



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DERECHO

CARRERA DE PERIODISMO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA

**PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA
COMUNICACIONAL ANTE LOS ESCENARIOS
FORMATIVOS DEPORTIVOS**

AUTOR(AS)

BONZO VARGAS MARJORIE PAOLA

MORALES ROBLES ANGELA MARIA

TUTOR

LIC. JOSÉ OMAR VILLAVICENCIO SÁNTILLAN

GUAYAQUIL

2022

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Planificación y gestión estratégica comunicacional ante los escenarios formativos deportivos

AUTOR/AS:

Bonozo Vargas Marjorie Paola
Morales Robles Angela María

REVISORES O TUTORES:

Villavicencio Santillán José Omar

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente
Rocafuerte de Guayaquil

Grado obtenido:

Licenciadas en Periodismo.

FACULTAD:

Facultad De Ciencias Sociales y
Derecho

CARRERA:

Periodismo

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2022

N. DE PAGS: 98

ÁREAS TEMÁTICAS: Periodismo e Información

PALABRAS CLAVE: Comunicación, Comunicación de Masas

RESUMEN:

La presente investigación, tiene como objetivo establecer las principales decisiones y proyecciones que la F.E.F, desarrollo en la ejecución de sus capacitaciones durante la Covid-19, a los directores técnicos del país. Un análisis de sus estrategias y complementos formativos permitió a las autoras del presente trabajo, establecer las principales pautas ejecutadas por el equipo de comunicación y el departamento de marketing de la institución para proyectarse a la ejecución de los procesos virtuales formativos, las herramientas de recolección como el Focus Group y las entrevistas a especialistas permitió trazar una ruta clara de los procesos y los nuevos retos que presenta la F.E.F.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Bonozo Vargas Marjorie Paola Morales Robles Angela María	Teléfono: 0991089952 0939054389	E-mail: mbonozov@ulvr.edu.ec amoralesr@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mg. Diana Almeida Aguilera (Decana) Teléfono: (04) 259 6500 Ext. 250 E-mail: dalmeidaa@ulvr.edu.ec Mg. José Villavicencio Santillán (director de carrera) Teléfono: 2596500 Ext. 300 E-mail: jvillavicencios@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA COMUNICACIONAL ANTE LOS ESCENARIOS FORMATIVOS DEPORTIVOS

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%	5%	0%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.conmebol.com Fuente de Internet	<1 %
2	Submitted to tec Trabajo del estudiante	<1 %
3	inqb.ivaneventiroma.it Fuente de Internet	<1 %
4	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación Trabajo del estudiante	<1 %
5	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
6	Submitted to Institución Universitaria Digital de Antioquia Trabajo del estudiante	<1 %
7	Submitted to Infile Trabajo del estudiante	<1 %
8	studiofutbol.com.ec Fuente de Internet	<1 %



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

PATRIMONIALES

Las estudiantes egresadas Bonozo Vargas Marjorie Paola y Morales Robles Angela María, declaran bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Planificación y gestión estratégica comunicacional ante los escenarios formativos deportivos, corresponde totalmente a la suscrita con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(as)

Marjorie Bonozo V.

Firma:

Bonozo Vargas Marjorie Paola

C.I 0954639043

Angela Morales R.

Firma:

Morales Robles Angela María

C.I 0958772501,

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Planificación y gestión estratégica comunicacional ante los escenarios formativos deportivos, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Sociales y Derecho de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Planificación y gestión estratégica comunicacional ante los escenarios formativos deportivos, presentado por las estudiantes Bonozo Vargas Marjorie Paola y Morales Robles Angela María, como requisito previo, para optar al Título de Licenciadas en Periodismo, encontrándose aptas para su sustentación.

Firma:

Mgr. José Omar Villavicencio Santillán



ÍNDICE GENERAL

1	EL PROBLEMA.....	2
1.1	Planteamiento del problema.....	2
1.1.	Formulación del problema	7
1.2.	Sistematización del problema	7
1.3.	Objetivo general.....	8
1.4.	Objetivos específicos	8
1.5.	Justificación	8
1.6.	Delimitación del problema.....	10
1.7.	Hipótesis	10
1.8.	Línea de investigación institucional/facultad.....	10
	CAPÍTULO II.....	11
2	MARCO TEÓRICO	11
2.1	La evolución de la comunicación.	11
2.2	Importancia del deporte y la comunicación	12
2.3	La planificación de la comunicación.	12
2.4	Elementos de la comunicación.....	13
2.5	La comunicación estratégica.....	14
2.6	Definición de la estrategia de comunicación	14
2.7	Aspectos de planificación de la comunicación	15
2.8	Formas de comunicación	16
2.9	Partes del proceso comunicativo.....	17
2.10	Comunicación de trabajadores	18
2.11	La comunicación organizacional.....	19
2.12	La planeación estratégica.	21
2.13	El plan de comunicación.	23
2.14	El plan de comunicación en la construcción de espacios de diálogo con sentido	24
2.15	Modelo de comunicaciones – alineaciones claves	25
2.16	Planificación – Plan informativo.....	26
	1.8.1. La cadena de valor en la empresa	27
2.17	Análisis FODA.....	31

2.18	Marco conceptual	31
2.19	Planificación estratégica de la comunicación.....	31
2.19.1	Fútbol	31
2.19.2	Medio digital	32
2.19.3	Director técnico de fútbol	32
2.19.4	Plataforma digital	32
2.19.5	E-Learning	32
2.20	Marco legal.....	33
3	MARCO METODOLÓGICO	35
3.1	Método	35
3.2	Tipos de investigación	35
3.3	Enfoques	36
3.4	Técnicas	36
3.5	Operacionalización de las variables.....	36
3.6	Población y muestra.....	36
3.7	Resultado de los hallazgos	37
3.8	Análisis de las herramientas de recolección	66
4	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y DISCUSIÓN	68
4.1	Tema de la propuesta	68
4.2	Estrategias comunicacionales direccionadas a la planificación actual con los directores técnicos ante eventos post covid-19.....	68
4.3	Misión, visión y objetivos institucionales.....	69
4.4	FODA.....	72
4.5	Matriz EFE, EFI.....	74
4.6	Estrategias.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparativa de deportes alrededor del mundo	3
Tabla 2 Resultados Focus Group.....	38
Tabla 3 Entrevistas a Directora de la Dirección de Comunicación.....	58
Tabla 4 Entrevistas a Director de la Dirección Comercial.....	62
Tabla 5 Objetivos institucionales.....	70
Tabla 6. Análisis FODA cuantificable	74
Tabla 7. Matriz interna y externa de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.....	75
Tabla 8. Presupuesto para la ejecución de estrategias.....	77
Tabla 9. Presupuesto para la ejecución de estrategias.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Actores claves.....	5
Figura 2. Etapas en la planificación de un espacio radial que identifique los nuevos valores deportivos.....	26
Figura 3. Proceso plan informativo.....	27
Figura 4. Modelo de cadena de valor tomando de Luna (2017).....	29
Figura 5. Estructura de plan comunicacional.....	68
Figura 6. Valores y principios institucionales.....	69
Figura 7. Flujograma general.....	72
Figura 8. Actividades en medios de comunicación.....	79
Figura 9. Proceso de charlas a jugadores.....	80
Figura 10. Detalle de la formación de jugadores.....	81

INTRODUCCIÓN

El presente estudio plantea como propósito el analizar la planificación estratégica formativa, implementada con los directores técnicos (DT) Nacionales, antes los escenarios post Covid – 19 por parte de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), teniendo en cuenta que la planificación formativa se orientó en garantizar que la audiencia reciba el mensaje correcto en función ante los cambios y nuevos escenarios sociales generados por la pandemia global. Bajo este panorama, se recurrió al desarrollo formativo y capacitación mediante plataformas o entornos digitales que permitieron generar un mayor alcance e impacto ante los escenarios post pandemia en el fútbol ecuatoriano.

A fin de evaluar la efectividad de la planificación realizada y para la propuesta de estrategias que aporten al desarrollo de los profesionales encargados de dirigir los equipos de fútbol nacionales, se desarrolla la siguiente estructura investigativa:

Capítulo I.- Se establecerán las bases del estudio, planteamiento del problema, objetivos investigativos y demás parámetros que servirán como base para el desarrollo del proyecto, con su correspondiente delimitación y sistematización de argumentos.

Capítulo II.- Se desarrollará el marco teórico exponiendo una serie de conceptos y autores relacionados al tema, aportando al conocimiento de la problemática desde una perspectiva bibliográfica y de sus correspondientes corrientes o escuelas comunicacionales. A su vez, se presentará un análisis de las leyes y articulados asociadas al estudio que brindaran soporte y desarrollo, ante su legislación nacional.

Capítulo III.- Definición del planteamiento metodológico de la investigación, donde se esquematiza su nivel, diseño y enfoque investigativo, acorde a las necesidades y recursos planteado por las autoras del presente trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Un total de 270 millones, es decir el 4% de la población mundial, participan activamente en el fútbol. Este es el impresionante resultado de la encuesta "Big Count 2006" de la FIFA a 207 federaciones miembro, que se ha realizado dos veces con los mismos criterios desde 2002, lo que permite sacar conclusiones interesantes sobre el desarrollo del mundo del fútbol. Así mismo existen alrededor de 300.000 clubes en el mundo y 208 países son miembros de asociaciones, siendo más que las naciones unidas en donde participan 192 países (Conmebol, 2021).

Por otro lado, de acuerdo a datos de la revista El Plural (2018) se estima que más de la mitad de la población mundial siente pasión por este deporte, lo que equivale a aproximadamente 4.000 millones de seguidores. El fútbol antiguo se remonta a China y está documentado desde el siglo II. Los romanos, griegos y japoneses fueron considerados los primeros futbolistas de la historia.

Sin embargo, en Inglaterra se empezó a jugar al fútbol como se le conoce hoy en día. Fue allí donde comenzó a ganar popularidad y se extendió al resto del mundo, volviéndose cada vez más popular en Europa y América.

Es importante considerar que el fútbol es el deporte más popular del mundo, a continuación, se detalla en una tabla comparativa con los demás deportes:

Tabla 1 Comparativa de deportes alrededor del mundo

Deporte	Detalle
Fútbol	4.000 millones de seguidores
Críquet	2.500 millones de seguidores
Hockey	2.000 millones de seguidores
Tenis	1.000 millones de seguidores
Voleibol	900 millones de seguidores
Tenis de mesa	875 millones de seguidores
Baloncesto	825 millones de seguidores
Béisbol	500 millones de seguidores
Rugby	475 millones de seguidores
Golf	450 millones de seguidores

Fuente: (Conmebol, 2021).

Elaborado por: Morales & Bonozo (2022)

Por otro lado, en el mundo del fútbol, el campeonato asiático con 85 millones de jugadores supera claramente al resto de confederaciones (Europa 62 millones, África 46 millones, Norteamérica, Centro y Caribe 43 millones, Sudamérica 27 millones y Oceanía 0,5 millones). Si se establece una relación entre el número de jugadores y la población, América del Norte y del Sur, así como Europa, superan en un 7% a otros sindicatos.

El 21 de mayo de 1904, se fundó en París la *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA). La organización cumplió con su deseo de formar una federación que regule la celebración de partidos oficiales de fútbol internacional. Esta iniciativa fue llevada a cabo por Robert Guérin, secretario de la Federación Francesa de Atletismo y más tarde primer presidente de la FIFA. Por eso, escribió a varias federaciones nacionales de fútbol europeas pidiéndoles que consideraran la posibilidad de formar una federación internacional. La respuesta positiva de algunos de ellos cristalizará hoy como lo hizo hoy con la firma del estatuto fundacional de la FIFA (FIFA, 2021).

Por otro lado, en Sudamérica existe la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol), la cual es uno de los máximos órganos que controlan y regulan el fútbol en toda América Latina, siendo una de las primeras federaciones de fútbol en constituirse, siendo una de las más pequeñas, de todas las que integran la *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA). Esta organización fue fundada el 9 de julio de 1916, hace 101 años, luego del primer Campeonato Nacional Sudamericano celebrado en Argentina en 1916, ahora conocido como Copa América y fue fundado originalmente por los integrantes de esta máxima categoría (Conmebol, 2021)

En el caso nacional, el organismo ecuatoriano rector del fútbol es la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), siendo la institución encargada de organizar y regular las selecciones nacionales, además de los campeonatos nacionales y femeninos en distintas categorías (Federación Ecuatoriana de Fútbol FEF, 2021).

Es importante señalar que, como institución, está comprometido en promover el fútbol nacional, con espectáculos deportivos de calidad. A continuación, se detallan los actores claves de acuerdo a (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2019):



Figura 1. Actores claves.

Fuente : Federación Ecuatoriana de Fútbol FEF (2021)

Frente a cada equipo de fútbol, nacional o extranjero de cualquier categoría, se encuentra el Director Técnico DT o entrenador de fútbol, quien es responsable de la dirección, instrucción y entrenamiento de los deportistas, es decir quien responde por el desempeño de todo el equipo (Citicenz Club, 2021). Para ello requiere de una preparación efectiva que le permita aprovechar las fortalezas de los jugadores, diseñar estrategias para el máximo desempeño del combinado, identificar debilidades individuales y/o colectivas, entre otras funciones y competencias.

Por lo cual la FEF dispone de cursos formativos para el otorgamiento de licencias en cuatro categorías, involucrando equipos de primera categoría, de segunda división y divisiones inferiores (FEF, 2021). Esta preparación es esencial, a fin de garantizar que el

país disponga de profesionales debidamente capacitados, para lo cual la enseñanza resulta elemental.

En cuanto a estadísticas se puede mencionar que en las 24 provincias del Ecuador existen 400 formadores comunitarios de fútbol; más de 300.000 niños bajo el modelo de recreación; 400 canchas en distintos barrios; más de 720 niños y niñas en alta competición y 4.800 niños y niñas en desarrollo; y, un alcance social del proyecto del 10% en niños y niñas del país entre 5 y 14 años (FEF, 2021).

Sin embargo, tras la emergencia sanitaria declarada por el gobierno nacional a causa del COVID – 19 en el primer semestre del año 2020 y ante las restricciones respecto a aglomeraciones para evitar contagios, se desarrolló una reorganización de objetivos y planificaciones trazadas por el organismo de la FEF, ante sus actividades formativas, las cuales se desarrollaban de forma presencial y con contacto directo con sus beneficiarios. Bajo este nuevo esquema de restricciones y proyección de trabajo online o bajo modalidades B-Learning, la organización operacionalizo estrategias didácticas y de formación en la rama deportiva a través de plataformas electrónicas. Con este fin, la FEF adoptó la educación en línea con docentes e instructores internacionales de la Confederación Sudamericana de Fútbol CONMEBOL y FIFA.

Partiendo de lo expuesto, el presente estudio se encuentra orientado en analizar la planificación y gestión estratégica comunicacional de la FEF, ante los escenarios formativos de los DT ecuatorianos durante la Pandemia del Covid-19, evaluando cómo se garantizó su preparación efectiva.

Tomando como referencia a Veliz (2017), la cual menciona que la planificación estratégica comunicacional está orientada a garantizar un diálogo fluido con la audiencia,

involucrando la construcción de un vínculo con el receptor, la definición de contenidos que se difundirán, así como sus acciones a realizarse y cómo responder ante cada desafío.

Las planificaciones estratégicas deben ser efectivas incluso en momentos de crisis, si se plantea este contexto en el escenario replicado por la FEF, era necesario durante la pandemia del covid-19, garantizar que los profesionales aspirantes a Directores Técnicos (DT) reciban una preparación efectiva, la cual les permitiría desenvolverse de manera adecuada al momento de dirigir un equipo de cualquier división, esto ante los nuevos escenarios recreados de forma obligatoria, por la normalidad sanitaria y social que se estructuró luego de las crisis de este virus. Permitiendo de esta forma un aporte bajo nuevos mecanismos al desarrollo del fútbol nacional y a los objetivos que la FEF trazó respecto a la calidad de este deporte en el país.

1.1. Formulación del problema

¿Qué aspectos fueron considerados ante la planificación estratégica formativa comunicacional implementada con los Directores Técnicos Nacionales en los escenarios Post COVID – 19 por parte de la FEF?

1.2. Sistematización del problema

- ¿Cuáles fueron las estrategias principales aplicadas por la FEF, para el desarrollo formativo de los DT nacionales antes los escenarios de pandemia?
- ¿Qué tipos de públicos generaron mayor interacción ante el desarrollo formativo de los DT nacionales de la FEF antes los escenarios de pandemia?
- ¿Qué cambios y modalidades fueron aplicadas por la FEF, para el desarrollo formativo de los DT nacionales antes los escenarios de pandemia?

- ¿Qué estrategias comunicacionales podrían proponerse para la formación y planificación con los DT nacionales?

1.3. Objetivo general

Analizar la planificación estratégica formativa comunicacional implementada con los directores técnicos Nacionales antes los escenarios de la pandemia del Covid – 19 por parte de la FEF, en el periodo 2021.

1.4. Objetivos específicos

- Identificar las estrategias principales aplicadas por la FEF para el desarrollo formativo de los DT nacionales ante los escenarios de pandemia.
- Categorizar los públicos con mayor interacción ante el desarrollo formativo de los DT nacionales en los escenarios de pandemia.
- Justificar los cambios y modalidades aplicadas por la FEF, para el desarrollo formativo de los DT nacionales antes los escenarios de pandemia.
- Establecer estrategias comunicacionales direccionadas a la planificación actual con los DT ante los escenarios post covid-19 y la transmedialidad formativa de la Educomunicación nacional.

1.5. Justificación

De acuerdo a Vargas (2017) la planificación estratégica de la comunicación está orientada al desarrollo de acciones que permitan mejorar la oportunidad de contacto con otras personas, es decir el público objetivo receptor del mensaje. De esta manera, pretende garantizar que el mensaje sea asimilado de manera adecuada, significando que el plan ha sido exitoso.

Como fue mencionado previamente, la pandemia declarada al año 2020 trajo consigo una serie de retos para las personas, naturales y jurídicas, lo cual promovió el uso del internet y plataformas digitales en distintos ámbitos, tanto salud, trabajo, comercio, educación, entre otros (Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos CGLU, 2020). En cada ámbito debe garantizarse que estas plataformas sean de calidad y que las estrategias utilizadas para la transmisión del mensaje al público sean efectivas.

Considerando que la FEF es la encargada de otorgar licencias para DT nacionales y tras la pandemia dispone de una plataforma digital E-Learning para la formación de estos profesionales, el estudio tiene justificación práctica por su enfoque en el análisis de la planificación estratégica formativa comunicacional implementada por la FEF con este propósito, logando que se desempeñen de manera efectiva una vez dirijan un equipo de fútbol.

De esta manera responden a los objetivos de la FEF descritos en su misión, los cuales involucran la presentación de espectáculos deportivos de alta calidad, además del desarrollo y fortalecimiento de las actividades de fútbol (FEF, 2021). A lo expuesto contribuyen los DT, poniendo en práctica sus conocimientos adquiridos para así aprovechar las capacidades de cada jugador y alcanzar el triunfo en cada partido.

El estudio también posee justificación académica, permitiendo poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas de clase, evaluando la planificación estratégica formativa comunicacional de una institución e identificando las debilidades que deben ser corregidas para así promover la formación efectiva de los DT nacionales.

1.6. Delimitación del problema

El estudio se encuentra orientado al análisis de la planificación estratégica formativa comunicacional implementada con los DT del país ante los escenarios Post COVID – 19, delimitándose bajo los siguientes parámetros:

- ✚ **Área:** Comunicación
- ✚ **Campo:** Planificación estratégica formativa comunicacional.
- ✚ **Delimitación geográfica:** Federación Ecuatoriana de Fútbol, Guayaquil – Ecuador.
- ✚ **Alcance poblacional:** Directores técnicos y Directores comunicacional y comercial de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.
- ✚ **Temporalidad:** 2020 – 2021

1.7. Hipótesis

El análisis de la planificación estratégica formativa comunicacional implementada con los Directores Técnicos Nacionales ante los escenarios Post COVID – 19 por parte de la FEF aportará al desarrollo de estrategias comunicacionales más efectivas con este público.

Variable independiente: Planificación estratégica Comunicacional

Variable dependiente: Formación de DT ante escenarios Post-Covid-19

1.8. Línea de investigación institucional/facultad.

- ✚ **Línea 2.** Sociedad civil, derechos humanos y gestión de la comunicación
- ✚ Gestión de la comunicación, nuevas tecnologías y análisis del discurso

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 La evolución de la comunicación.

La Universidad de Sonora (2018) señala que el hombre siempre ha tenido la necesidad de comunicarse y, debido a esta razón surgen formas de satisfacer dicha necesidad, iniciando en la prehistoria a través de signos, gestos, señales y sonidos. Si bien, se desconoce cuándo empezó a utilizarse el lenguaje, esto permitió entrar en un nuevo horizonte cultural, ayudando a expresarse de mejor manera y así lograr una mayor satisfacción de esta necesidad.

El lenguaje surgió de la adquisición de conocimientos e información de los humanos, quienes ya eran personas más civilizadas. Es en Egipto y Mesopotamia en donde se presentan los indicios más antiguos de la comunicación oral y escrita a través de un alfabeto que facilitó la expresión de ideas que se dejaron impresas en rocas, papiros y otras superficies (Universidad de Sonora, 2018). De esta manera, al menos con los papiros fue posible llevar mensajes de un lugar a otro.

Todo este proceso se facilitó a través del surgimiento de la imprenta que permitió la publicación de escritos hacia un número más amplio de personas. El esfuerzo en comunicarse y tener un amplio alcance en las masas continuó dando paso a nuevas invenciones como la radio, televisión e incluso el internet, siendo este último el medio que actualmente presenta un mayor alcance y ha revolucionado la forma de hacer comunicación.

2.2 Importancia del deporte y la comunicación

El fútbol es una disciplina que mantiene muchos adeptos en todo el mundo, influyendo a nivel social, económico y cultural, considerándose uno de los trabajos con mejor remuneración. En el Ecuador no solo tiene un grado de importancia a nivel profesional sino en lo amateur, ganando un espacio grande gracias a que el fútbol inicia en los barrios como juego principal en campeonatos organizados dentro de este segmento.

Por otro lado, la comunicación en los seres humanos juega un papel fundamental para poder socializar con los demás, más aún en el fútbol, en donde previo a la presentación del juego se debe preparar una planificación correcta, existiendo interacción constante con el director técnico y jugadores. En caso de que no se logre una comunicación efectiva y no utilizar las metodologías adecuadas para lograr un entrenamiento eficiente, antes, durante y después de los juegos no se logrará el objetivo, mismo que es ganar.

La comunicación representa un pilar fundamental en todas las disciplinas deportivas, especialmente por la fluidez y entendimiento que debe existir en el equipo con el director técnico, existiendo un constante feed back.

2.3 La planificación de la comunicación.

En esta progresión histórica provocada por la mutación de teorías de difusión de la comunicación a cambio de teorías de inclusión participativa y exigente en una organización mundial desigual y desigual, tres factores de gran importancia y valor contribuyen a la concepción de la comunicación.

El inicio de la planificación de la comunicación con identidad comunicativa, gracias a las contribuciones pioneras y magistrales de científicos de la comunicación como Luis Ramiro

Beltrán, Antonio Pasquali y Antonio Mayobre. Los autores mencionan tres factores (Rivadeneira, 2006):

- a) La política de comunicación, entendida como un conjunto de principios, estándares y aspiraciones claros, es integral y sostenible. Lo cual se refiere a grandes estándares, grandes reglas, pero también aspiraciones, y cuando se habla de aspiraciones en la política de los medios, se habla de personas comunicándose. Es un elemento particular cuyo diseño debe volver al desafío de moldearse a partir de la comunicación.
- b) El segundo elemento es la estrategia de comunicación, entendida como un conjunto de reglas sobre los objetivos y métodos de organización de las acciones. En otras palabras, la estrategia de comunicación será el puente entre las grandes fórmulas o políticas y su implementación práctica.
- c) El tercer elemento son los planes de comunicación, concebidos como un conjunto de reglas que gobiernan las actividades de comunicación y las actividades.

2.4 Elementos de la comunicación.

De acuerdo a Santos (2016) la comunicación es uno de los procesos que el hombre desarrolla con más frecuencia en su vida diaria, surgiendo de la necesidad de un emisor por transferir un mensaje a un receptor. Cabe señalar que, este receptor, es quien decodifica el mensaje y puede obtener genere otro como respuesta.

De ahí, puede entenderse a la comunicación como la acción o efecto de comunicarse. Dicho esto, los elementos de la comunicación involucran al emisor como la fuente mensaje, el mensaje como la información codificada, y el receptor como quien recibe el mensaje (Santos,

2016). Además, se añade otro elemento, siendo el canal o la vía por la cual se transmite el mensaje y en donde figuran los medios de comunicación.

2.5 La comunicación estratégica.

Puede ser referida como un conjunto de procesos aplicados en distintos ámbitos, especialmente el informativo, permitiendo alcanzar una ventaja competitiva sobre otros grupos. Cabe señalar que, esta comunicación persigue influir sobre comportamientos y actitudes, como un proceso de escuchar, entender y captar audiencia (Cambria, 2016). De esta manera, lo que busca la comunicación estratégica es transmitir un mensaje más efectivo para captar la atención del público y lograr influir en ellos, en su forma de pensar y que esto se vea reflejado en su comportamiento.

Por otra parte, Márquez, Burau, Cevallos y Vásquez (2018) determinan que la comunicación estratégica suele ser relacionada con actividades de marketing, aplicándola las organizaciones para crear un vínculo con su entorno social, cultural y político de forma positiva a través de un mensaje coherente. Dicho esto, proyecta la imagen de una organización de tal forma que cree confianza con un público, es decir que busca cambiar las perspectivas de las personas, para lo cual se realiza de manera planificada.

2.6 Definición de la estrategia de comunicación

Según Rivadeneira (2006) se puede definir la estrategia de comunicación como una combinación de métodos, mensajes y planes para lograr los objetivos de comunicación, especialmente cuando esos objetivos de comunicación son la clave para la persuasión y cambio de actitudes. La confusión es aún mayor cuando la organización de mensajes y acciones de comunicación se rige por el modelo las welliano que establece "quién

dice qué, a quién, cómo, cuándo, dónde". El funcionamiento de estas prácticas de comunicación no puede separarse del uso y recompensa de teorías falsas o teorías persuasivas de la difusividad en la comunicación.

2.7 Aspectos de planificación de la comunicación

Reanudar el pensamiento estratégico ayuda a considerar estos aspectos en la planificación de medios. De acuerdo a Ceballos (2019) se presentan los siguientes aspectos:

- a) Piense en la comunicación en términos de relaciones, con diferentes entradas en el flujo de envío, recepción y transmisión de mensajes;
- b) Métodos a largo plazo en las relaciones entre el hombre y la sociedad;
- c) La apreciación de las actitudes como elementos maleables y aislados de los procesos históricos y las bases culturales;
- d) Identificar el contexto o entorno de competencia comunicativa;
- e) Identificar las capacidades y limitaciones de las organizaciones de medios;
- f) La búsqueda de la excelencia y competitividad de los medios como tema específico de la planificación de los medios de significa no adaptar ni ajustar las actividades de los medios, sino sobre todo crearlas, pasar de las definiciones de las categorías a los formatos.

Cuando el pensamiento estratégico entra en la planificación de la comunicación, las organizaciones deben definirse dentro de un marco de habilidades con visión de futuro. Esto puede parecer metodológicamente intrascendente, pero cuando se consideran las formas estructurales y operativas de las organizaciones, surgen preguntas como: ¿dónde estamos? ¿Quiénes somos? ¿A dónde queremos ir? ¿Qué queremos ser? o ¿qué debes hacer para que esto suceda?

2.8 Formas de comunicación

La comunicación es una necesidad humana, misma que ha ido desarrollándose con el pasar de los años gracias al desarrollo tecnológico. Sánchez y Oliva (2015) destacan que estas formas de comunicarse pueden categorizarse en dos grandes grupos que son verbales y no verbales, siendo esta última toda aquella que no utilice la palabra oral o escrita para dar a conocer un mensaje.

Es la comunicación verbal aquella que ha dado pie al desarrollo de medios de comunicación como la prensa, la radio, televisión, internet y demás relacionados que permiten difundir mensajes verbales a largas distancias, de forma segmentada o masiva (García, Page, Gómez, & Cuesta, 2017).

La comunicación no verbal es aquella donde la palabra no es empleada y suele surgir incluso de manera inconsciente mientras una persona hace uso de la comunicación verbal (Alejandre, 2016). Como tal, implica símbolos, señales, expresiones corporales, entre otras formas para transmitir un mensaje.

Puede mencionarse dentro de este grupo al lenguaje icónico compuesto por gestos y señas como el utilizado por personas con problemas en el habla, clave morse, lenguaje braille, entre otras similares. Por otro lado, el lenguaje corporal, aunque puede confundirse con el icónico, comprende expresiones o gestos que no poseen una norma establecida, pero responden a sentimientos que un individuo experimenta y los expresa de forma automática tales como alegría, enojo, tristeza, entre otros.

González y Pérez (2016) indican que las dificultades en la comunicación surgen en el momento cuando aquello que se está comunicando se contradice por los gestos utilizados, es

decir la comunicación verbal y no verbal entran en conflicto. Por ello, la comunicación eficaz también dependerá de cómo coinciden y son coherentes ambas formas de transmitir un mensaje.

Respecto a las barreras identificadas que pueden, por su naturaleza, dificultar la comunicación están las personales propias del ser humano y su capacidad para difundir o comprender un mensaje; barreras físicas que provienen del ambiente como ruido, distancia entre los interlocutores, interferencia, temperatura, iluminación, entre otras; y las barreras semánticas que implican la dificultad en la interpretación del lenguaje cuando se utilizan palabras ambiguas o muy técnicas, diferencias de idioma y el exceso o falta de información entre las más relevantes.

2.9 Partes del proceso comunicativo

- Emisor o fuente: es la persona que emite un mensaje con intención de darlo a conocer. Es quien inicia la emisión en el proceso comunicativo.
- Receptor: es aquella persona que recibe el mensaje procedente del emisor.
- Mensaje: es el contenido informativo que sale del emisor y llega al receptor. Es la parte más importante del proceso comunicativo. Puede estar formado por palabras, sonidos, gestos, señas, etc.
- Código: es el conjunto de signos y reglas que ayudan a entender el mensaje, la forma en la que se transmite el mensaje. Esto provoca que este código tenga que ser descifrado por el receptor.
- Canal: es el medio físico por el que se transmite el mensaje

- Contexto: son las circunstancias que engloban al momento justo en el que se desarrolla la comunicación.
- Ruido: perturbación que puede dificultar el habitual desarrollo de dicha comunicación.

2.10 Comunicación de trabajadores

Al igual que en los pueblos, al estar la empresa conformada por un grupo de personas que desempeñan actividades y utilizan recursos para el logro de un objetivo, la comunicación gana vital importancia. Brenes (2015) determina que es imprescindible para el óptimo funcionamiento de una organización y los equipos de trabajo que la conforman.

Para que la comunicación entre los trabajadores sea efectiva debe haber una escucha activa y asertividad. Por escucha activa implica el esfuerzo físico y mental que un individuo realiza para obtener un mensaje claro, correcto y proporcionar con ello una respuesta acorde al mensaje (De la Cruz, 2017).

Por otro lado, el asertividad según Ladrón (2018) corresponde a una actitud del ser humano que implica el expresar un mensaje de manera directa, adecuada y honesta, pero con respeto, sin deteriorar la relación con sus semejantes, pero defendiendo sus intereses, necesidades y deseos siempre que no esté convencido de lo contrario.

Escudero (2015) establece que, utilizada por los trabajadores dentro de una empresa, la comunicación tiene la función de informar para influir en la toma de decisiones, motivar, controlar las actividades para el logro de objetivos, expresar emociones identificando así problemas que deban solucionarse en el ambiente de trabajo, además de facilitar la cooperación

al ser una manera como los trabajadores aportan a solucionar problemas en su entorno organizacional.

Esta comunicación puede darse de manera formal a través de medios establecidos en la entidad o informal cuando surgen de las relaciones que existen entre los trabajadores. Cano (2019) determina que dentro del entorno laboral existen diferentes tipos de comunicación destacando entre las relevantes al diálogo que surge como el intercambio más común de mensajes pudiendo ser formal o informal, también está el discurso o conferencia donde un individuo expone sus ideas o conocimientos sobre un tema a un grupo de personas acompañada en su mayoría de recursos audiovisuales.

También se aplica el debate o reuniones de trabajo, surgida como el intercambio de opiniones o ideas acerca de temas específicos, acompañada en ciertos casos de moderadores para fijar los parámetros de intervención, incluyéndose finalmente la entrevista aplicada para conocer información proveniente de un individuo con un fin específico.

2.11 La comunicación organizacional

Castro (2017) afirma que la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Dentro de las organizaciones existe un ansia insaciable de los empleados por conocer la información de la misma, así que cuanto mayor es la comunicación, la sensación de ansiedad disminuye y se pierde menos tiempo.

Por esto es preciso que su flujo sea de dos vías, favoreciendo a las operaciones y toma rápida de decisiones. Toala, Álvarez, Osejos, Quiñónez, Soledispa, Osejos, Pionce y Caicedo (2017) determinan que la comunicación es un elemento principal que permite vincular a una persona, grupo u entidad dentro de una empresa. Es necesaria porque todos son responsables en la toma

de decisiones, aportando información que debe ser comunicada en forma sencilla, con honestidad y respeto para conocer la situación del entorno interno y externo favoreciendo a que la dirección determine el rumbo adecuado del negocio.

Por este motivo, todos los integrantes deben desarrollar habilidades de comunicación eficaces, aportando con ello al cumplimiento de las metas trazadas como empresa. Según Fajardo y Nivia (2016) existen dos sistemas o modelos de comunicación en las empresas que son el interno y externo.

La interna es aquella que comprende la transmisión de mensajes entre miembros de la organización, es decir, surge de la interacción humana dentro de la organización obedeciendo a una cultura, cumplimiento con características como estimulante, fluida, motivante y eficaz. La comunicación externa, por otro lado, se dirige al público que no pertenece a la organización con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones con la sociedad y además proyectar una imagen corporativa de carácter positivo.

Respecto a los tipos de comunicación en la empresa, esta puede ser formal o informal, siendo una clasificación previamente mencionada y que responde en sí al uso de reglas o protocolos para la difusión de mensajes. De acuerdo a Sanz (2016), la comunicación formal dentro de las empresas posee direccionalidad, lo cual indica la importancia o intencionalidad de la misma, clasificándose en:

Descendente como aquella que dirige la gerencia hacia el personal y suele ser de carácter formal atendiendo a normas procedimientos, reglamentos, etc. Por el contrario, la ascendente va desde el personal a la dirección, gerencia o presidencia de la empresa, siendo uno de los medios más conocidos el buzón de sugerencias o reunión con los trabajadores donde ellos pueden exponer sugerencias sobre cómo mejorar el clima organizacional.

Las formas de comunicación antes expuestas responden a un modelo vertical donde la información fluye en forma jerárquica dentro de la organización. También existe la comunicación horizontal, indicando Zapata (2017) que se produce entre el personal de igual jerarquía o pares, pero de distintas áreas de departamentos para una óptima coordinación e integración de las funciones o actividades en la empresa. Esta comunicación entre departamentos puede ser también diagonal en el momento que intervienen personas de distintos niveles jerárquicos y áreas en el flujo de información.

Romero y Macinas (2016) determinan que la importancia de la comunicación, además de permitir el flujo de información en la empresa entre sus trabajadores y el público en general, responde al constituirse en un instrumento de gran importancia para crear una cultura organizacional. Si bien, la forma como una empresa se comunica depende de su cultura, es también imprescindible que los valores que configuran la cultura empresarial sean.

Eso convierte a la comunicación en un elemento que facilitará el cumplimiento de objetivos en la organización, permitiendo que el público interno y externo reciba un mensaje claro, dé a conocer su postura sobre la actividad empresarial y así implantar mejoras que favorezcan a la eficiencia operativa. Costa y Túñez (2015) determinan que la construcción de la cultura organizacional se da mediante la comunicación descendente, permitiendo que el talento humano se adapte a ella para el cumplimiento de objetivos trazados en función de normas y políticas existentes, con eficiencia según lo establecen niveles jerárquicos superiores.

2.12 La planeación estratégica.

Cuando se habla de planeación o planificación, debe entenderse como la acción de decidir hoy aquello que se realizará a futuro. Sainz (2015) indica que la planeación estratégica está

soportada en un plan en donde se determinan las decisiones estratégicas que una entidad ha tomado en el presente para favorecer su competitividad en los próximos años.

De esta forma, la planificación estratégica se entiende como un proceso, el cual surge desde el diseño del plan hasta alcanzar un estilo de dirección, que responde a la cultura organizacional, para mantener una posición competitiva dentro de su entorno cambiante. Aljure (2015) expone que, para la planificación estratégica o proceso de planeación deben realizarse los siguientes pasos:

Se empieza con un análisis de la situación para conocer el entorno interno y externo de la entidad, pasando posteriormente al diagnóstico donde se identifican, en base al análisis, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La siguiente etapa es la determinación de los objetivos corporativos que comprenden las decisiones estratégicas como la visión, misión, valores corporativos y demás que fijarán el actuar de la organización a mediano y largo plazo.

Una vez fijados estos objetivos se procede al diseño y selección de las estrategias alineadas a las metas corporativas. Una vez definidas las estrategias se deben establecer las acciones para cumplirlas, los recursos necesarios para su implementación y los mecanismos para el control y seguimiento.

Scott (2017) determina que la planificación estratégica, consiste en reunir conceptos e ideas para entender cómo operan las empresas en un entorno competitivo. El punto de exploración del entorno gana relevancia al permitir, en base a su análisis, el camino que debe seguir la organización para su éxito identificando hasta qué grado los cambios actuales y potenciales en dicho entorno pueden tener un impacto sobre ella.

Habiendo expuesto los criterios de los autores anteriores queda determinada la importancia de la planeación estratégica como aquella que encaminará el rumbo de una organización a partir

de su situación actual, tomando decisiones que favorezca a la competitividad. Delgado (2015) sobre esta importancia determina que la planificación brinda a la gerencia un sentido de dirección, dejando claro qué quiere hacerse, hacia dónde se desea llegar y aquello que se quiere ser.

Con ello, al dejar claro los objetivos que una organización desea lograr, también permite que las decisiones tomadas a diario respondan al cumplimiento de las metas trazadas, además de diseñarse con el fin de anticipar desafíos y aprovechar las oportunidades del entorno. Con su diseño existe una guía para cumplir objetivos a largo plazo sustentados en un plan que el equipo de trabajo debe seguir para responder a circunstancias adversas que puedan presentarse, identificar y eliminar debilidades, siguiendo así la ruta del éxito.

2.13 El plan de comunicación.

Para que la comunicación estratégica sea exitosa, debe planificarse surgiendo así el plan de comunicación como una herramienta fundamental para el comunicador y el desarrollo de la estrategia, presentando acciones integradas a ser ejecutadas en un tiempo determinado y enfocadas al logro de un objetivo previamente trazado (Segarra, Martínez, & Monserrat, 2018). Como fases para su desarrollo se encuentran las siguientes:

El *análisis de la situación*, en donde se conoce el contexto de la organización, tanto interna como externa. Dentro del interno se evalúa la actividad que realiza, incluyendo la competencia; mientras que la externa comprende aspectos políticos, económicos, sociales, culturales y demás.

El *diagnóstico de la situación*, en donde se presenta un detalle de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, identificando aquellas que puedan incidir en la entidad y la comunicación.

La *definición de objetivos*, es decir aquello que se quiere lograr con el plan de comunicación hacia el público.

La *elección de estrategias y acciones coordinadas* en función del diagnóstico realizado y que permita alcanzar los objetivos trazados

La *evaluación y revisión periódica del plan*, desarrollándose una vez el plan ha sido implementado, permitiendo reaccionar de manera rápida y anticipar riesgos u oportunidades para el alcance del objetivo.

2.14 El plan de comunicación en la construcción de espacios de diálogo con sentido

La comunicación es considerada la principal herramienta en las organizaciones, porque su significado radica en la idea de crear cada vez más conexiones con las personas que forman parte de la organización, además de permitir el intercambio de significados entre personas, la participación mutua y retroalimentación. Entre las herramientas posibles y necesarias para hacerlo bien, la planificación de la comunicación representa la construcción de espacios de interacción y acción de los miembros de la organización en términos de operaciones, estrategia y personas. Desde este punto de vista, este proyecto, como se anuncia en el título, influye directamente, junto con la comunicación, en la construcción de importantes espacios de diálogo (Ceballos, 2019).

El plan de comunicación le permite a la empresa Organizar la Información concepto al cumplimiento de unos objetivos, basado en una estrategia empresarial, con el fin de proyectar

una mejor la agencia. Asimismo, un plan de comunicación se puede definir como “el documento más ambicioso y estratégico. Por lo general, consta de tres partes: el estudio de caso, el objetivo estratégico y los modos de acción correspondientes a este objetivo. Es un documento activista que no tiene como finalidad la promoción o sensibilización, sino establecer un marco de referencia para todas las acciones de comunicación.

Es así que, el plan de comunicación ayuda a asegurar que todos los elementos, relacionados con la realización e implementación de la estrategia corporativa, estén incluidos en un enfoque de acción unificado que toma en cuenta a todos los actores internos y externos, permitiendo así la planificación de la medios y canales que se utilizarán para tal fin.

2.15 Modelo de comunicaciones – alineaciones claves

Durante la última década se ha producido un cambio de paradigma en el modelo de relaciones económicas y sociales que ha llegado a la gran mayoría de instituciones y la Universidad no es una excepción. Actualmente, el logro de los objetivos de una empresa y / u organización depende de la aprobación y PARTICIPACIÓN de grupos de interés, lo cual es fundamental contar con (Ceballos, 2019):

- Norte Estratégico conocido y compartido: Misión, Visión y Valores, debe definirse con el aporte y participación de niveles universitarios diferentes; para su próximo debut y experiencia.
- Políticas Operativas: Donde la filosofía y el “Modus Operandi” se definen macroprocesos estratégicos que dan vida a la Organización.
- Plan estratégico de comunicación: incluye la definición de objetivos, mensajes, canales, iniciativas y audiencias de impacto, con base en estrategias, planes y proyectos lanzados por la Universidad para alcanzar objetivos institucionales. El

objetivo final del plan de comunicación es adquirir conocimiento, comprensión y participación activa de las distintas partes en el desarrollo e implementación de la dirección estratégica identificada.

2.16 Planificación – Plan informativo

Para poder establecer una buena comunicación, la planificación dentro de la organización será la base básica para la implementación de futuras propuestas, la organización ordenada y metódica del ejercicio permitirá lograr los objetivos definidos al brindar un ciclo establecido.

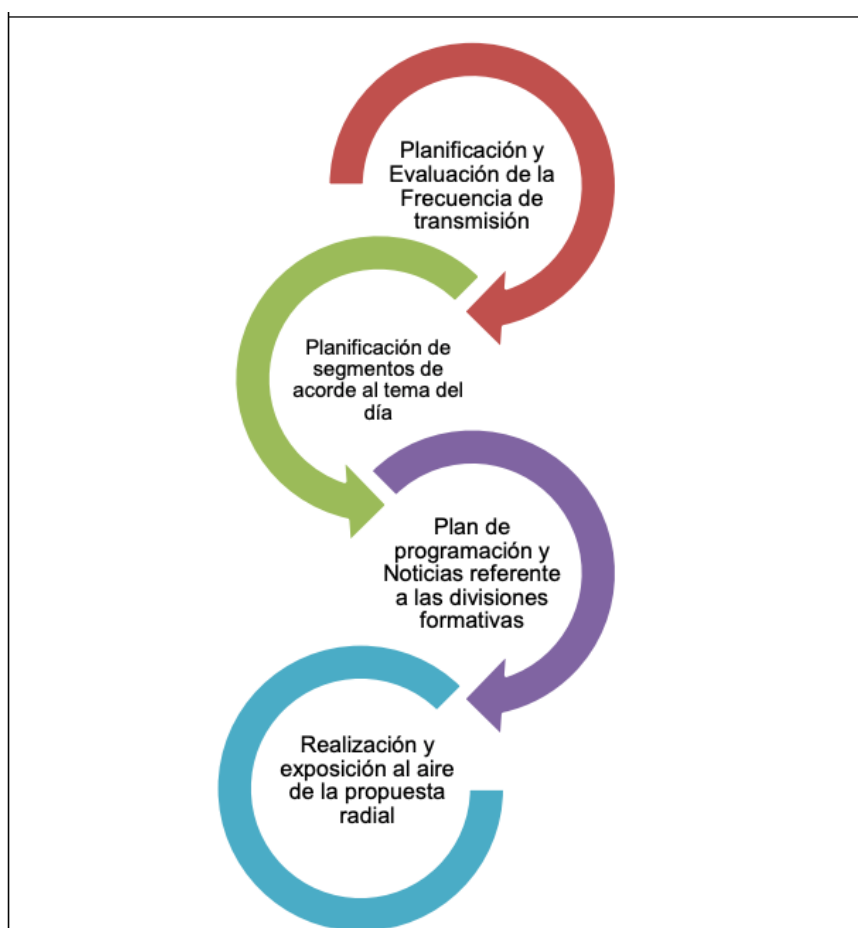


Figura 2. Etapas en la planificación de un espacio radial que identifique los nuevos valores deportivos.

Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol FEF (2021)

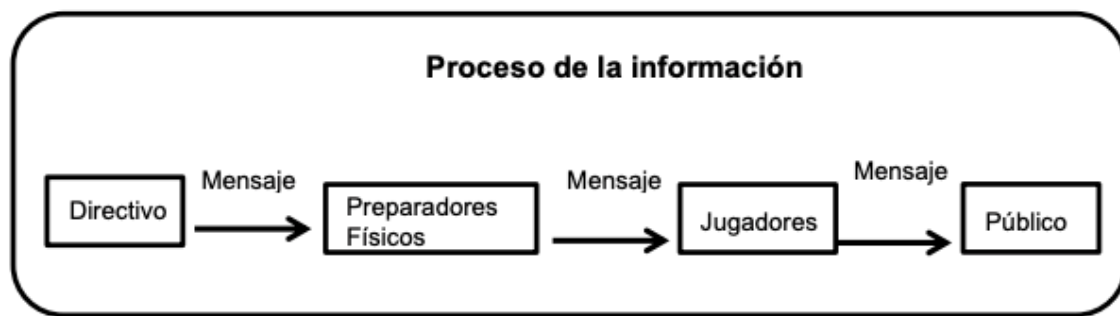


Figura 3. Proceso plan informativo.

Fuente: Federación Ecuatoriana de Fútbol FEF (2021)

1.8.1. La cadena de valor en la empresa

Es entendido como un modelo teórico, siendo desarrollado por Michael Porter presentándose en su libro “Ventaja Competitiva”. Su utilidad destaca en permitir identificar y graficar las actividades que se desarrollan dentro de una empresa para generar valor, tanto para el cliente como para sí misma (Arechavala, 2016). Al implementarse se podrían identificar ventajas competitivas que la diferencien de las demás entidades que operan en la industria potenciando con ello su margen de rentabilidad mediante el incremento de ventas y/o disminución de costos.

Robben (2016) define a la cadena de valor como una sucesión de acciones que se desarrollan con el fin de instalar y valorizar un producto permitiendo que alcance su éxito en el mercado, teniendo además un planteamiento económico viable. Respecto a su importancia, a la gerencia le permitirá analizar las actividades sucesivas que son desempeñadas en una empresa, identificando debilidades y planteando mejoras para construir y optimizar la ventaja competitiva. Por sus características se convierte en una herramienta de strategic management o Gestión Estratégica que interviene en el posicionamiento de un producto en el mercado, ya sea bien o servicio.

Los objetivos de su implementación comprenden la reducción de los costos, mejora de los servicios y la creación de valor, indicando Sánchez (2019) que esta cadena estructura la forma como una empresa transforma sus insumos en productos que los clientes valoran. Con el análisis de esta estructura una entidad puede identificar y evaluar su potencial competitivo en relación a sus recursos y capacidades, ayudando al planteamiento de posibles mejoras que optimicen sus operaciones, generen mayor valor al cliente y se alcance una ventaja competitiva.

Sobre los componentes de la cadena de valor, Tous, Guzmán, Cordero y Sánchez (2019) indican que corresponden a actividades primarias, secundarias y el margen. Las actividades primarias que se encuentran ligadas al desarrollo, producción, logística y comercialización de la oferta empresarial dirigida al público, incluyendo también el servicio postventa; las actividades de soporte a las actividades primarias, también llamadas secundarias, abarcando la administración de los recursos humanos, compras de productos y el desarrollo tecnológico.

Finalmente se encuentra el margen, el cual responde a una diferencia entre el valor total y los costos totales relacionados a la actividad empresarial que genera valor. Planellas y Muni (2015) indican que este modelo de análisis interno ayudaría a reconfigurar las actividades que una empresa desempeña para generar valor, estando entre sus ventajas además el poder clasificar las actividades dentro de un esquema coherente, incorporando conceptos como valor, costo y margen para definir la posición de una empresa ante sus competidores.

A continuación se presentan las preguntas que deben responderse al analizar la cadena de valor:

¿Cuáles son las funciones o procesos claves en la empresa?

¿Cuáles son las actividades que agregan más valor?

¿La cadena es más eficiente a la del sector?

¿La cadena es diferente a la del sector?

Las respuestas a estas interrogantes permitirán estructurar y evaluar la cadena de valor, indicando Torres (2017) que el fin de este modelo es mostrar cómo la empresa genera valor con sus operaciones. Es importante considerar que cada actividad representa un costo y la eficiencia de las operaciones se determinará en relación a cómo los ingresos obtenidos superen o excedan los desembolsos incurridos en el proceso.

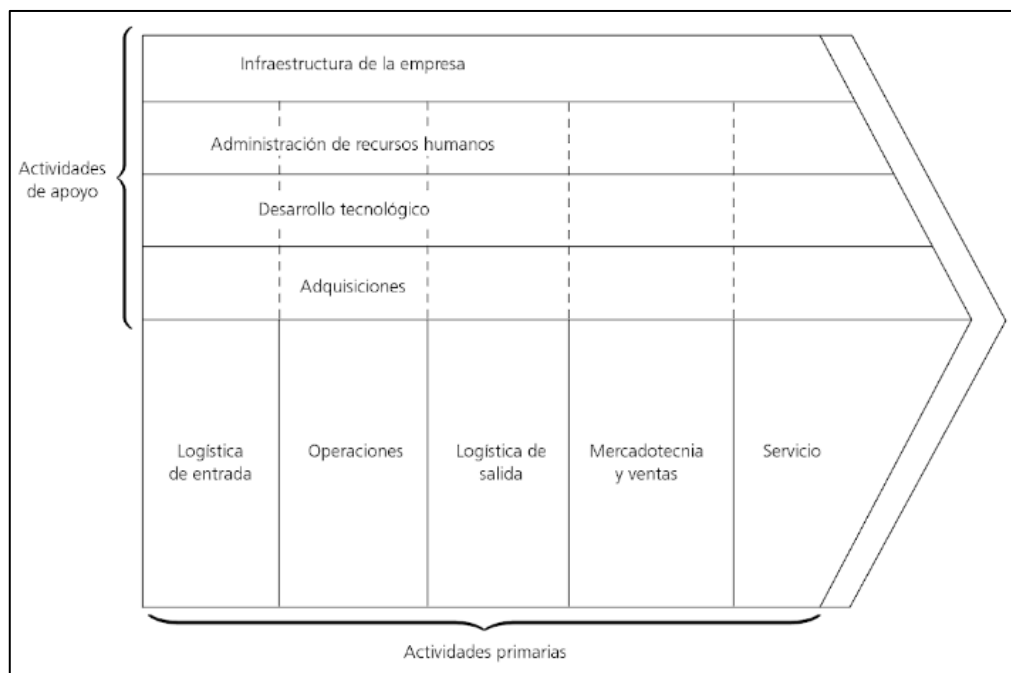


Figura 4. Modelo de cadena de valor

Fuente: Actividades primarias Luna (2017)

En el modelo presentado, Luna (2017) determina que las actividades primarias intervienen directamente en la creación de valor en la empresa y le permiten diferenciarse de sus competidores. Respecto a las actividades de apoyo, también llamadas auxiliares o secundarias, tienen como finalidad dar soporte a las primarias siendo su función potenciar el valor que las actividades primarias generan.

Tomando como referencia a Tarziján (2018) se presenta qué implica cada una de las actividades primarias: La logística de entrada que comprende la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos adquiridos por la empresa para diseñar su oferta involucrando almacenaje, manejo de materiales, de inventarios, entre otras. Las operaciones, las cuales hacen referencia a aquellas que intervienen en la transformación de insumos en productos destinados para la venta siendo la producción, mantenimiento, empaquetado y demás relacionadas.

La logística de salida, refiriéndose al almacenamiento y distribución de los productos destinados para la venta involucrando su manipulación, bodegaje, transporte, entrega de pedidos, entre otras. La mercadotecnia y ventas, lo cual responde a cómo la empresa oferta sus productos y obtiene los ingresos para continuar operando pudiendo mencionar a la publicidad, promoción, coordinación de la fuerza de ventas, fijación de precios y demás.

Finalmente está el servicio, teniendo como fin el conservar y/o mejorar el valor del producto alcanzado en los procesos anteriores involucrando actividades como la instalación, reparación, capacitaciones, entre otras. Entre las secundarias o de apoyo, Laporte (2016) destaca:

La infraestructura de la organización siendo actividades tales como planificación, finanzas, y la contabilidad; la gestión de recursos humanos involucrando aspectos como la búsqueda, selección, remuneración, incentivos y beneficios relacionados al talento humano; el desarrollo tecnológico que comprende actividades referentes a la investigación y desarrollo de mercados y productos, representando un costo pero generando también valor; y las adquisiciones, siendo actividades que implican el abastecerse de recursos suficientes para las actividades comprendidas dentro de la cadena de valor.

2.17 Análisis FODA

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.” (Borello, 2009),

Adicional este instrumento es fundamental debido a que posibilita generar tácticas de contingencia y cambiar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

2.18 Marco conceptual

2.19 Planificación estratégica de la comunicación.

De acuerdo a Coll y Lluís (2019) este es un enfoque de acciones de comunicación orientadas a resolver un problema o que forman parte de un proyecto en particular. Sus fases involucran la investigación en donde se recolectan datos; la planificación que implica la definición de metas, objetivos y cómo alcanzarlos; la ejecución de acciones de comunicación diseñadas en la fase de planificación; y por último, la evaluación que persigue el cómo se ejecutan las acciones para rectificarlas o replantearlas.

2.19.1 Fútbol

La Real Academia Española RAE (2020) define al fútbol como un juego entre dos equipos, cada uno de once jugadores, y que consiste en meter un balón en la portería contraria que solo puede ser tocado con los pies, salvo quien se ubica en la portería y la defiende de los rivales dentro de su área.

2.19.2 Medio digital

De acuerdo a Oberlande y Shahal (2018) un medio digital es aquel que permite al usuarios manifestar y expresar sus gustos, opiniones, preferencias y demás, es decir comunicarse, a través de internet

2.19.3 Director técnico de fútbol

De acuerdo a Citicenz Club (2021) un DT es la persona encargada de dirigir, dar instrucciones y del entrenamiento de uno o un conjunto de deportistas. En el caso del fútbol, es quien se responsabiliza del equipo, seleccionando incluso quiénes participarán en los partidos según el desempeño que muestran y la estrategia que desarrolle para el triunfo.

2.19.4 Plataforma digital

Puede ser definida como un conjunto de arreglos digitales en internet, cuyos algoritmos hacen posible organizar y estructurar una actividad, conformándose de un conjunto de interfaces, tecnología y técnicas compartidas y abiertas a un conjunto de usuarios (González & Rodríguez, 2019). Para dichos usuarios se facilita el contacto vía electrónica con otros usuarios, pudiendo incluso ser personalizadas

2.19.5 E-Learning

Implica el uso de Tecnologías de Información y Comunicación TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje (Pazos, 2018). De esta manera, es cualquier aprendizaje que haga uso de las TIC para la educación a distancia, utilizando herramientas de comunicación basada en internet para posibilitar la enseñanza.

2.20 Marco legal

Constitución de la República del Ecuador

Artículo 381.- El Estado promoverá la cultura física comprendiendo al deporte, formación y desarrollo integral de los individuos, impulsando el acceso masivo al deporte y sus actividades que contribuyan a la salud, desarrollo y formación, auspiciando la participación de deportistas en competencias nacionales y extranjeras, que incluyan los juegos olímpicos.

La Ley de Orgánica de Defensa del Consumidor publicada el año 2000 y actualizada por la Asamblea Nacional del Ecuador (2011)

Artículo 4.- Los consumidores tienen derechos entre los cuales se ubican el disponer de proveedores que oferten bienes y servicios competitivos, con calidad. A su vez, la información que reciben de ellos debe ser veraz, oportuna, adecuada y completa.

También se habla del trato transparente, no discriminatorio y equitativo. Es decir, todo establecimiento que provea un bien o servicio debe brindarle, a sus consumidores, una experiencia de calidad, lo cual implica a la FEF con sus cursos para la formación de Directores Técnicos DT, garantizando que sea de calidad y favorezca a su desempeño como profesionales una vez obtengan su licencia.

Por otra parte, las obligaciones de los consumidores señaladas en su art.5 comprenden, entre varias, el informarse responsablemente de las condiciones en las cuales se ofertan los bienes y servicios de su interés. Para ello, el proveedor debe brindar la información suficiente y, los consumidores, tener el acceso a ella.

Cabe señalar que el tipo de contenido que la FEF emite a los DT en formación puede definirse como contenido comunicacional con fines educativos, no olvidando que todas las

personas tienen derecho a recibir información de calidad. Esto no excluye a los DT, debiendo las FEF garantizar que este proceso de comunicación sea de calidad, no solo en la información transmitida, sino en la coordinación para que sea correctamente recibida y asimilada por ellos.

Con respecto a las operaciones de las Federaciones Ecuatorianas por Deporte entre ellas la FEF, se encuentran establecidas en la **Ley de Deporte, Educación Física y Recreación** emitida por la Asamblea Nacional del Ecuador (2015), indicando en su art.48 que estas instituciones son organismos que planifican, dirigen y ejecutan a nivel nacional el deporte que se encuentra a su cargo, persiguiendo el alto rendimiento de los deportistas del país. Para esto, no puede obviarse el hecho que requieren de profesionales que dirijan estos jugadores, siendo el papel de los DT y cuya formación debe ser calidad.

Entre los deberes de estas instituciones, se encuentran señaladas en su art.50 y no implica solo alcanzar el alto rendimiento deportivo, sino también seleccionar los mejores deportistas; planificar, supervisar y retroalimentar los procesos de entrenamiento deportivo en donde el DT es fundamental, entre otros deberes que, en el caso de la FEF, también comprende la entrega de licencia a profesionales que demuestren una óptima capacidad para dirigir un equipo de fútbol dentro de las categorías existentes.

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Método

El presente estudio se desarrolló considerando como método el descriptivo con el fin de determinar la situación actual de la Federación en relación a la planificación estratégica formativa comunicacional implementada con los Directores Técnicos Nacionales. Sánchez y Grande (2015) indican que este método se enfoca en describir un objeto de estudio, problema o situación específica identificando sus características, causas y cómo se desarrolla. En este caso, la entidad seleccionada se ubica como objeto de estudio describiendo de ella las estrategias comunicacionales actuales.

3.2 Tipos de investigación

El proyecto empleó como tipos de investigación la documental y de campo, permitiendo la fundamentación del tema. La investigación documental hace referencia a la consulta de fuentes referenciales soportada en libros, sitios webs y demás documentos que aportan teóricamente al estudio (Baena, 2014). Se encuentran relacionados al tema, estando ubicados principalmente en el capítulo donde se fundamenta teóricamente la problemática de interés, relacionándose a la cultura y comunicación organizacional.

Respecto a la investigación de campo, se realizó la recolección de datos en el sitio donde sucedieron los hechos. Jiménez (2016) menciona que demanda la interacción del investigador con el objeto de estudio recolectando información sobre cómo se desarrollando los hechos mediante técnicas e instrumentos. En este caso, la investigadora acudió al área geográfica donde la institución se ubicaba, manteniendo un acercamiento con los individuos involucrados directamente en la investigación.

3.3 Enfoques

El proyecto se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, recolectándose así los datos necesarios para describir el problema. Este enfoque se concentra en recopilar opiniones, experiencias y puntos de individuos involucrados en el problema o expertos en la situación objeto de investigación, caracterizándose esta información por ser amplia y no cuantificable (Packer, 2018).

3.4 Técnicas

Las técnicas aplicadas en este estudio respondieron al enfoque cualitativo, siendo la Entrevista y el Focus Group. La entrevista está compuesta por preguntas abiertas aplicadas para recolectar información que responde a opiniones y experiencias de sujetos previamente seleccionados acerca de un tema específico (Páramo, 2017).

Sobre el Focus Group, Grupo Focal o de discusión, este consiste en la formulación de preguntas basadas en un cuestionario aplicándose simultáneamente a un grupo de personas, iniciando un debate donde pueden compartir ideas y creencias sobre el tema de interés (Martínez, 2015).

3.5 Operacionalización de las variables

Variable independiente: Planificación estratégica formativa comunicacional.

Variable dependiente: Estrategias comunicacionales

3.6 Población y muestra

De acuerdo a la Federación Ecuatoriana de Fútbol (2019) existen 400 formadores o entrenadores a nivel nacional. Para esta investigación se tomará un tipo de muestreo aleatorio por conveniencia, en donde se seleccionarán personas que respondan directamente

a las variables investigativas. Es del caso que para la aplicación de las entrevistas se consideran dos:

- Entrevista al Delegado de comunicación de la FEF.
- Entrevista al Relacionista Público de la FEF.

Por otro lado, para la aplicación del Focus Group se establecen seis directores o entrenadores deportivos de alto nivel. A continuación, se detalla el perfil de cada uno de ellos:

- P1: Enrique Castro, preparador físico de la selección de Futsal de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.
- P2: Robinson Sánchez, entrenador de arquero de la selección sub 15 de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.
- P3: Ángel Fernández, preparador físico de la selección sub 17 de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.
- P4: Freddy Macías, director técnico de fútbol con licencia A Nacional y Docente Instructor de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.
- P5: Marcos Armas, director técnico de fútbol, con licencia A Nacional y Docente Instructor de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.
- P6: César Zambrano, director técnico de fútbol con licencia Pro Nacional y Docente Instructor de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

3.7 Resultado de los hallazgos

A continuación, se procede a especificar los hallazgos más relevantes de la investigación de campo en manera de tabla, expresando las interacciones de los entrenadores dentro del focus group. Con esta técnica se busca encontrar las respuestas al problema

planteado en la presente investigación, de tal forma encontrar un canal de comunicación que ayude a diseñar estrategias comunicacionales formativas para los directores técnicos nacionales ante los escenarios post covid-19 en la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

Tabla 2 Resultados Focus Group

Nombre	Pregunta	Respuesta
Enrique Castro (P1)	¿Consideran que el 2020 fue un año perdido para la formación y la capacitación de los entrenadores de fútbol, teniendo en cuenta que ese año fue crucial por la pandemia?	Creo que antes de la pandemia teníamos todo preparado y planificado. Nos veíamos solo con los alumnos, mas no con los compañeros. Tuvimos que buscar herramientas para dar la clase, en algunos casos no sabíamos ni usar la computadora, sin embargo, fue muy provechoso y positivo.

<p>Enrique Castro (P1)</p>	<p>¿Cómo calificarían la capacidad de organización de la FEF respecto a la cantidad de eventos de capacitación anuales, previo a la pandemia y post pandemia?</p>	<p>Creo que el trabajo que está haciendo la Federación ha sido excelente. Más bien en pandemia y después ha mejorado el sistema de capacitación. Ahora se tiene un curso de 300 horas para futbolistas retirados y antiguos lo que conlleva a tener a entrenadores más competitivos. Creo que todo seminario y toda capacitación es buena.</p>
<p>Enrique Castro (P1)</p>	<p>¿Cuáles han sido los temas más importantes que se hayan abordado y los que no dentro de los últimos 5 años previos a la pandemia</p>	<p>Actualmente vemos que todo está globalizado, por ende, debemos estar actualizados en temas tanto en la parte técnica y teórica. Esto hace que nos preparemos de manera más específica para que el chico sepa lo que va a</p>

		<p>hacer, partiendo de lo general a lo específico.</p> <p>En cuando a los temas que no se han abordado, tenemos un seguimiento en la parte básica del niño. Saber cómo trabajar con niños de 3 o 5 años. Tenemos que llevar una metodología para que todos los entrenadores tengan un conocimiento y que los chicos tengan las bases de todo, no solo lo de siempre sino del reglamento. Como usar las canilleras, vendas, etc.</p>
<p>Enrique Castro (P1)</p>	<p>¿Consideran que la federación a través de estos cursos impartidos, ha generado las aumenten o disminuyan las ganas de aprendizaje?</p>	<p>La federación ha despertado mucho interés, de ahí va a depender del interés de los entrenadores y de la capacidad de adaptación.</p>

<p>Enrique Castro (P1)</p>	<p>¿Con qué formación académica se quedan con lo presencial o lo virtual?</p>	<p>Creo que las dos herramientas son importantes. Debemos actualizarnos y adaptarnos.</p>
<p>Robinson Sánchez (P2)</p>	<p>¿Consideran que el 2020 fue un año perdido para la formación y la capacitación de los entrenadores de fútbol, teniendo en cuenta que ese año fue crucial por la pandemia?</p>	<p>Coincido con los compañeros ya que el 2020 no fue un año perdido ya que cuando el ser humano tiene inconvenientes, busca la manera de solucionarlos. En este caso la pandemia permitió descubrir opciones por medio de la tecnología.</p>
<p>Robinson Sánchez (P2)</p>	<p>¿Cómo calificarían la capacidad de organización de la FEF respecto a la cantidad de eventos de capacitación anuales, previo a la pandemia y post pandemia?</p>	<p>Pienso que en este aspecto el trabajo de la federación ha sido importante. Considero que los que formamos parte de esta institución estamos capacitados. La capacitación</p>

		es fundamental para enriquecer conocimientos.
Robinson Sánchez (P2)	¿Cuáles han sido los temas más importantes que se hayan abordado y los que no dentro de los últimos 5 años previos a la pandemia	Antes de la pandemia se estaba tratando la profesionalización de los entrenadores para formar buenas personas en la parte técnica y en la sociedad. No se puede trabajar de la misma manera a un arquero infantil que a uno juvenil. Se deben marcar esas etapas, en donde la infantil debe divertirse y luego se debe fundamentar el trabajo y el desglose técnico para que sea un arquero profesional. Se deben mejorar las capacitaciones de metodologías para que se adapten al niño, al juvenil, etc. Es importante tener la correcta planificación para

		poder impartir un buen trabajo.
Robinson Sánchez (P2)	¿Consideran que la federación a través de estos cursos impartidos, ha generado las aumenten o disminuyan las ganas de aprendizaje?	Creo que la tecnología nos ha hecho avanzar mucho en aprendizaje, las capacitaciones han sido buenas y nos permitirán impartirla en las canchas. Creo que los entrenadores a nivel general tienen mayor interés de los cursos por la facilidad y porque se puede archivar y volver a verla en cualquier momento.
Robinson Sánchez (P2)	¿Con qué formación académica se quedan con lo presencial o lo virtual?	La virtualidad no desarrolla la afectividad. No es lo mismo un curso en donde se comparte en persona a un curso en donde solo hablan y no se ven. Sin embargo,

		<p>como un recurso didáctico si es importante la parte virtual como para ingresar las notas, los videos, etc. Más bien por medio de las TIC ahora no habrá excusas para no asistir ya que lo virtual cubriría en casos en que no se pueda asistir presencial.</p>
<p>Ángel Fernández (P3)</p>	<p>¿Consideran que el 2020 fue un año perdido para la formación y la capacitación de los entrenadores de fútbol, teniendo en cuenta que ese año fue crucial por la pandemia?</p>	<p>Yo le llamo una etapa de adaptación ya que tuvimos que buscar plataformas y aprender a usarlas, llevar la clase por medio de estas plataformas y capacitarse por este medio también. Cuando estábamos en la clase presencial el foco era el profesor, mientras que ahora el foco son los estudiantes.</p>

<p>Ángel Fernández (P3)</p>	<p>¿Cómo calificarían la capacidad de organización de la FEF respecto a la cantidad de eventos de capacitación anuales, previo a la pandemia y post pandemia?</p>	<p>El técnico ecuatoriano debe proyectarse para tener protagonismo en el fútbol. Definitivamente, de esa forma va a estar a la altura de las exigencias, gracias a las capacitaciones. Considero que las mismas son excelentes, evidentemente siempre hay cosas por aprender y hasta el momento hemos enriquecido muchos conocimientos.</p>
<p>Ángel Fernández (P3)</p>	<p>¿Cuáles han sido los temas más importantes que se hayan abordado y los que no dentro de los últimos 5 años previos a la pandemia</p>	<p>Las capacitaciones que hemos tenido, a mi criterio han sido enriquecedoras para la complementación de un técnico. En este caso me refiero al tipo de licencia de tipo A y B, concuerdo que se debe impartir un seminario</p>

		<p>de planificación ya que debe ser coherente de acuerdo a los trabajos ya sea arquero, delantero, etc. Se deben reunir el cuerpo técnico para planificar la semana de trabajo y llegar en óptimas condiciones para enfrentar ese equipo. Por otro lado, el aspecto sociológico es fundamental, ya que vemos que muchos jugadores con mucha capacidad y proyección tienen inconvenientes en la parte social y la educación. Hay aspectos que nosotros como entrenadores debemos tener claro para poder enseñar y es clave para el correcto desarrollo del deportista.</p>
--	--	---

<p>Ángel Fernández (P3)</p>	<p>¿Consideran que la federación a través de estos cursos impartidos, ha generado las aumenten o disminuyan las ganas de aprendizaje?</p>	<p>Creo que a muchos de nosotros el tema de lo virtual nos ha motivado a profundizar en estas herramientas y no a todos les ha sido agradables. Está en la persona de saber que quiere y adaptarse. Deben entender que esta metodología virtual llevo para quedarse y las capacitaciones son buenas en cuanto al tiempo y a la capacidad.</p>
<p>Ángel Fernández (P3)</p>	<p>¿Con qué formación académica se quedan con lo presencial o lo virtual?</p>	<p>La presencia física no se compara con lo virtual, sobre todo en el deporte. Tenemos claro que la virtualidad es un complemento importante para que el profesional se pueda desarrollar ya que da la posibilidad después de estar en un entrenamiento de</p>

		<p>enviarle los cortes de su entrenamiento para que vea sus errores y mejore. Definitivamente es un complemento para la presencialidad el tema virtual.</p>
<p>Freddy Macías (P4)</p>	<p>¿Consideran que el 2020 fue un año perdido para la formación y la capacitación de los entrenadores de fútbol, teniendo en cuenta que ese año fue crucial por la pandemia?</p>	<p>El hecho de habernos capacitado y estar con compañeros de provincias, manejar las redes digitales y demás es positivo y no es un año perdido. Más bien invertimos el tiempo en educación.</p>
<p>Freddy Macías (P4)</p>	<p>¿Cómo calificarían la capacidad de organización de la FEF respecto a la cantidad de eventos de capacitación anuales, previo a la pandemia y post pandemia?</p>	<p>No hemos podido fortalecer la parte formal e informal y ética que son importantes en un entrenador. En esta administración se ha enfatizado un poco más estos</p>

		<p>términos, todos los niveles han tenido la oportunidad, más allá que se exija que los entrenadores tengamos licencia, creo que los cursos si han tenido su importancia. No hay curso malo, sino es el receptor que vea a su parecer la capacitación. Creo que por ahora le daría un ocho sobre 10.</p>
<p>Freddy Macías (P4)</p>	<p>¿Cuáles han sido los temas más importantes que se hayan abordado y los que no dentro de los últimos 5 años previos a la pandemia</p>	<p>Creo que las mayorías de los cursos se han centrado en el ser humano, desde la ética, psicología, motivación, etc. Cuando todos estos elementos convergen se necesita un entrenador que tenga la madurez de afrontar las cosas. Creo que esto se debió haber hecho siempre, sobre la metodología del entrenamiento deportivo,</p>

		<p>cuando debe ser comprensivo, cognitivo, etc. Hasta ahí esa brecha esta pendiente. El entrenamiento debe ser práctico y no analíticos. Creo que se deben identificar cual es la esencia del futbolista ecuatoriano, desde la parte del enfoque y paradigma, desde el punto de vista metodológico le falta al futbol ecuatoriano. Creo también que hace falta la enseñanza la del reglamento, eso es una debilidad que debe mejorar. Cuando debe de ser constructivista y cuando debe de ser comprensivo.</p>
<p>Freddy Macías (P4)</p>	<p>¿Consideran que la federación a través de estos cursos impartidos, ha generado las aumenten o disminuyan las ganas de aprendizaje?</p>	<p>Nosotros los latinos tenemos un grande problema, creemos que porque ya hicimos el curso de 300 horas ya estamos a la altura de</p>

		<p>profesionales, o creemos que si ganamos que ya estamos en la cima. Es importante considerar que la capacitación es constante. Para esto es importante capacitarse para seguir mejorando. Hay muchas personas que pudieron estar en las capacitaciones, pero no estuvieron.</p>
<p>Freddy Macías (P4)</p>	<p>¿Con qué formación académica se quedan con lo presencial o lo virtual?</p>	<p>Pienso que las dos van a la par y las dos son importantes. Con la tecnología todo va en desarrollo. A mí me gusta la presencialidad, pero cuando no se pueda la herramienta virtual es útil. Un aspecto a considerar es que no todos los chicos tienen acceso a internet.</p>

<p>Marcos Armas</p> <p>(P5)</p>	<p>¿Consideran que el 2020 fue un año perdido para la formación y la capacitación de los entrenadores de fútbol, teniendo en cuenta que ese año fue crucial por la pandemia?</p>	<p>No es negativo, pero sí hubo aspectos que deberían considerarse. Como fortaleza menciono los conocimientos, ya que debimos investigar, conocer como emplear herramientas digitales. Como oportunidades, considero que esas herramientas digitales fueron muy útiles y nos actualizamos. Como debilidad, no nos encontramos personalmente y debimos fortalecerlo por las herramientas para poder trabajar. Y, la amenaza, fue que no pudimos ser parte de las canchas y posteriormente se retomó el fútbol con miedo y protección. Viéndolo de esa manera creo que todo fue positivo.</p>
---	--	---

<p>Marcos Armas (P5)</p>	<p>¿Cómo calificarían la capacidad de organización de la FEF respecto a la cantidad de eventos de capacitación anuales, previo a la pandemia y post pandemia?</p>	<p>Lo mejor que ha hecho la federación es romper paradigmas. Primero las capacitaciones con expositores nacionales y extranjeros con experiencia, lo cual enriquece el conocimiento. Creo que las capacitaciones son un verdadero éxito. Además, se están dando prioridad a expositores ecuatorianos capacitados más no a expositores internacionales que no estaban capacitados.</p>
<p>Marcos Armas (P5)</p>	<p>¿Cuáles han sido los temas más importantes que se hayan abordado y los que no dentro de los últimos 5 años previos a la pandemia</p>	<p>Se han abordado temas importantes como la psicología y la parte táctica. Creo que faltó la creación de un verdadero proceso formativo por regiones y uno a nivel nacional. No hay una</p>

		<p>metodología formativa en el futbol, cada región amerita otro tipo de entrenamiento, es así que es un paso formar grupos con metodologías de desarrollo del crecimiento del niño, ejecutando correctamente lo que necesita aprender y desarrollar, fortaleciendo los valores y la ética.</p>
<p>Marcos Armas (P5)</p>	<p>¿Consideran que la federación a través de estos cursos impartidos, ha generado las aumenten o disminuyan las ganas de aprendizaje?</p>	<p>Creo que el interés ha aumentado, ya que ahora gracias a que queda grabado se puede repetir y volver a escuchar la capacitación. Hoy por hoy se deben manejar las dos maneras, tanto el virtual como el presencial.</p>

<p>Marcos Armas (P5)</p>	<p>¿Con qué formación académica se quedan con lo presencial o lo virtual?</p>	<p>Con el avance de la tecnología debemos evolucionar. Llegará el momento en que deberemos dar una clase en 3d. creo que debemos combinar ambas técnicas. Ciertos temas virtuales y otros en presencial.</p>
<p>César Zambrano (P6)</p>	<p>¿Consideran que el 2020 fue un año perdido para la formación y la capacitación de los entrenadores de fútbol, teniendo en cuenta que ese año fue crucial por la pandemia?</p>	<p>El ser humano cuando se siente estancado busca maneras de desarrollar. Al comienzo nos asustamos, pero se virtualizó y nos permitió desarrollarnos. Todas estas herramientas existían, pero no le dábamos uso, con esta pandemia aprendimos a usarlas.</p>

<p>César Zambrano (P6)</p>	<p>¿Cómo calificarían la capacidad de organización de la FEF respecto a la cantidad de eventos de capacitación anuales, previo a la pandemia y post pandemia?</p>	<p>Creo que la federación maneja una metodología buena ya que da a conocer cómo se está manejando todo actualmente. A veces somos muy miedosos en cosas, sin embargo, la capacitación nos ha permitido conocer cómo debemos comunicarnos, que debemos hacer, etc. No es lo mismo hablar con la niñez, con la juventud y luego con profesionales.</p>
<p>César Zambrano (P6)</p>	<p>¿Cuáles han sido los temas más importantes que se hayan abordado y los que no dentro de los últimos 5 años previos a la pandemia?</p>	<p>Creo que antes y el después en los contenidos, los que hicimos la licencia pro que tuvimos una semana de capacitación, consideramos que se debe planificar no solo mentalmente sino en documentos. Debemos saber qué tipo de contenidos se</p>

		<p>deben manejar, es importante que la planificación se cumpla. Nosotros somos parte de la enseñanza por medio de la práctica. La preparación física es muy importante pero la actual no la de antes, ya que no solo es la fuerza, sino también la comprensión y planificación. Es importante el campo psicológico, técnica, etc.</p>
<p>César Zambrano (P6)</p>	<p>¿Consideran que la federación a través de estos cursos impartidos, ha generado las aumenten o disminuyan las ganas de aprendizaje?</p>	<p>La ignorancia nos permitió conocer la tecnología y avances. El interés ha aumentado definitivamente.</p>
<p>César Zambrano (P6)</p>	<p>¿Con qué formación académica se quedan con lo presencial o lo virtual?</p>	<p>Presencial o no presencial se recibe el conocimiento. Creo que prefiero lo presencial pero no me quejo de lo virtual. Hay que recordar que</p>

		cada día se aprende algo nuevo, no importa el medio.
--	--	--

Fuente: Focus Group

Elaborado por: Morales & Bonozo (2022)

De la misma forma la aplicación en el esquema de las preguntas de validación y contraste de los expertos se desarrolló los siguientes criterios.

Tabla 3 Entrevistas a directora de la Dirección de Comunicación.

Nombre	Pregunta	Respuesta
Ximena Crespo Directora de la Dirección de Comunicación de la Federación Ecuatoriana de Fútbol	¿Cómo considera usted que el Covid-19, modificó la implementación de las políticas y trabajos de la FEF? ¿Cómo considera las solicitudes y propuestas de los organismos miembros sobre las acciones de la FEF post Covid-19?	De alguna forma el Covid afectó a todos, pero Latinoamérica empezó a implementar frente a un sistema nuevo. Gracias a las implementaciones de Comité Organizador Local (COL), CONMEBOL y FIFA se pudo manejar los escenarios. Prensa no pudo estar en los

		<p>escenarios y se empezó a implementar el Zoom. Se implementaron las acreditaciones para que la prensa pueda hacer las preguntas por medio de las tecnologías y que los jugadores y profesores den su información por medio de la plataforma.</p> <p>En la parte logística no existió público, el sistema era menos riguroso pero la seguridad fue mayor para los jugadores, los directores técnicos y el personal que trabajó presencialmente.</p> <p>Todo se dio con eficiencia, es más no se sintió la diferencia por el correcto manejo de la rigurosidad en los procesos.</p>
--	--	---

<p>Ximena Crespo Directora de la Dirección de Comunicación de la Federación Ecuatoriana de Fútbol</p>	<p>¿Cómo logra facilitar la comunicación con los miembros de organizaciones y entidades vinculadas a las divisiones formativas en el país post Covid-19?</p>	<p>Si, evidentemente. La tecnología está un paso adelante con las reuniones. Lo que cambia es el entrenamiento por el tema del planteamiento táctico. A pesar de eso no se paralizaron las estrategias por parte de los directores.</p>
<p>Ximena Crespo Directora de la Dirección de Comunicación de la Federación Ecuatoriana de Fútbol</p>	<p>¿Cómo logra Mantener reuniones periódicas con los miembros de la FEF y con los delegados de las distintas asociaciones de fútbol a efectos de informar sobre el trabajo de FEF?</p>	<p>Todo es virtual, existe una planificación y gracias a la tecnología ya no es necesario trasladarse.</p>

<p>Ximena Crespo Directora de la Dirección de Comunicación de la Federación Ecuatoriana de Fútbol</p>	<p>¿Cómo logra analizar las inquietudes y propuestas de los miembros adheridos a FEF a lo largo de todo el país?</p>	<p>Bueno es una implantación que la Federación y Francisco Egas lo viene dando por medio de las reuniones de directorio y por medio de redes. Es una implementación que de alguna forma va acorde con lo que estamos viviendo ya que el zoom permite tener la reunión sin movilizarse al lugar. Las redes sociales permiten dar a conocer todo lo que se está haciendo, promociones para los eventos, etc.</p>
---	--	--

<p>Ximena Crespo Directora de la Dirección de Comunicación de la Federación Ecuatoriana de Fútbol</p>	<p>¿Cómo ve la imagen institucional en base a la comunicación en el transcurso del año?</p>	<p>Creo que se fortalece con la selección que clasificó. Lo que evidencia una selección que es visible a nivel mundial. Que conozcan más de los jugadores, del país y demás.</p>
---	---	--

Fuente: Entrevistas Expertos Crespo Ximena

Elaborado por: Morales & Bonozo (2022)

Tabla 4 Entrevistas a Director de la Dirección Comercial.

Nombre	Pregunta	Respuesta
<p>Matías Varela Director de la Dirección Comercial</p>	<p>¿Cómo considera usted que el Covid-19 influyó en la imagen institucional de la FEF?</p>	<p>Influyo en todo ya que fue algo que nadie esperaba, se tenía planificado jugar con Argentina y otros países en marzo. En las eliminatorias nada fue como se planificó ya que</p>

		<p>solo se tuvo aforo en la fecha 4 de ahí no se tuvo más público.</p> <p>Los patrocinadores que son los socios estratégicos se vieron afectados y se tuvo reestructurar el plan estratégico. Se generó incertidumbre por falta de recursos y bueno se reestructuró para sobrellevar la problemática.</p>
<p>Matías Varela Director de la Dirección Comercial</p>	<p>¿De acuerdo al plan mencionado, cuales fueron esos mecanismos que se están implementando previo y post covid para explicar y dar a conocer el trabajo que se realiza en la FEF post Covid-19?</p>	<p>Lo primero que se hizo fue sentarnos entre todas las áreas y empezar a trabajar protocolos para el futbol vuelta.</p> <p>Empezar a trabajar con los patrocinadores de la FEF para darles claridad entre tanta incertidumbre.</p> <p>Poco a poco volvieron las</p>

		<p>actividades y cuando hubo incertidumbre en las últimas fechas los sponsors empezaron a acompañarnos por la misma planificación. Se incorporaron planificadores gracias a la planeación comunicacional.</p>
<p>Matías Varela Director de la Dirección Comercial</p>	<p>Dentro de la organización de eventos, en función de la cantidad de fondos en función de los patrocinios y demás, ¿Cómo calificaría que se vio afectada estas actividades por COVID?</p>	<p>Catastrófico, porque la FEF vive del fútbol y sus competencias. Los patrocinadores esperan que el evento sea importante, un mundial, copa América. Los primeros meses la FEF había emitido un logo nuevo que había sido aceptado para lavar la imagen de la FEF y que los hinchas visiten los</p>

		estadios. Es así que fue dramático por eso se realizó el plan y bueno estamos en el proyecto Qatar.
<p>Matías Varela Director de la Dirección Comercial</p>	<p>¿Considera que este año estaremos regularizando todo y cómo ve a la institución en la imagen?</p>	<p>A la institución la veo fuerte, fue una FEF que no se quedó de brazos cruzados. Fue duro al principio, pero luego mejoró todo. Lo veo que el país y el mundo está volviendo a la normalidad y en materia de deporte, esperemos que el aforo sea al 100% en los estadios.</p>

Fuente: Entrevistas Expertos Varela Matías

Elaborado por: Morales & Bonozo (2022)

3.8 Análisis de las herramientas de recolección

- La Federación Ecuatoriana de Fútbol ha mejorado en los programas de capacitación, no solo por el contenido sino por los invitados. Es importante destacar que no solo se invitan expertos internacionales, sino que también se consideran personas ecuatorianas capacitadas y con excelentes herramientas de enseñanza.
- A pesar de que las capacitaciones y programas formativos virtuales han sido satisfactorios, los directores técnicos prefieren asistir presencialmente. Por otro lado, consideran que es importante combinar ambas metodologías ya que sería un complemento saber emplear cada una de acuerdo al tipo.
- No hay una metodología formativa en el fútbol, cada región amerita otro tipo de entrenamiento, es así que es un paso formar grupos con metodologías dependiendo de la región, de acuerdo a factores como frío, altura, humedad, etc.
- Se deben dictar seminarios de planificación para cada segmento dependiendo de la edad y categoría del jugador, ya que se deben emplear técnicas distintas y por separado.
- Gracias a las implementaciones de Comité Organizador Local (COL), CONMEBOL y FIFA se pudo manejar los escenarios. Prensa no pudo estar en los escenarios y se empezó a implementar el Zoom.
- Las redes sociales y la prensa mantienen informado al público de los programas, eventos y demás.

- La pandemia afectó al área comercial por la pérdida de aforo, para lo cual se tuvo que reestructurar el plan anual, mismo que se presentó a los sponsors y fue aceptado.
- La imagen como se renovó crea en los ecuatorianos un reinicio de la FEF por ende se espera un acompañamiento del hincha a los estadios, siempre y cuando se permita un aforo del 100%.

CAPÍTULO IV

4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Tema de la propuesta

Estrategias comunicacionales direccionadas a la planificación actual con los directores técnicos ante los escenarios post covid-19.

4.2 Estrategias comunicacionales direccionadas a la planificación actual con los directores técnicos ante eventos post covid-19

Para la construcción de estrategias se toma como referencia la construcción de un plan de comunicación propuesto por Hernández (2002) en donde se establece en primer lugar un diagnóstico de la situación actual de la institución, misión, visión, objetivos institucionales, etc.



Figura 5. Estructura de plan comunicacional.

Elaborado por: Morales & Bonozo (2022)

4.3 Misión, visión y objetivos institucionales

De acuerdo a la Federación Ecuatoriana de Fútbol (2022) su misión y visión es:

Misión: Ser un promotor de cambio positivo para las vidas de todos los ecuatorianos, desarrollando, fortaleciendo y gestionando las actividades del futbol nacional; mediante la transmisión de valores y principios con el afán de transformar realidades sociales y traer unión al país a través de nuestros combinados nacionales y la presentación de espectáculos deportivos de alta calidad.

Visión: Ser referente en Sudamérica a nivel de Federación, en el modelo de gestión institucional en los ámbitos deportivo, administrativo, tecnológico y financiero.

Así mismo, como parte de los valores institucionales se presentan los siguientes:



Figura 6. Valores y principios institucionales.

Fuente: (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2021)

Respecto a sus pilares se detalla la gobernanza y el cumplimiento, gestión administrativa y comercial, desarrollo y fortalecimiento del fútbol, selecciones nacionales, infraestructura.

Como parte de los objetivos institucionales se mencionan los siguientes:

Tabla 5 Objetivos institucionales.

Pilares	Objetivos	Goles estratégicos
Gobernanza y cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer e incentivar la cultura de buena gobernanza. 	Legado
Gestión administrativa y comercial.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un proceso de gestión de mejora continua. Profesionalizar la gestión deportiva integral. Fomentar la marca FEF y la TRI a nivel nacional e internacional. 	Fair trade - marca país
Desarrollo y fortalecimiento del fútbol.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el fútbol femenino desde sus formativas. Implementar una cultura de innovación. 	Fútbol 360 – transformación digital.

Selecciones nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar la metodología y método integral de juego a nivel de selecciones. 	Fútbol 360°
Infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizar la infraestructura administrativa y deportiva. • Desarrollar centros de alto rendimiento para las selecciones. • Modernizar el Estadio Atahualpa. 	

Fuente: (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2021)

Elaborado por: Morales & Bonozo (2022)

Por otro lado, es necesario establecer procesos para el cumplimiento de actividades, a continuación, se detallan los pasos a seguir como parte de la metodología con los jugadores:

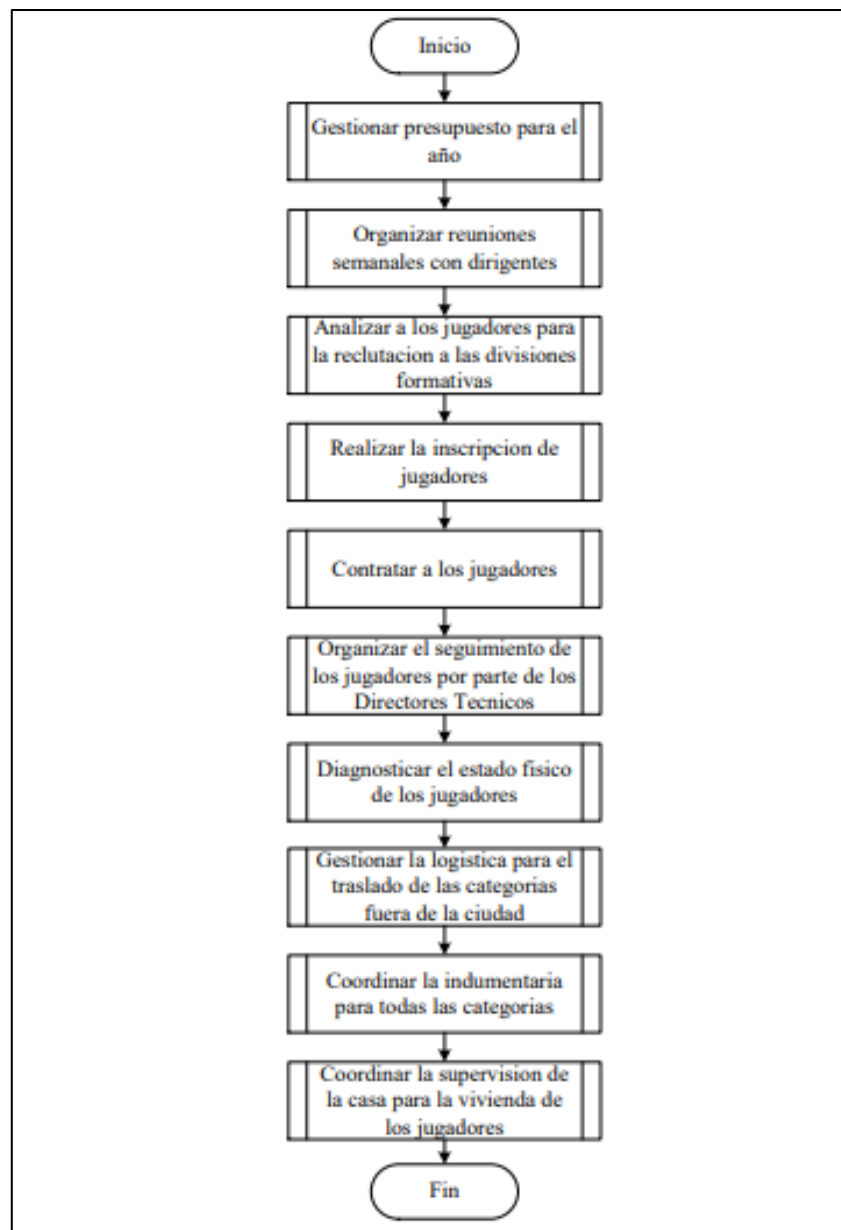


Figura 7. Flujograma general.

Elaborado por: Morales & Bonozo (2022)

4.4 FODA

Fortalezas

- Equipo técnico de primer nivel.
- Jugadores en condiciones mentales y físicas excelentes.

- Excelente ambiente laboral para el equipo técnico y los jugadores.
- Mantiene un perfil de puestos para cada función.
- Prestigio institucional debido a la reestructuración de su imagen (logo).

Oportunidades

- Captar jugadores de inferiores categorías en escuelas de fútbol para formarlos con las competencias necesarias.
- Tener beneficio económico en venta préstamos de jugadores en mercados internacionales.
- Extensión del mercado objetivo (jugadores, socios, alianzas comerciales, hinchas, etc.)
- Incorporación de tecnología para mejora de procesos y área administrativa.

Debilidades

- No tiene manuales de procedimientos.
- No tienen una metodología definida respecto a la formación de jugadores por regiones y por edades.
- Existen personas de altos mandos con resiliencia y miedo al cambio.
- Falta de comunicación en las distintas áreas de divisiones formativas.

Amenazas

- Inconformidad de los sponsors por no llenar las expectativas y necesidades.
- Cambios en el reglamento.
- Nuevos impuestos en servicios y productos.

4.5 Matriz EFE, EFI.

A continuación, se presenta el análisis FODA de la empresa XYZ:

Tabla 6. Análisis FODA cuantificable

Fortalezas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Equipo técnico de primer nivel.	0,13	4	0,52
Jugadores en condiciones mentales y físicas excelentes.	0,10	4	0,40
Excelente ambiente laboral para el equipo técnico y los jugadores.	0,10	4	0,40
Mantiene un perfil de puestos para cada función.	0,10	3	0,30
Prestigio institucional debido a la reestructuración de su imagen (logo).	0,07	3	0,21
Debilidades	Valor	Clasificación	Valor ponderado
No tiene manuales de procedimientos.	0,14	4	0,56
No tienen una metodología definida respecto a la formación de jugadores por regiones y por edades.	0,11	5	0,55
Existen personas de altos mandos con resiliencia y miedo al cambio.	0,15	5	0,75
Falta de comunicación en las distintas áreas de divisiones formativas.	0,10	4	0,40
TOTAL	1		4,09
Oportunidades	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Captar jugadores de inferiores categorías en escuelas de fútbol para formarlos con las competencias necesarias.	0,10	4	0,40
Tener beneficio económico en venta préstamos de jugadores en mercados internacionales.	0,15	4	0,60

Extensión del mercado objetivo (jugadores, socios, alianzas comerciales, hinchas, etc.)	0,15	4	0,60
	0,15	4	0,60
Incorporación de tecnología para mejora de procesos y área administrativa.	0,05	3	0,15
Amenazas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Inconformidad de los sponsors por no llenar las expectativas y necesidades.	0,18	4	0,72
Cambios en el reglamento.	0,10	5	0,50
Nuevos impuestos en servicios y productos.	0,12	4	0,48
TOTAL	1		4,05

Fuente: Focus Group

Elaborado por: Morales & Bonozo (2022)

En tal virtud, se plantea la siguiente matriz interna y externa de la Federación Ecuatoriana de Fútbol:

Tabla 7. Matriz interna y externa de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.

CONSERVAR Y MANTENER		PORCENTAJE DE VALOR TOTALES DE METRIZ IFE		
		Alto 3,00 a 4,00	Promedio 2,00 A 2,99	Bajo 1,00,1,99
PORCENTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFE	Alto 3,0 a 4,0	I	II	III
	Medio 2,00 a 2,99	IV	V	VI
	Bajo 1,00 a 1,99	VII	VIII	IX

Elaborado por: Morales & Bonozo (2022)

Según la tabla No. 7, en virtud la ponderación evidenciada en la matriz EFE-EFI la federación se ubica en el segmento I con 4,9 y 4,05. Con base a los resultados antes descritos la empresa se encuentra en una estrategia crecer y construir, en donde, en donde la empresa aumentará su posicionamiento por medio de las fortalezas y las oportunidades.

4.6 Estrategias.

Para que las estrategias funcionen correctamente, es necesario aplicar una metodología por fases:

Primera fase:

- Elaboración de las estrategias de comunicación.
- Involucrar a todo el personal de la organización.
- Planificar y programar las acciones de comunicación.
- Ejecutar los planes.
- Impulsar la política de comunicación diseñada.
- Controlar y realizar el respectivo seguimiento de las actividades realizadas.

Primera fase:

- Identificar las tendencias y la evolución de la comunicación.
- Formar y capacitar a los integrantes de la organización en los temas de comunicación.
- Proporcionar las herramientas necesarias e impartir las metodologías para que el plan de comunicación se ejecute correctamente.
- Brindar el apoyo logístico a las áreas correspondientes.

Para esta búsqueda de Web 2.0, las herramientas están asociadas con estrategias para revelar contenido, videos, audio, imágenes, imágenes y enlaces, de modo que se utilicen para liderar acciones estratégicas con el fin de la interacción con el público.

Políticas: líderes de diálogo permanente con funcionarios, agencias técnicas y atletas; Configure una política abierta, con periodistas y comunicadores, brindando una planificación de información profesional respecto a la imagen de la organización.

Estrategia: Fortalecer la comunicación institucional, con profesionales experimentados para establecer estrategias y acciones que permitan a todo el equipo FEF se consolide en la imaginación colectiva mediante la difusión y centrándose en el trabajo diario, utilizando instalaciones tradicionales y de reemplazo y estableciendo nuevos diálogos y canales con los periodistas deportivos del Ecuador.

Tabla 8. Presupuesto para la ejecución de estrategias.

Estrategia	Actividades
Potenciar la imagen institucional	<ul style="list-style-type: none"> -Estudio previo de factibilidad. -Adecuaciones del espacio. -Contratación de personal. -Fortalecimiento del departamento de comunicación. -Evaluación.
Difusión	<ul style="list-style-type: none"> -Estudio de mercado (situación actual) -Diseño gráfico. -Vinculación con medios alternativos. -Implementación de comunicación 2.0.

Nuevos diálogos y medios con comentaristas deportivos	-Ruedas de prensa. -Definir canales de comunicación para la entrega de productos comunicacionales.
---	---

Elaborado por: Morales & Bonozo (2022)

Como parte de la investigación se desarrolló un presupuesto de las actividades que se pretenden incorporar como estrategias de comunicación, adaptándose de acuerdo a la fecha de ejecución de las mismas.

Tabla 9. Presupuesto para la ejecución de estrategias.

Detalle de actividades	Frecuencia	Cantidad	Valor monetario
Estudio previo de factibilidad	1 vez	1	\$2.000,00
Adecuaciones (planificación)	1 vez	1	\$ 4.000,00
Contratación de personal	1 vez	1	\$15.000,00
Implementación de las estrategias	1 vez	1	\$ 0,00
Evaluación	Mensuales	12	\$0,00
Diseño gráfico	Semanal	450	\$0,00

Vinculación a medios alternativos	Semanal	160	\$0,00
Establecer canales de comunicación	Constante (permanente)	360	\$0,00
Total			\$ 21.000,00

Elaborado por: Morales & Bonozo (2022)

El seguimiento, debe establecer la inteligencia planificada de las actividades realizadas, en todo lo que se desarrollan. La primera evaluación se realiza para determinar si las acciones se realizan o no, si se han visto los resultados esperados, de lo contrario, en esta etapa, se pueden hacer las ediciones necesarias, logrado los objetivos públicos propuestos.

ACTIVIDADES	INDICADORES		%
Carteleras internas	Elaborados	Vistos	50
	48	24	
Boletines de prensa	Elaborados	Publicados	20
	60	12	
Ruedas de prensa	Invitados	Asistentes	32
	25	8	
Páginas web	Visitas	lectura	10
	1000	100	
Redes sociales	Visitas	"Me gusta"	16,66
	240	40	

Figura 8. Actividades en medios de comunicación.

Elaborado por: Morales & Bonozo (2022)

En virtud de que los entrevistados mencionaron que las capacitaciones representan un gran aporte en el desarrollo del jugador y de cuerpo de directores técnicos, se propone el siguiente proceso:

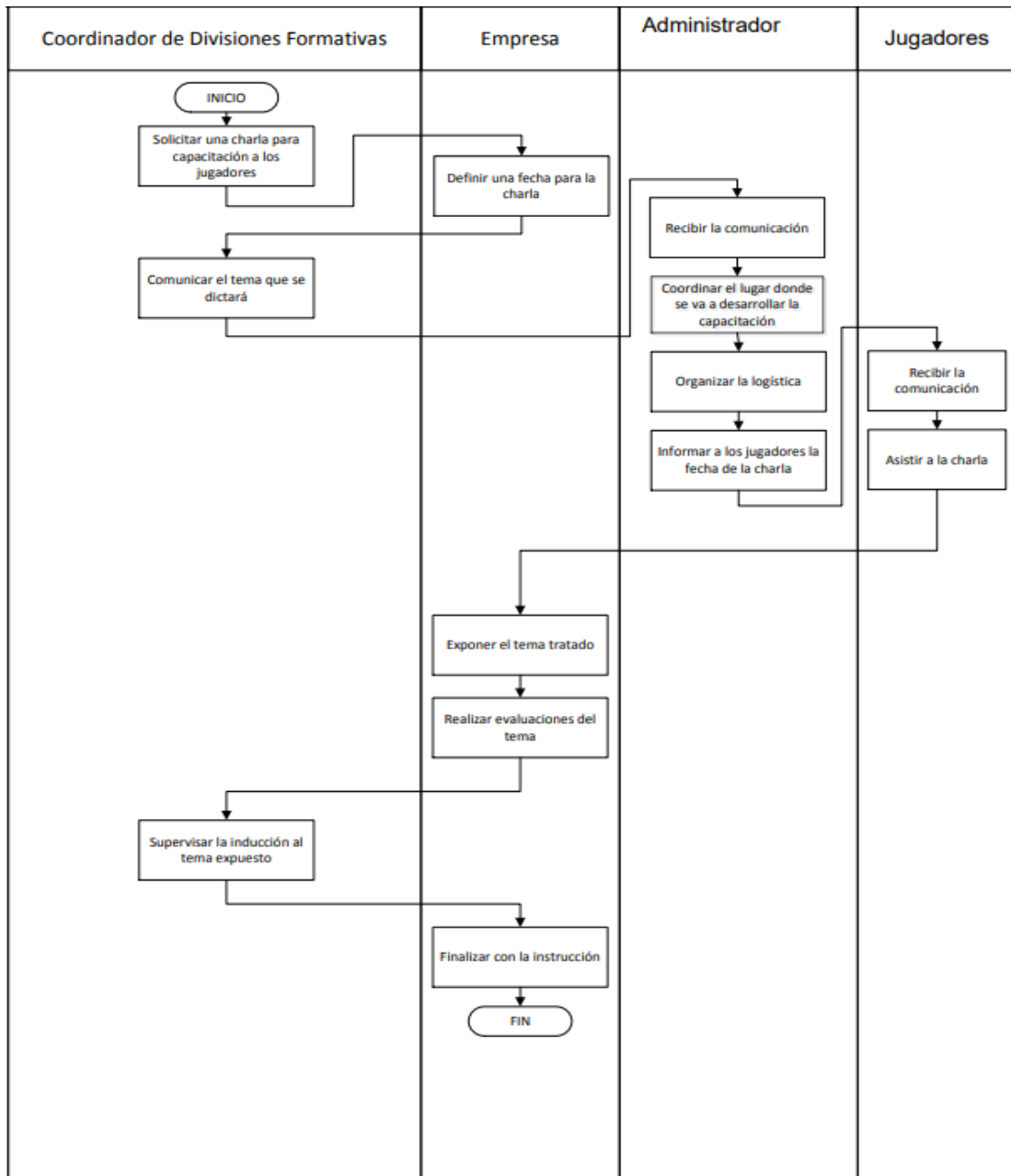


Figura 9. Proceso de charlas a jugadores.

Elaborado por: Morales & Bonozo (2022)

CODIGO:	DF -04	FRECUENCIA:	Ocasionalmente			
MACROPROCESO:	Formación de Jugadores	INPUTS:	Requerimiento de charlas			
PROCESO:	Planificación de charlas a los jugadores	OUTPUTS:	Jugadores capacitados			
RESPONSABLE:	Administrador	OBJETIVO:	Mantener a los jugadores enterados sobre educación vivencial y temas sociales			
N.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO		COSTO	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1	C. DIV. FORMATIVAS	Solicitar una charla para capacitación a los jugadores	20		\$ 41.60	
2	EMPRESA	Definir una fecha para la charla	10			
3	C. DIV. FORMATIVAS	Comunicar el tema que se dictará	5		\$ 10.40	
4	ADM. CASA	Recibir la comunicación		5		\$ 10.40
5	ADM. CASA	Coordinar el lugar donde se va a desarrollar la capacitación	20		\$ 41.60	
6	ADM. CASA	Organizar la logística	20		\$ 41.60	
7	ADM. CASA	Informar a los jugadores la fecha de la charla	10		\$ 20.80	
8	JUGADORES	Recibir la comunicación		10		\$ 24.10
9	JUGADORES	Asistir a la charla	10		\$ 24.10	
10	EMPRESA	Exponer el tema tratado	30			
11	EMPRESA	Realizar evaluaciones del tema	10			
12	C. DIV. FORMATIVAS	Supervisar la inducción al tema expuesto	40		\$ 83.20	
13	EMPRESA	Finalizar con la instrucción		10		
TOTAL			175	25	263.3	34.5
TIEMPO TOTAL					200	
COSTO TOTAL					\$ 297.80	
EFICIENCIA TIEMPO					87.50%	
EFICIENCIA COSTO					88.42%	

Figura 10. Detalle de la formación de jugadores.

Elaborado por: Morales & Bonozo (2022)

BIBLIOGRAFÍA

- Alejandre, J. (2016). *Buenas prácticas en la docencia universitaria con apoyo de TIC. Experiencias en 2015*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Aljure, J. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: UOC.
- Arechavala, R. (2016). *Veinte años de cultura empresarial en el Occidente de México: ¿Hacia dónde vamos?* Guadalajara: Editorial Universitaria.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (13 de Octubre de 2011). *Ley de Orgánica de Defensa del Consumidor*. Obtenido de Century Link: https://www.centurylink.com/asset/aboutus/downloads/legal/latam/ecuador/ecu_ley_organica_de_defensa.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (20 de Febrero de 2015). *Ley de deporte, educación física y recreación*. Obtenido de Ministerio del Deporte: <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Borello, A. (2009). *El plan de negocios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Brenes, P. (2015). *Técnicas de almacén*. Madrid: EDITEX.
- Cambria, A. (2016). La importancia de la comunicación estratégica. *Instituto Español de Estudios Estratégicos, 1(2)*, 475-487.
- Cano, I. (2019). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: EDITEX.
- Castro, A. (2017). *Manual Práctico de Comunicación Organizacional*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Ceballos, A. (2019). *Plan estretégico de comunicaciones y relacionamiento*. Manizales: Universidad de Caldas.
- Citicens Club. (2021). *Director Técnico de Fútbol*. Obtenido de Citicens Club: <https://citicens.club/director-tecnico-de-futbol/>
- Coll, P., & Lluís, J. (2019). La planificación estratégica de la comunicación en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa. *Revistade Comunicació, 147(1)*, 125-138.
- Conmebol. (26 de 09 de 2021). *265 millones juegan fútbol en todo el mundo*. Obtenido de Cree en grande: <https://www.conmebol.com/es/content/265-millones-juegan-futbol-en-todo-el-mundo>

- Conmebol. (4 de 09 de 2021). *Historia*. Obtenido de <https://www.conmebol.com/es/tags/historia>
- Costa, C., & Túñez, M. (2015). *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*. Barcelona: UOC.
- De la Cruz, I. (2017). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Gobierno de España.
- Delgado, J. (2015). *Planificando Estratégicamente!* California: Windmills International Editions.
- Escudero, M. (2015). *Servicio de atención comercial*. Madrid: EDITEX.
- Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional: Ejes de la comunicación*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (2019). *Plan estratégico 2019-2030*. Quito: Federación Ecuatoriana de Fútbol.
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (2021). *Misión y Visión*. Obtenido de Federación Ecuatoriana de Fútbol FEF: <https://www.fef.ec/mision-y-vision/>
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (02 de 03 de 2022). *Plan estratégico 2019 - 2030*. Obtenido de <https://www.fef.ec/wp-content/uploads/2020/01/PEFEF06012020v0-1.pdf>
- Federación Ecuatoriana de Fútbol FEF. (2021). *Licencias de Entrenadores Nacional / CONMEBOL (según requisitos)*. Obtenido de Federación Ecuatoriana de Fútbol FEF: <https://www.fef.ec/licencias-de-entrenadores/>
- FIFA. (11 de 09 de 2021). *Historia de la FIFA*. Obtenido de <https://es.fifa.com/classicfootball/history/fifa/foundation.html>
- García, M., Page, M., Gómez, P., & Cuesta, P. (2017). *Conocimientos básicos de Lengua Española*. Madrid: Editorial Universitario Ramón Areces.
- González, J., & Pérez, R. (2016). *Formación y orientación laboral Edición 2015*. Madrid: Paraninfo.
- González, I., & Rodríguez, M. (2019). *Las viviendas vacacionales: entre la economía colaborativa y la actividad mercantil*. Madrid: Dykinson.
- Hernández, A. (01 de 03 de 2002). *Planificar la comunicación*. Obtenido de Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social: http://www.revistalatinacs.org/_2008/09_alicante/4812ajhernandez.htm

- Jiménez, S. (2016). *Investigación y recogida de información de mercados*. Málaga: IC Editorial.
- Ladrón, M. (2018). *Técnicas de recepción y comunicación*. MF0975. Logroño: Tutor Información.
- Laporte, R. (2016). *Costos y gestión empresarial: Incluye costos con ERP*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Luna, A. (2017). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Márquez, J., Burau, E., Cevallos, I., & Vásquez, J. (2018). Importancia de la comunicación estratégica en la socialización del Buen Vivir. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 3(1), 81-90.
- Martínez, I. (2015). *Diseño de encuestas y cuestionarios de investigación*. Madrid: Elearning.
- Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., & Grande, I. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2019). *Guía comercial Alemania 2019*. Guayaquil: PRO ECUADOR.
- Oberlander, R., & Shahaf, R. (2018). *El avc del marketing digital*. Montevideo: Editorial Planeta S.A.
- Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. (15 de Abril de 2020). *Experiencia de Aprendizaje en Vivo: Más allá de la respuesta inmediata al brote de COVID-19 Tecnologías digitales y la pandemia de COVID-19*. Obtenido de Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos: https://www.uclg.org/sites/default/files/eng_briefing_technology_es.pdf
- Organización Mundial del Comercio. (25 de 07 de 2019). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de <http://bit.ly/2WysG8x>
- Packer, M. (2018). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Bogotá: Uniandes.
- Páramo, P. (2017). *La Investigación en Ciencias Sociales: Técnicas de recolección de la información*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Pazos, R. (2018). *El uso de entornos virtuales de aprendizaje en las universidades presenciales: Un análisis empírico sobre la experiencia del campus virtual de la USC*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- Planellas, M., & Muni, A. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles*. Barcelona: Conecta.

- Real Academia Española RAE. (2020). *Fútbol*. Obtenido de Real Academia Española RAE: <https://dle.rae.es/f%C3%BAtbol>
- Revista El Plural. (11 de abril de 2018). *Los deportes con más seguidores en el mundo*. Obtenido de Sociedad: https://www.elplural.com/sociedad/deportes-con-mas-seguidores-en-el-mundo_125954102
- Rivadeneira, F. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: Quipus.
- Robben, X. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja*. Madrid: 50 minutos.es.
- Romero, L., & Mancinas, R. (2016). *Comunicación institucional y cambio social*. Madrid: Egregius.
- Sainz, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sánchez, J. (2019). *Cadenas de valor e innovación*. Durango: Universidad de Juárez del Estado de Durango.
- Sánchez, M., & Oliva, C. (2015). *Formas de comunicación en el siglo XXI*. Madrid: Dykinson.
- Santos, D. (2016). *Fundamentos de la comunicación*. México: Red Tercer Milenio.
- Sanz, I. (2016). *Procesos de gestión de departamentos del área de alojamiento*. Madrid: Paraninfo.
- Scott, A. (20 de 9 de 2017). *Planificación estratégica*. Edinburgh: Heriot-Watt University. Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>
- Segarra, J., Martínez, A., & Monserrat, J. (2018). Planificación estratégica de la comunicación integrada. *Razón y Palabra*, 22(3_102), 152-178.
- Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Toala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñónez, M., Soledispa, S., Osejos, A., . . . Caicedo, C. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones*. Alicante: 3 Ciencias.
- Torres, Z. (2017). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Tous, D., Guzmán, V., Cordero, M., & Sánchez, E. (2019). *Sistemas de Producción: Análisis de las actividades primarias de la cadena de valor*. Madrid: ESIC.
- Universidad de Sonora. (2018). *Capítulo II: ¿Qué es la comunicación?* Obtenido de Universidad de Sonora: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/13053/Capitulo2.pdf>

Vargas, M. (2017). *Manual de Comunicación Estratégica*. Obtenido de Comunicaciones Aliadas: <http://www.lapress.org/manuales/manual-de-comunicacion-estrategica.pdf>

Véliz, F. (2017). *Comunicar: Construyendo diálogos estratégicos en 360°*. Barcelona: Gedisa

Zapata, L. (2017). *Industria de la comunicación y economía digital: Guía básica del Dircom*. Barcelona: UOC.

ANEXOS

Anexo 1 Modelo - Entrevista

Entrevista al Relacionista Público de la FEF

1. ¿Cómo considera usted que el covid influyó en la manera en la de encargarse de la imagen institucional de la FEF?
2. ¿Cuáles fueron los mecanismos implementados previo y post Covid-19 para explicar y dar a conocer el trabajo que se realiza dentro de la FEF?
3. ¿Cómo se encargaba usted de efectuar la comunicación institucional de la empresa, previo al Covid-19 y cómo lo realiza actualmente post Covid?
4. ¿Cómo lograba la FEF promocionar la organización, sus productos o servicios, previo y post Covid?
5. ¿Dentro de la Organización de eventos en función de la capacidad de obtención de fondos, sponsorships y demás, como calificaría que se vieron afectadas estas actividades con el Covid-19?.

Entrevista al Delegado de Comunicación de la FEF

1. ¿Cómo considera usted que el Covid-19, modificó la implementación de las políticas y trabajos de la FEF?
2. ¿Cómo considera solicitudes y propuestas de los organismos miembros sobre las acciones de la FEF post Covid-19?

3. ¿Cómo logra facilitar la comunicación con los miembros de organizaciones y entidades vinculadas a las divisiones formativas en el país post Covid-19?
4. ¿Cómo logra Mantener reuniones periódicas con los miembros de la FEF y con los delegados de las distintas asociaciones de fútbol a efectos de informar sobre el trabajo de FEF?
5. ¿Cómo logra analizar las inquietudes y propuestas de los miembros adheridos a FEF a lo largo de todo el país?