publicación de videos de todo el trabajo realizado en formativas.
- **Attainable (alcanzable): ¿es razonable respecto de la situación interna y externa de las formativas?**
 3. Lograr la continuidad del proceso comunicacional es razonable, en cuanto a que se necesitaría poco presupuesto para mantener proceso, con solo mucha creatividad e ingenio se pueden lograr cosas gigantes.
- **Relevant (relevante): ¿por qué le interesa las formativas?**

4. Lograr la continuidad del proceso comunicacional en las categorías formativas.
 5. Generar el sentido pertenencia con el plantel desde muy temprana edad en los jugadores y en los hinchas al identificarse con un equipo bien manejado.
- **Timely (a tiempo): ¿cuándo se tiene que conseguir esta meta?**
6. La meta de cambiar la mentalidad e instaurar todo el proyecto en un tiempo de seis meses.

Fase 3 Identificación de los públicos

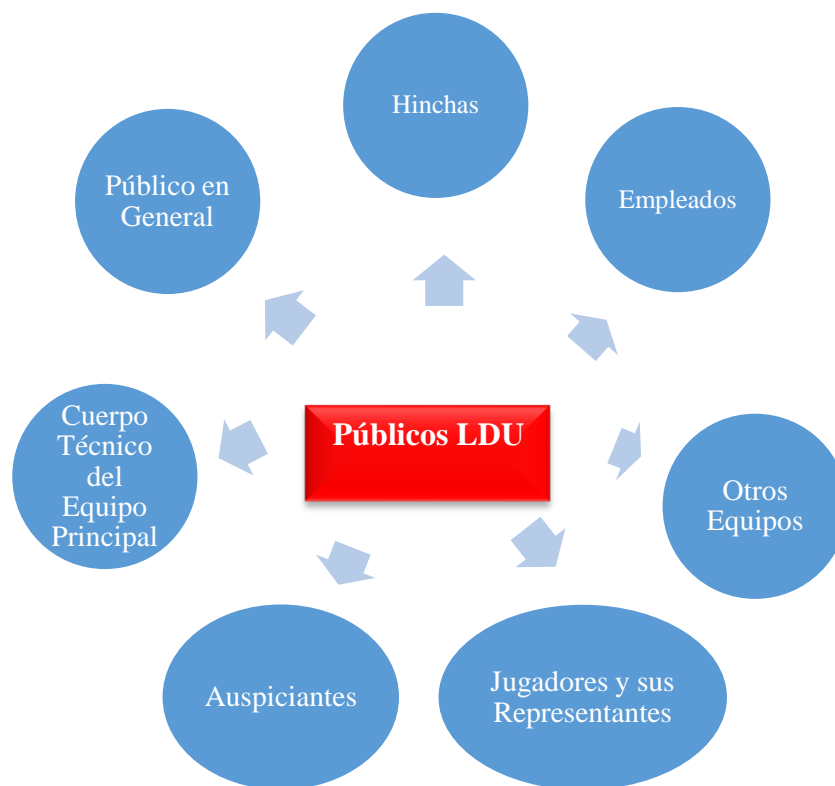
La comunicación de trescientos sesenta grados, se diferencia de la comunicación tradicional, en que no solo toma en cuenta como público a los consumidores de los productos o servicios de una organización, sino que considera dentro de ellos a todos los receptores de los mensajes que emana, estableciendo una relación individuo organización; es decir, considerar a todos quiénes se vinculan con la institución. (Universidad de Bogotá Jorge tadeo Lozano, 2016)

En las organizaciones es indispensable el reconocimiento de sus públicos directos e indirectos, identificar sus intereses, dado que esto marca y condiciona el sendero para el plan de acción comunicativa; entonces, se demanda la conformación de objetivos de comunicación para cada uno de los públicos involucrados con la organización.

Para el caso de las categorías formativas de Liga Deportiva Universitaria, los públicos identificados son: 1) Hinchas 2) Cuerpo Técnico equipo principal 3) Auspiciantes 4) Otros equipos 5) Dirigentes 6) Empleados 7) Familiares de los jugadores 8) Público en general, categorizados de la siguiente manera:

Figura 30

Definición Públicos Formativas Liga Deportiva Universitaria



Elaborado por: Fernando Mora

Fase 4 Definición del Mensaje Central a Transmitir

Este plan comunicacional va a contribuir al mejoramiento de la imagen interna y externa de las Categorías Formativas Liga Deportiva Universitaria, este equipo necesita de la comunicación para despertar todo el interés de los hinchas, auspiciantes, directivos y los medios de comunicación; la importancia y el momento que viven los medios digitales es tan global, llevan a que todas las estrategias de este proyecto se las ejecute de manera digital para que los procesos sean más eficaces y eficientes. El mensaje específico sobre el que se trabajará es: Formando futbolistas para un rendimiento de calidad.

Fase 5 Definición del Plan de acción

Estrategias para el mejoramiento en la Comunicación Interna

Estrategia A Mejoramiento del seguimiento de los jugadores.

Crear un repositorio digital con los videos del rendimiento de cada jugador, incluyendo una descripción, de la posición en la que juega, edad y el resumen de su rendimiento físico

Acciones para la Estrategia A.

Para tener excelente análisis de cada categoría se debe adquirir los equipos de grabación de VEO (www.veo.co) en el que se podrá observar al detalle todo el trabajo que realicen los chicos en cada entrenamiento. Se trata de una solución portátil y accesible que permitirá a las formativas grabar y analizar los partidos y las sesiones de entrenamiento, sin que sea necesario un operador de cámara.

Figura 31
Sistema Funcional Veo

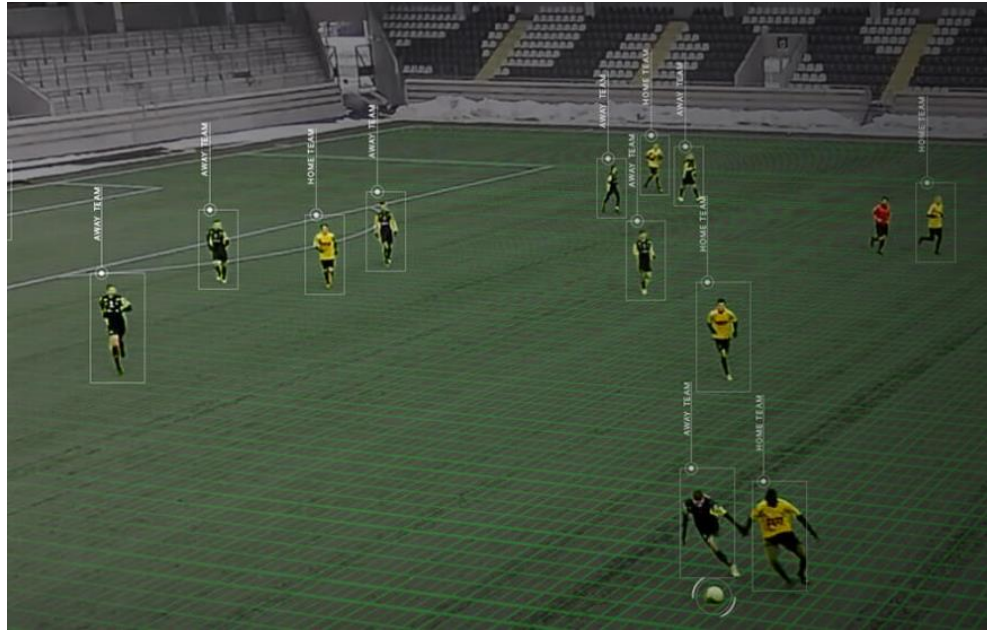


Fuente: www.veo.co

El partido grabado se sube y el software de la plataforma de Veo creará una grabación completamente visible de los partidos. En menos de 8 horas después de haber

cargado la grabación en la plataforma de Veo, tiene una grabación completamente visible donde la cámara sigue la pelota y las jugadas.

Figura 32
Funcionalidad Sistema Veo



Fuente: www.veo.co

Dentro de la misma plataforma se puede sacar los momentos destacados de cada jugador, para luego poder analizar al detalle y sea más personalizada. Los procesos para el análisis de juego se vuelven más ágiles y los tiempos para aquello se reducen al mínimo; la idea central de adquirir esta aplicación es que el cuerpo técnico del equipo principal tenga acceso a revisar los videos y de este modo tener conocimiento de los posibles jugadores que pueden subir a su grupo, sin que exista la necesidad de hacer llamadas para recomendaciones específicas a los técnicos de las categorías menores, disminuyendo la subjetividad o ruido que estas conversaciones o sugerencias pueden generar, dando a su vez, una formalidad a los requerimientos de jugadores por parte del plantel central, comunicación que hasta la fecha se ha llevado exclusivamente vía telefónica como lo indicaron los entrevistados.

Adicionalmente, está aplicación utilizada en el entrenamiento, le enviará contenido en tiempo real al Community Manager para alimentar las redes sociales de Formativas LDU; así mismo, esto permitirá transmitir un partido completo de fútbol de al menos una categoría por semana (partido de local), siendo recomendable enfocarse en la categoría sub-18 por estar a un paso de ser profesionales, donde pronto se van a convertir en figuras del primer equipo.

Figura 33

Ejemplo Trasmisión en vivo



Fuente: You Tube Canal de Formativas LDU

Indicador de Evaluación Estrategia A

Para la verificación cuantificable de la Estrategia A, se establece que el material archivado en los equipos adquiridos, sea revisado al menos una vez a la semana, definiéndose entonces el siguiente indicador:

Indicador A= número de revisiones ejecutadas al mes / 4

Estrategia B Definición de un equipo de comunicación

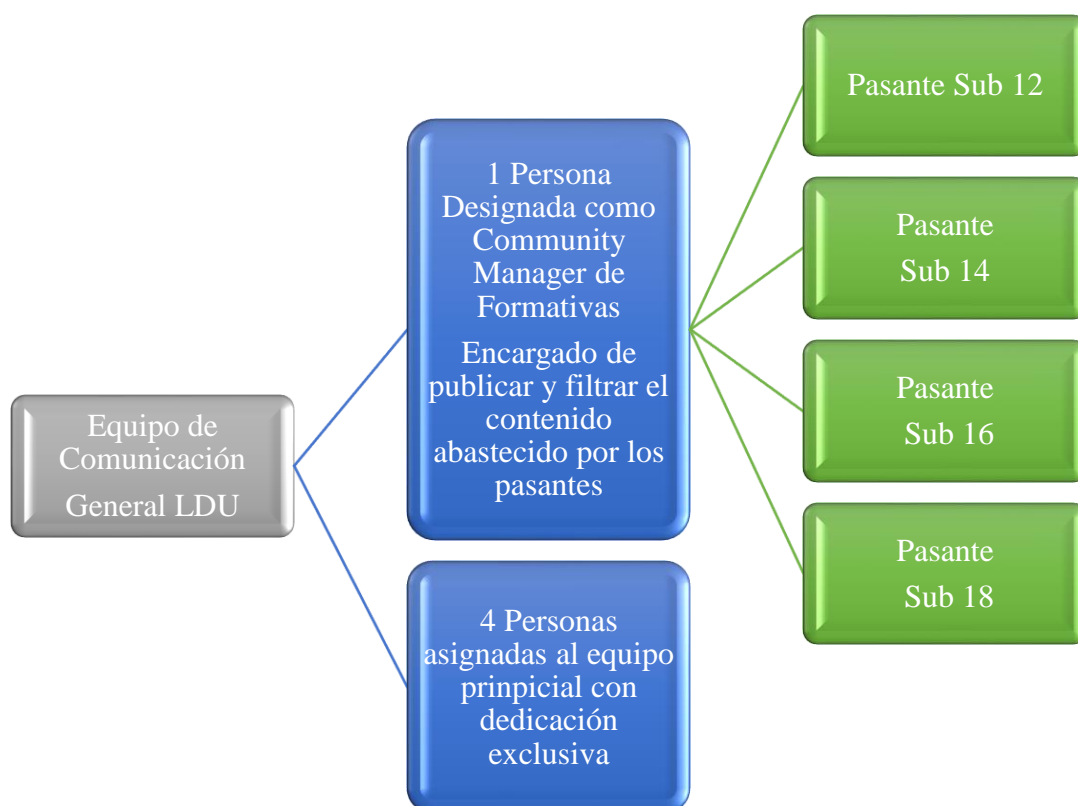
Se debe designar dentro del equipo de comunicación del equipo principal; a una persona que sea el líder del proceso de comunicación de las formativas, esto con la finalidad de que se especifiquen sus actividades y responsabilidades que, hasta el momento, únicamente son voluntarias para con las formativas.

Acciones para la Estrategia B

- 1) Elegir la persona que se encargaría del liderazgo del equipo de comunicación para las formativas, quién será el Community Manager, siendo el único autorizado para subir información a las redes sociales, persiguiendo el objetivo de tamizar la calidad del contenido a publicarse.
- 2) Solicitar al equipo principal, la autorización para que el Community Manager de formativas, pueda alimentar de información a la página web, www.ldu.com.ec, para refrescar la información que actualmente se encuentra desactualizada y revisarla al menos una vez a la semana.
- 3) Completar el equipo de comunicación de las formativas con cuatro pasantes universitarios, esto implica que cada uno se dedique de manera exclusiva a cada categoría, las responsabilidades de estos pasantes son:
 - Acudir dos veces por semana a los entrenamientos de la categoría que se le asigne.
 - Recopilar material audiovisual, fotos y ejecutar una mini entrevista al jugador más destacado del entrenamiento.
 - Realizar una bitácora del entrenamiento, con datos relevantes y el registro de los jugadores que participaron en este.
 - Enviar el material recopilado al Community Manager, para su publicación.
 - Ejecutar una entrevista mensual con el técnico o preparador físico de la categoría que se le asignó.

De este modo el equipo de comunicación de Liga Deportiva Universitaria propuesto, quedaría dividido formalmente para el seguimiento del equipo principal y de las formativas según el siguiente esquema:

Figura 34
Equipo Propuesto de Comunicación LDU



Elaborado por: Fernando Mora

Indicador de Evaluación Estrategia B

La revisión del cumplimiento de esta estrategia, se la ejecutará de la siguiente manera:

- 1) Evaluación de la asignación del personal solicitado, en un máximo de dos meses posteriores a la aceptación de la propuesta.
- 2) Indicador de cumplimiento de publicaciones en la Web Oficial, el incremento deberá ser al menos del 60%,

# de publicaciones de formativas en la página web oficial del Club mes 1	-	# de publicaciones de formativas en la página web oficial del Club mes 0
# de publicaciones de formativas en la página web oficial del Club mes 0		

- 3) Indicador de cumplimiento presencia de pasantes, mínimo dos días a la semana por categoría:

de días de entrenamiento con presencia de pasantes de comunicación al mes, por categoría

8

Estrategias para el mejoramiento en la Comunicación Externa

Estrategia C Definición de estándares de publicaciones digitales

Como se mencionó en el análisis ejecutado a través de todo este estudio, la falta de definición de procesos de comunicación en las formativas de Liga Deportiva Universitaria, ha llevado a que los esfuerzos se ejecuten sin una guía ni plan; por lo cual, es necesario definir la cantidad y calidad de publicaciones a realizarse en los medios digitales.

Acciones la Estrategia C

El objetivo principal, es que toda la afición deportiva conozca el trabajo que se está realizando en las formativas, se realizará frecuentemente publicaciones en las diferentes redes sociales, teniendo como parámetros mínimos de cantidad los siguientes indicadores:

Tabla 13

Estándares Propuestos para Publicaciones en Redes Sociales

Red	Detalle	Frecuencia	Mínimo Esperado
Twitter	<ul style="list-style-type: none"> Publicar fotos y videos de los entrenamientos y seguimientos de las categorías formativas LDU. 	Diaria	12 publicaciones (3 por categoría)

Red	Detalle	Frecuencia	Mínimo Esperado
	<ul style="list-style-type: none"> • Tweets de información sobre inicios de entrenamientos y acciones destacadas durante el mismo. 		
Instagram y Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Fotos del jugador destacado del día. • Entrevista corta con el jugador destacado del día. 	Diaria 2 por semana	3 publicaciones 8 entrevistas semanales
YouTube	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar videos cortos de los entrenamientos de las formativas y las entrevistas a los jugadores escogidos durante la semana. • Transmitir el partido de fútbol de la categoría sub-18 en su partido de local. 	Diario Mensual	3 publicaciones 2 veces al mes
Página Web	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar las crónicas de todas las categorías con la información de cada entrenamiento con fotos y videos. 	Semanal	1 actualización

Elaborado por: Fernando Mora

La calidad de las publicaciones debe atender lo siguiente:

- Formato de video Full HD (1920x1080).
- Duración máxima de entrevista 90 segundos.
- Revisar la ortografía de los textos de las publicaciones.
- Incluir el logo de formativas que diferencia del equipo principal.
- Todos los banner y títulos de descripción deben tener los colores de la institución (blanco, rojo y azul), no se deben emplear otros colores.

- La tipografía debe ser unificada a Swis721 BT

Finalmente, para la identificación e insignia de las formativas se utilizará en todas las redes sociales el hashtag #JuventudAlba, el logo y slogan que se ha diseñado en el presente plan:

Figura 35

Logo propuesto para formativas con Hashtag y Slogan



"Formando Profesionales Para Un Éxito Duradero "

Elaborado por: Fernando Mora

Estrategia D Convocatorias efectivas

Todos estos objetivos organizacionales demandan de actividades comunicacionales para su difusión, en caso de Liga Deportiva Universitaria, para reunir deportistas jóvenes de calidad debe incursionar en un proceso necesario de convocatorias.

Acciones para la Estrategia D

Las convocatorias abarcan anuncios a través de los cuales se invita a la participación del público a determinadas actividades; al ser el fútbol, un deporte que mueve muchas masas en el Ecuador, no resulta efectivo ni prudente, una convocatoria masiva; por lo cual, en este plan se propone que la búsqueda de talentos, se la ejecute a través de las diferentes escuelas autorizadas de Liga a nivel nacional, determinando cronogramas de visita por parte de los técnicos una vez cada seis meses, con la

finalidad de identificar potenciales deportistas que agreguen valor a las filas de formativas del club.

Indicador de Evaluación Estrategia D

Indicador de cumplimiento de asistencia a las escuelas autorizadas, al menos una gira al semestre

de giras de visitas a las escuelas autorizadas LDU al año

2

Estrategia E Publicidad de las redes sociales de las formativas

Liga Deportiva Universitaria maneja de manera independiente las redes sociales del equipo principal y de sus categorías formativas; lo cual, se considera positivo para no bombardear de información a los hinchas y que no se aprecie el contenido de las publicaciones como se espera; sin embargo, el número de seguidores de las formativas es mucho menor al plantel central, representado por un cuatro por ciento como se lo indicó en la Tabla N. 4 de este estudio, siendo indispensable el apalancamiento comunicacional para las cuentas de formativas a través de la publicidad en las redes del equipo principal

Acciones para Estrategia E

Específicamente se plantea convocar a través de publicaciones en las redes oficiales de Liga, para que los usuarios sigan también las redes de las categorías menores, dos veces por semana en todas las redes sociales del equipo principal.

Indicador de Evaluación Estrategia E

El indicador para medir el cumplimiento de las acciones planteadas es el siguiente:

de publicaciones de las categorías formativas, en las redes sociales del equipo principal LDU al mes

8

Fase 6 Presupuesto para la implementación

Al haber planteado un programa de cambio comunicacional, en función a la mayoría de recursos con los que ya cuenta Liga Deportiva Universitaria, el presupuesto no resulta elevado, el mayor rubro de la inversión se encuentra en la adquisición del sistema VEO, cuyo beneficio se puede amortizar a través de los años, teniendo la expectativa de al menos cinco años de uso. A continuación, se presentan los presupuestos diferenciados entre requerimientos de personal, servicios y la adquisición del programa VEO llegando a un total mensual de mil quinientos dólares americanos (USD 1.580,00), constituido por ochocientos dólares americanos (USD 800,00) como requerimiento de personal, trescientos noventa y cinco dólares americanos (USD 395) destinado para servicios y trescientos ochenta y cinco dólares americanos (USD 385,00) que corresponde a la amortización mensual; monto total que no se considera costoso, al comparar con el beneficio que esta inversión traería a la imagen del club.

Tabla 14

Presupuesto para Personal de Comunicación

Detalle	Cantidad	Valor/U	Total	Periodo
Pasantes medio tiempo	4	200,00	800,00	Mensual
Community Manager	No requiere de más presupuesto pues ya es parte de la plantilla del equipo principal			

Elaborado por: Fernando Mora

Tabla 15

Presupuesto para Servicios e Implementación de la Propuesta

Detalle	Cantidad	Valor/U	Total	Periodo
---------	----------	---------	-------	---------

Plan Datos	5	25	125.00	Mensual
Internet Transmisiones	4	60	240.00	Mensual
WeTransfer	1	15	15.00	Mensual
Zoom	1	15	15.00	Mensual
Total			395.00	

Elaborado por: Fernando Mora

Tabla 16
Presupuesto Adquisición Sistema Veo

Detalle	Cantidad	Valor/U	Total	Periodo
Equipos VEO	4	2,000.00	8,000.00	Único
Cámaras Video	3	2,000.00	6,000.00	Único
Cámaras Fotos	4	800.00	3,200.00	Único
Servidor y Sistema de Transmisiones	1	5,500.00	5,500.00	Único
Accesorios para Entrevistas.	4	100.00	400.00	Único
Total			23,100.00	
Mensual amortizado a 5 años (60 meses)			385.00	

Elaborado por: Fernando Mora

Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones de todo trabajo científico reflejan la culminación y el fin verdadero de todo lo observado, analizado y abstraído durante todo el proceso de investigación, en el caso del presente Plan de Comunicación 360 grados para las secciones formativas de club Liga Deportiva Universitaria, las conclusiones y recomendaciones son las siguientes:

Conclusiones

- 1) Liga Deportiva Universitaria actualmente no cuenta con un organigrama que le permita cubrir las necesidades de cobertura y comunicación de sus formativas.
- 2) Existen varias personas que apoyan por temporadas en ciertos temas comunicacionales dentro del club, una de ellas es las formativas LDU, sin embargo, no es un trabajo constante ni debidamente parametrizado.
- 3) El flujo de la comunicación entre los técnicos de las formativas y los del plantel central, si bien existe y se maneja bajo parámetros de confianza vía telefónica, no genera la formalidad y el cumplimiento de procesos que demanda el ascenso y cumplimiento de otorgar igualdad de oportunidades para todos los jóvenes de formativas, dado que la solicitud de recomendaciones específicas siempre se verá expuesta a la subjetividad.
- 4) A pesar de que Liga es un equipo grande no existe una asignación de un presupuesto exacto para el tema comunicacional dentro de las formativas.

- 5) El manejo de las redes sociales de formativas de Liga Deportiva Universitaria, se lo ejecuta de manera artesanal, sin una línea profesional que se merece un club con el nivel de impacto social importante como es el caso de estudio.
- 6) Dentro del club, no se ha identificado aún la importancia del seguimiento de las formativas, ni la comprensión de que representan una proyección a futuro, no solo en temas deportivos sino también una alternativa financiera que podría ayudar al club, en momentos de crisis como los que actualmente atraviesa el mundo.
- 7) La parametrización y estandarización del manejo de redes sociales contribuye a que la presencia de las formativas de Liga, se incremente y también que la imagen del club se mantenga, con publicaciones que cumplen con calidad de forma y fondo.
- 8) Se ha demostrado que el cambio comunicacional se puede dar dentro del club, sin necesidad de recurrir a grandes inversiones, lo que hace que la propuesta planteada sea totalmente viable.

Recomendaciones

- 1) Las herramientas bien utilizadas, pueden generar beneficios importantes, por ello la recomendación inicial de este plan es generar cambios trascendentales, con los recursos que se cuenta actualmente.
- 2) La inversión en el sistema VEO, permite un seguimiento adecuado de todos los jugadores de formativas, de manera inmediata y objetiva, abriendo la posibilidad

de brindar las oportunidades a jugadores que demuestran su trabajo y capacidad para contribuir con el club.

- 3) Aplicar los estándares generales de trabajo, para que la comunicación que se desarrolle dentro de las formativas siga su camino, si sale un pasante o ingresa otro, tenga en cuenta que parámetros debe seguir y se dé continuidad a la labor que el anterior colaborador dejó.
- 4) Cuando exista una reunión de directorio, se debe tratar el tema de presupuesto encaminado a la administración de comunicación de las formativas pensando que la presencia en redes sociales es una inversión importante, para motivar a que nuevos auspiciantes se unan a la colaboración y apoyo hacia los nuevos deportistas.
- 5) Es vital que se designen responsabilidades en la administración de comunicación de Liga, pues hasta el momento como se ha mencionado, todos lo han hecho como una especie de apoyo, más no como una actividad planificada que implique un compromiso de seguir una línea gráfica y periodística con la información que se desarrolla en la formativas.
- 6) Cada red social debe ser manejada acorde a los públicos que interactúan en ellas, administrando un lenguaje específico para el caso. No se puede publicar un texto en Twitter y el mismo contenido en Facebook, se debe dar dinamismo al contenido en todas las redes.

- 7) El apalancamiento en las redes sociales del equipo principal es fundamental, para proyectar un espíritu de cuerpo en la institución; y a su vez, aprovechar que se pueden generar seguidores de manera inmediata sin costo alguno, dado que son canales de comunicación ya existentes del plantel central.

Referencias

- Alejandra Brandolini, M. G. (2009). *Comunicación Interna*. La Crujía Editorial.
- Andrade, E. (2017). *Informe de Estudio del Caso*. Quito: UIDE.
- Burgueño, E. (23 de noviembre de 2020). *Statista*. Recuperado el 18 de diciembre de 2020, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/1073796/alcance-redes-sociales-america-latina/>
- Business&Marketing School. (2014). *Nuevas Tendencias en Comunicación Estratégica* (Tercera ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2
- Diego Apolo Buenaño, H. M. (2014). *Comunicación 360 Herramientas para la Gestión de Comunicación Interna e Identidad*. Quito: FCSC.
- Duarte, F. (9 de septiembre de 2019). *BBC News Mundo*. Recuperado el 18 de diciembre de 2020, de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49634612>
- Espinoza, J. (15 de enero de 2021). Jugador. (F. Mora, Entrevistador)
- Fundamentos del Fútbol. (SF). *www.fundamentosfutbol.com*. Recuperado el 8 de 12 de 2020, de <https://www.fundamentosfutbol.com/entrenamiento/etapas-y-procesos/proceso-formativo>
- Garcés Montoya, P. G. (2008). *Juventud, investigación y saberes*. Universidad de Medellín.
- Johan Cruyff Institute. (23 de febrero de 2018). *Cruyff Institute*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2020, de Cruyff Institute: <https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/marketing-deportivo/las-redes-sociales-da-poder-a-clubs-y-organizaciones-deportivas-en-detrimento-de-la-prensa-tradicional/>

Liga Deportiva Universitaria. (SF). *Formativas*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de

Liga Deportiva Universitaria: <https://ldu.com.ec/web/formativas/>

Liguistas. (SF). *Historia LDU*. Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de Liguistas:

<http://www.liguistas.com/historia-ldu/>

Miguel, A. J. (2004). *Introducción a las Teorías de La Comunicación e Investigación*.

Universidad de Murcia.

Moncayo, F. (15 de enero de 2021). Gerente Comercial de Formativas. (F. Mora,

Entrevistador)

Montero, F. V. (- de marzo de 2006). Cambio de Mirada de las Organizaciones

Comunicación en 360 grados. *Chasqui*, 63-64.

Noia, G. D. (12 de diciembre de 2020). director Técnico Formativas. (F. Mora,

Entrevistador)

Observatorio Nacional de las Comunicaciones España. (2011). *Estudio de las*

Comunicaciones. ONTSI.

Olivo, C., & Carrasco, C. (10 de Julio de 2019). El control del mercado basado en el

modelo de gestión. *Revista de Economía y Ciencias*, 5(15), 45.

Peralta, M. (19 de diciembre de 2020). Director de Formativas. (F. Mora,

Entrevistador)

RAE. (SF). *Real Academia Española*. Recuperado el 6 de 12 de 2020, de www.rae.es:

<https://www.rae.es/drae2001/club>

Reasco, D. (18 de diciembre de 2020). Jugador. (F. Mora, Entrevistador)

Schwartzman, E. (14 de agosto de 2020). *Banco Interamericano de Desarrollo*.

Recuperado el 18 de diciembre de 2020, de Banco Interamericano de

Desarrollo: [https://idbinvest.org/es/blog/redes-sociales-en-america-latina-y-el-](https://idbinvest.org/es/blog/redes-sociales-en-america-latina-y-el-caribe-del-sector-privado)

[caribe-del-sector-privado](https://idbinvest.org/es/blog/redes-sociales-en-america-latina-y-el-caribe-del-sector-privado)

Spendolini, M. (1996). Benchmarking. En M. Spendolini, *Benchmarking* (pág. 45).

Work Study.

Taboa, É. (20 de diciembre de 2020). Director Técnico Sub 18. (F. Mora,

Entrevistador)

Taufic, C. (15 de Febrero de 2021). Periodista Deportivo. (F. Mora, Entrevistador)

Universidad Arturo Jauretche. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en*

las Organizaciones. Buenos Aires: @unaj.edu.ar.

Universidad de Bogotá Jorge tadeo Lozano. (2016). *Relaciones Públicas y*

Comunicación Organizacional. Bogota: Fundación Universidad de Bogotá

Jorge Tadeo Lozano.

Varadi, A. (18 de diciembre de 2020). Jefe Área Física de Formativas. (F. Mora,

Entrevistador)

Villamarín, A. (15 de febrero de 2021). Periodista Deportivo. (F. Mora, Entrevistador)

Villareal, G. (10 de enero de 2021). Jugador. (F. Mora, Entrevistador)

Apéndice A: Entrevista Gender Villareal



1. Entrevista a Gender Villareal

Fortalezas y Debilidades del manejo de las formativas en Liga

Fortalezas:

- Entrenamientos de las formativas (comodidades para entrenar). Todos los jugadores cuentan con indumentaria personal.
- Se cuenta con buenos equipos de entrenamiento para que el jugador sepa en qué aspectos debe mejorar en cancha. Se hacen seguimientos a cada jugador. Todo va de la mano en cuanto a la salud del jugador y su juego.
- Siempre hay una retroalimentación en cuanto al resultado de los jugadores en sus entrenamientos y partidos. Se muestra en videos sus errores para que los jugadores para puedan mejorar.

Debilidades:

- Instalaciones (pequeñas para albergar a los jugadores)
- No se documenta a diario el esfuerzo de los jugadores en formativas y su trabajo para debutar en primera. No hay un trabajo de prensa (departamento de comunicación) que dé a conocer el trabajo de las formativas y su proceso.

¿Por qué Liga no es considerado un semillero de jugadores?

Estar en Liga es complicado porque es un equipo grande. Llegar a Liga no es fácil y se complica llegar a debutar en primera. Se frustra el sueño de estar en Liga en

primera porque si te equivocas en un partido, la prensa y la hinchada te ataca. El equipo siempre quiere ganar lo que tenga por delante y no arriesgar con juveniles.

Apéndice B: Entrevista Mauro Peralta



¿Cuál es la importancia de las formativas, caso Liga de Quito?

Lo importante es educar y formar deportivamente al jugador, nos enfocamos mucho en la educación deportiva y en ese caso en las prioridades de nuestro proyecto pusimos diferentes etapas en la formación de un jugador: la primera en el **fútbol infantil o sub-12** es educar a la familia y al jugador (8 a 12 años), ahí es donde tenemos que captar. En la **sub-16** desarrollamos la parte técnica en ambos perfiles, donde comprendan el juego y empiecen a entender los cuatro momentos de atacar-defender-recuperar-defender tras pérdida. Y obviamente cuando llegamos a la parte final en **sub-18 y Reserva**, donde el enfoque es individual, ahora es formar en lo que necesita el primer equipo. **Nosotros formamos jugadores, no preparamos equipos.**

¿Cómo se promociona el trabajo de las formativas en el país y afuera?

En Ecuador me encontré con una Federación que no tiene todos los torneos de formativas como lo tienen en Argentina o Brasil, allá arrancaron a los 6 años a competir y acá recién a los 12 años. **Nosotros nos acercamos al grupo de**

periodistas que maneja Formativas y vemos lo que hacen: imágenes, entrevistas, videos del día a día.

¿Cómo se realizan las nuevas convocatorias para nuevos talentos que llegan a Liga?

Hay una captación en todo el Ecuador. Nosotros arrancamos el año y el encargado del departamento de Scouting y tenemos en la parte oriental, en la Sierra y en Esmeraldas, ellos hacen los recorridos y se acercan a los clubes para generar relaciones. Estratégicamente recaudamos toda la información. También los profesores de escuelas filiales nos nutren de presentación. **Detección, selección y captación, ese es nuestro proceso.**

¿Cuáles son los medios de comunicación que manejan las Formativas con el Primer Equipo de Liga de Quito?

La comunicación es diaria y muy buena en el complejo, físicamente hay reuniones y charlas. Tenemos muchos acercamientos con Pablo Repetto (DT), Óscar Quagliata (AT), Humberto Preti (arqueros), Javier Burbano (video). Al inicio el pedido era por jugador, se lo llamaba por teléfono, pero ahora ha cambiado. **Se entrega un informe físico** del jugador que puede estar a la altura o de las proyecciones de quienes en algún momento podrían tener una posibilidad.

¿Es necesario promover las formativas?

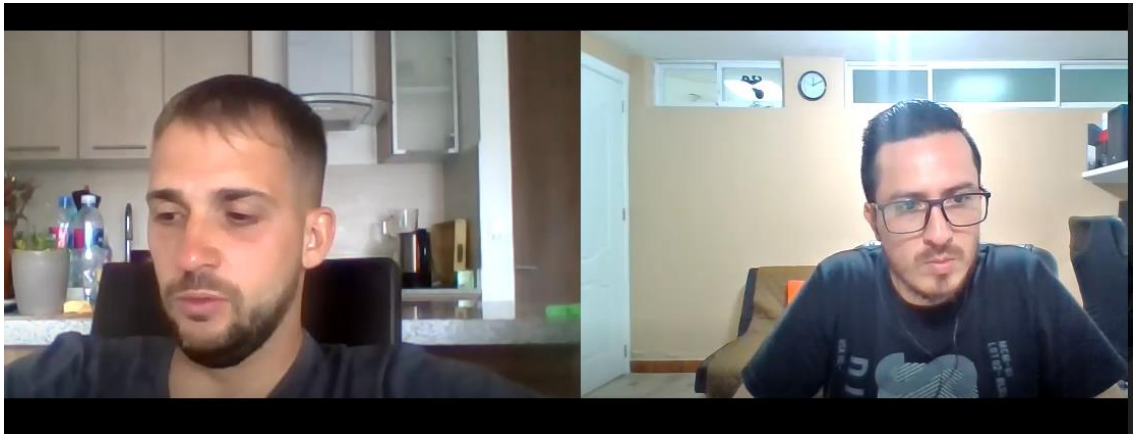
El club tiene un prestigio e historia grande y el hincha tiene que saberlo. Ahí tenemos los ejemplos de Pervis Estupiñán, Anderson Julio, Jefferson Intriago,

Djorkaeff Reasco. **Tenemos que formar jugadores para competir en torneos internacionales: en la Copa Libertadores.**

¿Cuentan con algún personal específico alrededor de la comunicación en las Formativas?

Hay un grupo que nos presentó Fabián Moncayo comandado por Paúl López, los G-Sports y ellos son la prensa indicada de subir todo el contenido de Formativas a redes sociales, pero nosotros contamos con nuestro analista Luciano pero es más de trabajo interno que pertenece al Cuerpo Técnico.

Apéndice C: Entrevista Ezequiel Taboa



¿Cuál es la importancia de las formativas, caso Liga de Quito?

Son el baluarte más importante, Liga apunta junto con Formativas tener un proyecto integral y así abastecerse de los jugadores de casa. Todo conlleva un proceso a largo plazo y que ya se verán sus frutos. **Liga va por buen camino.** Siempre he pensado que el club debe tener por lo menos un jugador por línea que sea de Formativas incluso por el sentido de pertenencia.

¿Cómo se promociona el trabajo de las formativas en el país y afuera?

Hemos realizado muchas ponencias en que hemos mostrado el proyecto y nuestra metodología de trabajo. **Se trabaja mucho en redes sociales, sobre todo la parte audiovisual con un drone. La parte de marketing trabaja mucho con eso.**

¿Cómo se realizan las nuevas convocatorias para nuevos talentos que llegan a Liga?

El Director Deportivo contrató y armó todo un departamento de Scouting

con un jefe de captación y en diferentes regiones hay mucha gente que busca jugadores según las necesidades que tengamos.

¿Cuáles son los medios de comunicación que manejan las Formativas con el Primer Equipo de Liga de Quito?

Tenemos charlas y reuniones diariamente muy fluidas, también por llamadas, whatsapp y el zoom tras la pandemia.

¿Es necesario promover las formativas?

Sin duda, hay un trabajo por detrás que no se ve y es muy importante. Es fácil cuando el jugador llega a Primera, pero hay todo un trabajo detrás que lleva mucho tiempo, incluso la parte del aprendizaje y ese tiempo para los formadores no es fácil.

¿Cuentan con algún personal específico alrededor de la comunicación en las Formativas?

Hay gente que trabaja con Formativas LDU, ellos hacen entrevistas y transmiten por partidos de Formativas. No conozco bien a las personas, pero sé que hay.

¿Qué puede sugerir para el crecimiento y promoción de las Formativas?

Que sigan apostando y que siempre hay que acercarse y ver el futuro del club y hagan sentir bien a los chicos. Hay que seguir invirtiendo en infraestructura en el complejo, que eso atraiga más al jugador que venga y reinventarse año a año.

Apéndice D: Entrevista Joseph Espinoza

**Datos:**

- Joseph llegó a los 15 años a las formativas de Liga.
- Antes, Joseph realizó formativas en Independiente del Valle.

Fortalezas:

- Se apoyaba a los jugadores cuando viajaban a jugar en diferentes ciudades del país.
- Al cumplir la mayoría de edad (18 años) el club les oferta un contrato laboral.
- Los dirigentes siempre están pendientes de los trabajos de las formativas y apoyan a los jugadores.

Debilidades:

- No se les da la misma importancia a todos los jugadores. Se les prestaba más interés a los que venían por recomendación o parentesco con algún dirigente de Liga.
- Los profesores de formativas no realizaban un acercamiento en firme para que los jugadores juveniles puedan jugar amistosos con el equipo de primera. Ahora, eso ha cambiado y los chicos se pueden mostrar con los profesores del equipo mayor.

- Liga no gestionaba competiciones a nivel internacional para los jugadores de formativas. No salían del país.

Recomendaciones de Joseph:

- Es importante para el jugador que se haga un seguimiento de su proceso en el equipo desde que llega. Realizar una hoja de vida, videos. Eso les permite corregir errores y mejorar como jugar en formación.
- Lo ideal es que se tenga personas profesionales que tengan empatía con el jugador juvenil. “Lo que siente el chico, es más importante que lo que siente el entrenador” (frase textual de Joseph). Realizar scouting a nivel nacional porque así se pueden buscar más jugadores.
- Para que el público empiece a hablar del trabajo de las formativas, primero se debe tener resultados. Es decir, quedar campeones de torneos en todas las categorías que tiene Liga. Primero hacer un buen trabajo y de esa forma, la gente se podrá enterar de lo que se hace.
- Es muy importante que se graben los partidos de las formativas y gran parte de los entrenamientos de la semana. Eso te sirve para mejorar y corregir.

¿Por qué Liga no es considerado un semillero de jugadores?

Lo principal es porque no hay coordinación entre la dirigencia de primera y la dirigencia de formativas. El técnico del equipo mayor no se entera rápido sobre lo que se hace en formativas. Por esa razón, es muy difícil que un jugador juvenil suba a jugar con el primer equipo y se quede. No se hace un seguimiento desde el equipo principal para ir viendo el juego de los más chicos.

Apéndice E: Encuesta Aplicada

<p>ENCUESTA SOBRE FORMATIVAS LDU</p>	<p>¿A TRAVÉS DE REDES SOCIALES HA RECIBIDO INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE FORMATIVAS DE LIGA?</p> <p>MARCAR CON UNA [X] LA OPCIÓN</p> <table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	NO								
SI	NO										
<p>¿CONOCE LAS REDES SOCIALES DE LAS FORMATIVAS DE LIGA?</p> <p>MARCAR CON UNA [X] LA OPCIÓN</p> <table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	NO	<p>¿SERÍA DE SU AGRADO TENER INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE FORMATIVAS DE LIGA?</p> <p>MARCAR CON UNA [X] LA OPCIÓN</p> <table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	NO						
SI	NO										
SI	NO										
<p>¿CONSIDERA QUE LIGA TIENE UNA ESCUELA EFECTIVA DE FORMADORES DE NUEVOS JUGADORES?</p> <p>MARCAR CON UNA [X] LA OPCIÓN</p> <table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table> <p><i>SI MARCÓ NO, POR FAVOR SIGA A LA SIGUIENTE PÁGINA</i></p>	SI	NO	<p><i>SI MARCÓ SI EN LA ANTERIOR, NO TOME EN CUENTA ESTA CONSULTA.</i></p> <p>SI SU RESPUESTA FUE NO; ELIJA LOS MOTIVOS</p> <p>MARCAR CON UNA [X] LA OPCIÓN</p> <table border="1"> <tr> <td>FALTA DE ORGANIZACIÓN</td> <td>MALE SELECCIÓN DE JUGADORES</td> <td>NO HAY ABASTECIMIENTO DE NUEVOS JUGADORES AL EQUIPO PRINCIPAL</td> <td>FALTA DE FINANCIAMIENTO</td> <td>DIRIGENCIA</td> </tr> </table>	FALTA DE ORGANIZACIÓN	MALE SELECCIÓN DE JUGADORES	NO HAY ABASTECIMIENTO DE NUEVOS JUGADORES AL EQUIPO PRINCIPAL	FALTA DE FINANCIAMIENTO	DIRIGENCIA			
SI	NO										
FALTA DE ORGANIZACIÓN	MALE SELECCIÓN DE JUGADORES	NO HAY ABASTECIMIENTO DE NUEVOS JUGADORES AL EQUIPO PRINCIPAL	FALTA DE FINANCIAMIENTO	DIRIGENCIA							
<p>¿CUÁL SERÍA EL MEDIO DE COMUNICACIÓN POR EL QUE DESEARÍA ENTERARSE DE LAS FORMATIVAS?</p> <p>MARCAR CON UNA [X] LA OPCIÓN</p> <table border="1"> <tr> <td>REDES SOCIALES</td> <td>PÁGINAS WEB</td> <td>MEDIOS IMPRESOS</td> <td>RADIO</td> <td>TELEVISIÓN</td> </tr> </table>	REDES SOCIALES	PÁGINAS WEB	MEDIOS IMPRESOS	RADIO	TELEVISIÓN	<p>¿SI SU OPCIÓN FUE LAS REDES SOCIALES, CUAL SERÍA SU FAVORITA</p> <p>MARCAR CON UNA [X] LA OPCIÓN</p> <table border="1"> <tr> <td>TWITTER</td> <td>INSTAGRAM</td> <td>TIK TOK</td> <td>FACEBOOK</td> <td>YOUTUBE</td> </tr> </table>	TWITTER	INSTAGRAM	TIK TOK	FACEBOOK	YOUTUBE
REDES SOCIALES	PÁGINAS WEB	MEDIOS IMPRESOS	RADIO	TELEVISIÓN							
TWITTER	INSTAGRAM	TIK TOK	FACEBOOK	YOUTUBE							