

“Modelo de Gestión de las Instituciones Deportivas, Estudio Comparativo de los Clubes que Integran el Ranking Mundial de la FIFA en el Primer Semestre de 2022”

“Management Model of Sports Institutions, Comparative Study of the Clubs that Make Up the FIFA World Ranking in the First Half of 2022”

Isaac Alejandro Del Salto-Santana¹
Universidad Técnica de Ambato
Idelsalto0479@uta.edu.ec

Diego Andrés Barrionuevo-Jijón²
Universidad Técnica de Ambato
dbarrionuevo4832@uta.edu.ec

Wilson Fernando Jiménez-Castro³
Universidad Técnica de Ambato -
Desarrollo Territorial, Empresa e Innovación – DeTE
wf.jimenez@uta.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1845

V8-N3-1 (jun) 2023, pp. 605-617 | Recibido: 28 de marzo de 2023 - Aceptado: 18 de abril de 2023 (2 ronda rev.)
Edición Especial

1 Bachiller de la República de Ecuador en Ciencias Sociales. Estudiante de la Universidad Técnica de Ambato en la Carrera de Organización de empresas Facultad de Ciencias Administrativas. Ex futbolista profesional en varios clubes del Ecuador – Macara de Ambato, Técnico Universitario de Ambato, Centro Deportivo Olmedo de Riobamba. Curso en recolección de información. Curso de Comercio Electrónico.

Curso de Comercio Digital en Ciudad se México.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0326-1435>

2 Bachiller de la República del Ecuador en el Instituto Superior Tecnológico Docente “Guayaquil” en Mecánica Industrial

Estudiante de la Universidad Técnica de Ambato. Egresado de la Carrera de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas. Ex futbolista profesional en clubes del Ecuador - Federación Deportiva de Tungurahua -Técnico Universitario de Ambato - Club América segunda división. Cursos de Comercio Electrónico de la Escuela de Organización Industrial y de Comercio Digital en Ciudad se México.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0966-3617>

3 Doctorando del programa doctoral de “Ciencias Sociales, mención Gerencia” por la universidad del Zulia, Venezuela. Máster Universitario en Evaluación de la Calidad y Procesos de Certificación en Educación Superior. cursando Magister en Administración y Marketing. Ingeniero Industrial, Docente de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Asignado a la Dirección de Gestión de Calidad de la UTA. de interés para la revisión de artículos: Administración de Empresas, Ciencias Sociales, Seguridad. Sistemas de Gestión de Calidad, Auditorías de Calidad.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8717-1501>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Del Salto-Santana, I., & Barrionuevo-Jijón, D., & Jiménez-Castro, W., (2023). "Modelo de Gestión de las Instituciones Deportivas, Estudio Comparativo de los Clubes que Integran el Ranking Mundial de la FIFA en el Primer Semestre de 2022". 593 Digital Publisher CEIT, 8(3-1), pp. 605-617, <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1845>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

Esta investigación se enfoca en los modelos de gestión de las instituciones deportivas de los clubes que integran el ranking mundial de la FIFA del primer semestre 2022; tiene como objetivo conocer los modelos de gestión de los clubes en donde se identifican las principales estrategias que se utilizan para lograr el desarrollo máximo a lo largo del tiempo y mantenerse como los mejores equipos a nivel mundial. Este estudio tiene una investigación de tipo descriptivo – exploratorio el cual se enfoca en un análisis comparativo que permite realizar un estudio comparativo y determinar si los equipos están utilizando las mismas técnicas y son aquellas que tienen mejores resultados para que los clubes locales lleguen a convertirse en iconos en base a la aplicación de un correcto modelo de gestión. Los resultados obtenidos fueron unas tablas donde se refleja el desarrollo de los clubes antes y después la aplicación de los modelos de gestión donde se reflejan las enormes mejorías alcanzadas en términos de torneos ganados y ganancias económicas además del crecimiento como clubes. Finalmente se concluye que una estrategia efectiva es la implementación de un modelo de gestión para cada club el cual permita que se realice de manera clara las actividades de los clubes y se pueda alcanzar las metas planteadas.

Palabras clave: modelo de gestión, gestión en instituciones deportivas, clubes ranking FIFA, equipos de futbol..

ABSTRACT

This research focuses on the management models of the sports institutions of the clubs that make up the FIFA world ranking for the first half of 2022; Its objective is to know the management models of the clubs where the main strategies used to achieve maximum development over time and remain as the best teams worldwide are identified. This study has a descriptive - exploratory type of research which focuses on a comparative analysis that allows a comparative study to be carried out and to determine if the teams are using the same techniques and are those that have the best results for local clubs to become icons based on the application of a correct management model. The results obtained were tables where the development of the clubs is reflected before and after the application of the management models where the enormous improvements achieved in terms of tournaments won and economic profits are reflected, as well as growth as clubs. Finally, it is concluded that an effective strategy is the implementation of a management model for each club which allows the activities of the clubs to be carried out clearly and the goals set can be achieved.

Key words: management model, management in sports institutions, FIFA ranking clubs, soccer teams.

Introducción

Se realiza el presente trabajo de investigación, debido a que existen muchos Clubes deportivos en el ámbito del fútbol profesional y estos se ven afectados por la inadecuada planificación debido a que no poseen un modelo de gestión que les permita explotar el potencial como Club y obtener el máximo rendimiento en los resultados esperados como empresa (Torres, 2019), es por eso que al realizar el presente trabajo de investigación se presentara un conceptos de modelos de gestión que permitirá a los clubes acceder a un modelo de gestión personalizado y eficiente para desarrollarse como empresa de una mejor manera. Los modelos gerenciales son estrategias de gestión que implementan las compañías para dirigir y desarrollar su sistema interno. Existen diversos modelos que las organizaciones pueden emplear; sin embargo, deben estar relacionados estrechamente con la realidad que vive la empresa o en este caso el Club (Arrieta, 2021). Este parámetro es de suma importancia, ya que el modelo gerencial será la base que posibilitará el correcto desarrollo de la compañía (ESAN, 2022), Justificación: La necesidad de realizar este proyecto de investigación radica en que el cambio constante en el medio futbolístico afecta el modo de gestionar los clubes los cuales en algunos casos tienen un modelo definido o tiene un modelo que no se ajusta a la realidad de las necesidades del Club, y no pueden mantener un buen nivel de administración esto en muchos casos causa que tengan descensos de categoría o incurran en gastos altos, deudas que puedan llevarlos a la quiebra o a su desaparición definitiva sin que puedan posesionar la marca y generar ingresos que podrían mejorar el estado económico y administrativo del club. pero si se puede establecer un modelo de gestión adecuado los Clubes pueden llegar a trascender administrativamente incluso a nivel internacional y subir en el Ranking de la FIFA generando más trabajo y ganancias significativas como empresa. Se han realizado algunos estudios sobre el tema y este artículo toma los datos pertinentes por de como ahora mismo están pasando diversos clubes de fútbol sobre

todo si son relativamente nuevos a comparación de otros que pueden tener más experiencia, pero incluso el Club más experimentado requiere de un modelo de gestión (Murillo, 2019), acorde a sus características específicas. Se puede realizar el presente artículo debido a que se está aplicando el método científico, para hacerlo ya que existe mucha información publicada por los clubes o instituciones con carácter técnico que permiten identificar evaluar y determinar cuáles son los mejores modelos de gestión que pueden aplicarse en los Clubes deportivos enfocados en el fútbol profesional. Los beneficiarios del presente trabajo de investigación serán todos aquellos Clubes que no cuenten con un adecuado modelo de gestión enfocado en la planificación para que de este modo puedan saber que tipos de modelos existen y cuáles de estos deben utilizar para que de esta manera puedan seguir creciendo como Clubs. Objetivo: Estudiar el modelo de gestión de las instituciones deportivas y la planificación, comparándolo entre los clubes que integran el ranking mundial de la FIFA en el primer semestre de 2022. Diseño Metodológico: El presente trabajo de investigación está enfocado en el paradigma crítico propositivo de carácter cuantitativo y cualitativo, por la relación de las variables existentes en el tema de investigación. Recursos: se tiene como principales recursos los datos de documentos oficiales sobre los clubes para determinar información real sobre el tema.

Modelo de Gestión

Los modelos gerenciales son estrategias de gestión que implementan las compañías para dirigir y desarrollar su sistema interno. Existen diversos modelos que las organizaciones pueden emplear; sin embargo, deben estar relacionados estrechamente con la realidad que vive la empresa. Esto es de suma importancia, ya que el modelo gerencial será la base que posibilitará el correcto desarrollo de la compañía (ESAN, 2022).

El ámbito de actividad (primer componente de la estrategia empresarial) y diversificar hacia nuevos negocios en torno a este recurso. La estrategia de marketing para desarrollar la marca es consecuencia, a nivel de

estrategia funcional, de la elección hecha a nivel corporativo de desarrollar nuevos negocios y de mejorar su posición en negocios tradicionales. Este modelo de dirección, si bien es novedoso en España en el sector del fútbol, ya ha sido implantado por otros clubes de países del ámbito anglosajón como el caso del Manchester (Callejo & Martínez, 2006).

Tipos de modelos

Posicionamiento de la marca

El modelo de posicionamiento de una marca constituye uno de los recursos más eficaces para una empresa ya que no solo toma como icono cada aspecto comercial que puede explotarse sino que funciona como una visión estratégica enfocada en la administración y el uso de la mercadotecnia así como de los canales de comunicación para vender el concepto de la empresa como una marca más aún en el caso de los clubes de fútbol cómo es el caso del Tottenham equipo el cual a través de su presidente logro en una temporada aumentar significativamente el número de personas y aficionados que compraban entradas al estadio a través de estrategias claves como las membresías que son productos que se venden en conjunto principalmente entradas a partidos con beneficios de afiliado para los aficionados y descuentos en las compras de otros productos fue tal el éxito que tuvo esta estrategia que su estadio debió ampliarse al doble de capacidad ya que se enfocaron en cuatro principales fuentes de ingreso y posicionamiento que es la asistencia a los partidos la venta de mercadería y los contratos de derechos de transmisión esto no solo permitió al equipo cubrir sus dos principales gastos el pago a los jugadores y los costos de mantenimiento de los estadios sino que permitió desde el 2008 tener un aumento anual del 4% de ingresos en libras de esterlinas que corresponden a 1 punto \$60 por libra aproximadamente en promedio y logró que el Tottenham estuviera en la punta de la Premier league clasificados a la Champions league y siendo uno de los principales equipos a lo largo de los últimos años con la difusión de la marca también se logra tener dentro de los clubes patrocinadores oficiales que aumentan

los ingresos y que son una fuente también fija que aunque no es la principal claro que ayuda a que sea uno de los equipos más competitivos no solo como empresa sino como club ya que se establece que no es fácil mantener los resultados si no se trabaja en la parte administrativa también al capacitar con programas de alto rendimiento a jugadores maduros incluso si cambian de equipo con gran rapidez ya que los resultados obtenidos mientras están jugando en el club ayuda a que el precio del pase de los jugadores aumente y al venderlos se puede conseguir ganancias significativas para el equipo las cuales se enfocan en recontractar a nuevas de estrellas promesas del fútbol y también capacitar a nuevos jugadores que tienen más experiencia. Y que permanecen más tiempo en el Equipo.

A continuación, detallaremos algunos modelos de gestión:

Membresías

Crear membresías no solo puede ser un aliciente para el aficionado promedio que puede conseguir asistir a todos los partidos del año del equipo a un menor precio, sino que también al ser un producto derivado de los que existen en cualquier equipo se vuelve un conjunto que otorga un valor agregado y puede lograr un mayor contacto con los fans del equipo permitiéndoles acceder a beneficios que no podrían recibir al comprar entradas y productos de manera individual.

Asistencia al estadio

La asistencia al estadio es uno de los elementos más importantes dentro de la gestión de un equipo de fútbol ya que como club mantenerse entre los mejores puede llegar a ser costoso e invertir en publicidad para difundir la marca puede ser uno de los elementos más distintivos para motivar a todas las personas incluso si no son aficionados al fútbol para que asistan a los partidos del equipo local esto mueve cantidades enormes de dinero no solo para el club sino también para un conjunto de servicios secundarios que se generan de la realización de partidos.

Patrocinios

Los patrocinadores son marcas que están interesados en vender su producto a través de la imagen del club y del equipo en sí que es una fuente de ingresos que también promocional club y realza su categoría ya que al estar interesadas marcas de renombre el club también pasa a ser una marca importante en el mercado no solo local, sino que en muchos de los casos esta estrategia tiene un alcance internacional.

Derechos de transmisión

Ir más allá de la localidad para observar el partido es importante ya que equipos de Europa no solo se cotizan en Europa sino que en todos los países donde el fútbol es un fenómeno existen fanáticos y personas interesadas por los clubes es por eso que vender los derechos de transmisión mediante contratos bien elaborados que permiten en algunos casos percibir ganancias a los jugadores por los resultados obtenidos permite no solo motivar al equipo a brindar partidos con victorias sino también a distribuir en más sitios los partidos para que sean vistos por todas las personas en más lugares generando más ingresos y más economía que da trabajo a personas fuera del ámbito futbolístico.

Modelo de calidad total

Este modelo de competitividad busca garantizar un proceso de producción continuo que permita a una compañía alcanzar los mejores estándares de calidad (certificación ISO). Ello con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente externo. Sus principales beneficios son posicionar la imagen de la organización, mejorar su participación en el mercado y reducir sus costes sin disminuir la productividad.

Modelo prospectivo

Se encarga de identificar cuál es el futuro probable de la organización y, por otro lado, el futuro deseado por la misma. De este modo, las compañías pueden determinar su estado actual y emplear estrategias que las ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos (ESAN, 2022).

Control de resultados

Una visión basada en los recursos de la empresa constituye una guía útil para la estrategia de crecimiento empresarial, aunque no había sido trasladada al ámbito de la gestión deportiva hasta los últimos años. Sin embargo, el ámbito deportivo, y en particular la industria del fútbol, (Szymanski, 1998)). A continuación, trataremos de mostrar este aspecto empíricamente empleando una técnica cualitativa como es el análisis de un caso con carácter exploratorio. Consideramos este caso como exploratorio, dado que nos va a permitir familiarizarnos con una estrategia aplicada en un tipo particular de organización sobre la que no existe un marco teórico bien definido (Eisenhardt, 2014) El Real Madrid es un ejemplo sobresaliente del tipo de estrategia que nos ocupa, lo que se justifica por la transformación que ha experimentado en el ciclo de gestión encabezado por Florentino Pérez. El Real Madrid C.F. es una entidad deportiva con más de 100 años de historia. Durante la temporada 2000-2001 obtuvo el galardón de la FIFA como "mejor club del siglo XX". La distinción convierte a esta institución en un referente mundial dentro del fútbol y del deporte en general. Sin embargo, en los últimos años, la atención sobre esta entidad no se ha limitado de forma exclusiva al ámbito deportivo. Su modelo de gestión empresarial, novedoso en España ha despertado el interés de otros equipos, de la prensa económica y de quienes investigan dentro del ámbito de la empresa.

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño hace referencia a la información que se obtiene de los trabajadores o colaboradores de la empresa, es decir en cómo va su desempeño dentro de la misma, con el fin de reconocer sus méritos y los resultados que han obtenido durante el transcurso del tiempo, y así buscar los errores para corregirlos a tiempo, por otra parte también permite identificar si la persona está en el puesto de trabajo adecuado para que pueda desarrollarse de forma correcta (Rivero-Remírez, 2019).

La evaluación del desempeño es aquel que se enfoca en las acciones, comportamientos de los trabajadores ya que de esta manera son observados para medir si los objetivos de la empresa están siendo alcanzados para lo cual estos son medidos de acuerdo con las competencias y su nivel de contribución de cada uno hacia la empresa por lo tanto busca que este encaminado con las metas de esta (Montejo, 2020).

Planificación

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. De ahí la importancia de elaborar en conjunto, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados planteados (López-Parra, 2017).

Los clubes de fútbol se clasifican en las organizaciones deportivas, cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte, Son, esencialmente, entidades proveedoras de actividad deportiva (Gómez & Opazo, 2006) y su labor principal es la de ofrecer programas de actividad física de tipo recreativo o competitivo, de deportes individuales o por equipos, y de un solo deporte o de varios.

Sin embargo, el objetivo de un club de fútbol profesional de elite no es sólo proveer de programas de actividad deportiva a la comunidad, sino también formar un equipo de primer nivel que represente al club en competiciones nacionales e internacionales, Este hecho tiene importantes consecuencias a la hora de definir las principales áreas de trabajo que debe desarrollar una entidad, en tanto o que dicho objetivo le supondrá, al menos, tener que considerar tareas Como:

Conseguir y administrar los fondos necesarios para el fichaje de un buen cuerpo

técnico y de buenos jugadores para formar un equipo competitivo a corto y a medio plazo.

Cuidar la cantera para conseguir potenciales jugadores para el primer equipo.

De estas consideraciones se desprende que en un club de fútbol profesional de elite deben existir dos áreas fundamentales: el área deportiva, es decir, en términos empresariales, el área de producción, y un área encargada de la venta de los productos y adquisición de recursos. Si se tienen en cuenta los efectos de la comercialización sobre el deporte, la adquisición de recursos se asocia al desarrollo de actividad comercial por parte de estas entidades, de manera que un área deportiva y un área comercial ligada al producto espectáculo deportivo o "experiencia total", serán las áreas principales.

El área deportiva sigue siendo la esencia de un club de fútbol profesional, en tanto que la finalidad sigue ligada a la promoción y desarrollo del deporte y el objetivo principal es la formación de un equipo que represente al club en competiciones nacionales e internacionales. Las características de este equipo, y todo el trabajo que con él se desarrolle, determinarán el tipo y calidad del producto que se ofrecerá. Por tanto, el área deportiva no sólo es la base de las actividades de estas organizaciones, sino también lo que determina su supervivencia, su mayor o menor promoción y su potencial de crecimiento (Gomez & Opazo, 2007).

Asignación de recursos

La asignación de recursos es el proceso que consiste en distribuir los recursos disponibles en un momento determinado, entre las diferentes alternativas o usos. En el proceso de asignación o aplicación de recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y recursos técnicos, nunca será una tarea fácil de realizar, se pueden tomar decisiones interesadas, erróneas, de acuerdo con valores personales y sociales, vanas o simples, etc. Siendo sus consecuencias terribles para cualquier empresa, sociedad, país, o familia (Fortún, 2017).

Ventaja competitiva

Se entiende como ventaja competitiva a la estrategia que permite obtener una posición ideal a la organización (Hofer & Schendel, 1978) que se desarrolla en comparación con sus competidores, ya sea a través de un producto o servicio. Porter (1999), propone tres estrategias para que las organizaciones puedan generar una ventaja competitiva, las cuales son:

Liderazgo de costos, que consiste en ofrecer al mercado un producto con un precio menor al que ofrecen los oponentes;

Diferenciación, estrategia que se caracteriza por las empresas que desean construir su propio nicho de mercado, en la búsqueda de satisfacer gustos o características peculiares de sus consumidores;

Y nivel de alcance, que consiste en la orientación que una organización adecúa con respecto a un segmento de mercado, esto para brindar el mejor producto con los requerimientos especiales del cliente (Garduño-Realivazquez, 2019).

Operacionalización estratégica

Como Operacionalizar la Estrategia te brinda algunas herramientas para implementar en tu empresa buscando que la parte operativa ejecute sus actividades buscando cumplir con el objetivo de la organización, Satisfacción del Cliente y Rentabilidad (Laboratorios Cerescos, 2020).

Diagnostico estratégico

El diagnostico estratégico se realiza en todas las empresas, para saber evaluar la situación de la organización, lo cual incluye el análisis dentro y fuera de la organización, es decir interno y externo (Arrieta, 2021).

El éxito de las organizaciones resulta de la ejecución de estrategias adecuadas y así evitar gastar tiempo, recursos en estrategias innecesarias para su sector de mercado. El diagnostico se realiza con la finalidad de

identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. Como objetivo principal identificaremos los aspectos importantes que debe tener en cuenta una organización para realizar un diagnóstico estratégico y de esta manera determinar la importancia de este.

Metodología

El presente artículo científico está enfocado en el paradigma crítico propositivo que busca determinar las características principales del problema que se está investigando desde un punto de vista cualitativo-cuantitativo para proponer una opción de solución al problema basado en la revisión bibliográfica de la información oficial que publican los clubes en sus páginas web y el estado del arte con carácter científico que se tiene hasta el día de hoy (Alma Del Cid, 2011). El tipo de investigación que se realiza en este artículo es descriptivo debido a que plasma los resultados y la información de los clubes además de que la interpreta, para establecer instrumentos de medición estandarizados que permita comparar el fenómeno de la manera más adecuada (Bernal, 2006). La investigación que se realiza en el presente artículo es bibliográfica o documental debido a que se revisa la realidad sociocultural a través de estudios carácter científico y enfocados del tema de la investigación como los publicados por Transfermarkt o Statista, que son fuentes veraces y comprobadas de datos, para analizar la información escrita y disponible con el objetivo de establecer elementos de similitud y diferencias tanto conceptuales como argumentativos para tener una síntesis del problema que se está estudiando (Niño, 2011). Se utilizo fichas de observación como materiales a través de la comparación de datos como método para tabular los datos obtenidos y convertirlos en información objetiva.

Resultados

El Método de análisis se lo realizo a revés de fichas de observación que permitieron llegar a obtener los resultados planteados. Se realiza una revisión bibliográfica de los modelos de gestión de los mejores Clubes del Mundo para resaltar las

principales técnicas que permiten a estos equipos tener las mejores características en sus modelos de gestión administrativa y a continuación se presentan los resultados de los Clubes que se ha investigado y se describe como han ejecutado cada una de estas estrategias y técnicas.

Tabla 1.
Modelos de negocios de los Clubes estudiados

| | Barcelona | Real Madrid | Paris Sant German | Liverpool | Ac, Milán | Benfica | Independiente del valle |
|----------------------|-----------|-------------|-------------------|-----------|-----------|---------|-------------------------|
| Bench-marking | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| Diagnos-tico | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| Operaciona-lización | Si | Si | Si | - | - | Si | Si |
| Planifica-ción | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| Ventaja compensativa | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |

Tabla 2.
Resultados obtenidos antes y después de implementar los modelos

| TITULOS Ganados | Barcelona | Real Madrid | Paris Sant German | Liverpool | TOTEMHAM | Independiente del valle |
|-------------------------------|---|---|---|---|--|---|
| ANTES DEL MODELO DE GESTION | 43 títulos en toda su historia | 99 títulos en casi 100 años | 23 títulos desde su creación | 16 títulos en 100 años de vida | 19 en toda su historia | Ninguno desde 1958 |
| DESPUES DEL MODELO DE GESTION | 28 TITULOS 3 Champions 3 supercopas Europa 3 mundiales | 17 TITULOS 4 Champions 3 Supercopas Europa 4 mundiales 2 ligas 2 copas | 22 TITULOS Campeón Francia 8 Cup Winner 7 FRENCH LEAGUE CUP WINNER 7 | TITULOS MAS IMPORTANTES DE EUROPA 1 Champions 1 mundial de clubes 1 Champions de Inglaterra (después de 20 años) Una super copa de Europa | 19/20 Participante de la Liga de Campeones 18/19 Participante de la Liga de Campeones 18/19 Participante de la Liga de Campeones Finalista de la Liga de Campeones 17/18 Participante de la Liga de Campeones 16/17 Participante de la Liga de Campeones 15/16 Europa League 14/15 Europa League 14/15 The League Cup Runner Up The League Cup Runner Up 13/14 Europa League 12/13 Europa League 11/12 Europa League 10/11 Participante de la Liga de Campeones Participante de la Liga de Campeones | Final de la Copa Libertadores (2016) Campeón Copa Sudamericana 2019 Campeón Liga pro-Ecuador Seria A 2021 Copa Ecuador 2022. Copa Sudamericana en 2022 Supercopa Ecuador 2023 La Recopa Sudamericana 2023 |

Fuente: Transfermarkt. 2023

Tabla 3
Ganancias antes y después de implementar los modelos

| TITULOS Ganados | Barcelona | Real Madrid |
|-------------------------------|--|--|
| ANTES DEL MODELO DE GESTION | Menos de \$400 millones | Menos de \$500 millones |
| DESPUES DEL MODELO DE GESTION | 2011 - \$473 2012 - \$495 2013 - \$490 2014 - \$530 2015 - \$608 2016 - \$679 2017 - \$708 2018 - \$914 2019 - \$990 2020 - \$855 2021 - \$017 | 2011 - \$480 2012 - \$514 2013 - \$521 2014 - \$550 2015 - \$578 2016 - \$620 2017 - \$675 2018 - \$751 2019 - \$757 2020 - \$715 2021 - \$653 |

Fuente: Statista 2023

El benchmarking es una técnica empresarial que consiste en utilizar un «comparador» o «benchmarking» a modo de referencia sobre aquellos productos, servicios o procesos de trabajo eficientes que se consideran como la mejor práctica en esa área.

Barcelona

Debe destacarse el trabajo de conocimiento de la industria futbolística en Europa y el benchmarking con los que, en aquella época, ocupaban los lugares destacados en el ranking de clubes más poderosos del continente, es decir el Manchester United, que facturaba 251 millones de euros, seguido del Real Madrid con 234 y el Arsenal con 232. El FC Barcelona ocupaba apenas el lugar número 13, con una facturación de apenas 123,4 millones de euros. Para la siguiente temporada el Barcelona presenta un presupuesto de 169 millones de euros que lo sitúa en la sexta posición del ranking europeo (Murillo, 2019).

Al tener Equipos competitivos como rivales directos el Club se ha fijado en los aciertos de su competencia para implementar campañas que le han permitido posesionarse como una de las mayores marcas a nivel mundial en el Campo futbolístico hoy en Día el Barcelona Futbol Club

es un icono y no hay persona en el mundo que no conozca su nombre en el medio.

Real Madrid

Reestructuración de la organización interna del club. Su consecución ha supuesto la implantación de una gestión empresarial profesionalizada que se ha estructurado en tres grandes áreas: deportiva, marketing y económico-corporativa. Además, se ha creado un gabinete de la presidencia, al frente del cual se ha puesto una dirección ejecutiva.

- Potenciación de la imagen de marca del Real Madrid. Se ha intentado, para conseguirlo, dotarla de una proyección mundial que permita su posicionamiento en mercados estratégicos.

- Recuperación de activos. Se ha retomado la gestión de gran cantidad de activos que fueron vendidos a otras empresas, lo que ha conducido a que el valor de esos recursos se haya multiplicado durante los últimos ejercicios, debido a una gestión y explotación más coherente, planificada y racional.

Desarrollo de nuevas líneas de negocio, que han permitido diversificar las fuentes de ingresos del club. (Blanco, 2016).

La utilización del Merchandising ha permitido la expansión del alcance económico del Club y es uno de los representantes de la estrategia de gestión ya que para permitirse estar en la cima el Real Madrid pudo identificar en donde podía implementar procesos de diversificación una vez que su marca estuvo ya posesionada para que los hinchas tengan productos a su alcance los cuales desean tener y el Equipo logra mantenerse a flote como un negocio proceso a nivel mundial gracias a la logística de distribución de estos productos con la asociación de diferentes compañías de la industria privada e incluso a través de la venta de sus derechos e imagen.

Transformación en clientes efectivos de los seguidores y simpatizantes que, por su adhesión sentimental al club, demandan de forma creciente productos que los asocien e identifiquen con “su equipo”. En el caso de las

marcas deportivas, la vinculación del cliente con la marca no es puramente mercantil, sino que va más allá, consiguiendo que el grado de identificación y la fidelización sea mucho mayor que para otro tipo de productos comerciales.

París Sant Germain

De 2014 a 2020 el "dream team" de París finalmente anotó cuatro cuádruples seguidos, algo sin paralelo en las 5 grandes ligas europeas.

A todos los niveles, la sed de trofeos es palpable. El equipo femenino, ganador de la Copa de Francia en 2018, estuvo cerca de cumplir el sueño continental en dos ocasiones, llegando a la final de la Liga de Campeones en 2015 y 2017. En la pista y 7 contra 7 la valoración es similar: jefes del balonmano francés, los parisinos quieren duplicar ese dominio en la más prestigiosa de las competiciones.

Los "expertos" del Paris Saint-Germain conocen como la palma de su mano el camino a seguir, y va a Colonia, el templo de la disciplina donde cada año se determina el mejor club de Europa, y el final de una Final 4 de la Liga de Campeones EHF que siempre es emocionante. Acostumbrado al lugar, París quiere agregar definitivamente brillo a sus coronas nacionales. (PSG, 2023)

Liverpool

Proyecto Deporte de Alto Nivel En el año 2009 firmó con el Consejo Superior de Deportes un convenio de participación y adhesión al PROAD (Programa de Atención al Deportista de alto nivel). Tiene como objetivo principal facilitar a los deportistas de élite retirados de la práctica deportiva una inserción sociolaboral, proporcionándoles información, asesoramiento, orientación, intermediación y gestión de todos aquellos recursos que puedan necesitar. Colaboró con la ONG Caravana Humanitaria Entre Dos Orillas para hacer posible la entrega en Marruecos del material deportivo donado. Colabora con un grupo de profesores de la Universidad Miguel Hernández (Elche), llevan a cabo un proyecto humanitario en El Cairo (Torres, 2019).

Ac. Milan

"AC Milan para todos" es el mensaje clave que queremos transmitir con nuestro enfoque de sostenibilidad y proporciona una instantánea de todo lo que hacemos, las prácticas y principios de responsabilidad social que guían nuestros esfuerzos y fortalecen aún más un estrecho vínculo con todo el mundo Rossoneri.

Este es otro paso importante en el camino hacia el cumplimiento de nuestra ambición de presentarnos como una marca innovadora y dinámica y un punto de referencia para una transformación cultural en el mundo del fútbol. (Milan, 2023)

Esto una vez más sirve como nuestro punto de partida este año. A pesar de la pandemia, los cierres y los confinamientos, seguimos adelante con nuestro trabajo y queremos compartir los resultados. Al hacerlo, celebramos la unidad de propósito y pasión, aspectos que siempre han motivado a todos los miembros de nuestra familia a caminar lado a lado por el bien del AC Milan y su futuro.

Benfica

El Benfica es un ejemplo de eficiencia en la gestión de recursos, cuyo último hito (más allá de los títulos o de su presencia habitual en las finales locales o europeas) es el sistema de explotación de los derechos televisivos, rompiendo con el mercado tradicional y ofreciendo los partidos a través de su propio canal.

Este modelo es pionero en el mundo, ha provocado que el Benfica multiplique tres millones más ingresos televisivos, pasando de los 7,5 millones que recibía del operador la temporada pasada a los 28 millones que ha logrado en este ejercicio, gestionando ellos mismos la explotación (Gallardo, 2014).

Independiente del Valle

El Independiente del Valle cuyo nombre oficial de Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle, fue

fundado en honor a la Independiente Avellaneda argentino en 1958, y que posteriormente, tomo el nombre de Independiente José Terán. Cobro fama a nivel continental tras llegar a la final de la copa libertadores en el 2016, esto de la mano de su presidente Michel Deller, empresario local, dueño de varios centros comerciales, inversiones inmobiliarias y franquicias en Ecuador, quien se convirtió en dueño del club en 2007.

Quien le puso el actual nombre al club e implemento el nuevo modelo de gestión de negocios, el cual no solo utiliza otros modelos exitosos, si no que tiene su principal objetivo en buscar un modelo de negocios alternativos que se enfocan en el desarrollo profesional de sus jugadores desde las series inferiores, para convertirlos en la base fundamental de la selección ecuatoriana de fútbol, ya que muchos de los jugadores son fichados para el equipo de la selección.

Fue tan trascendental el cambio de modelo de negocios planteado por el nuevo presidente que no solo da un redito muchísimo más alto como marca de negocios del club independiente del valle, si no que se ha logrado siete títulos nacionales e internacionales, desde 2016 al ser vicecampeones de la copa Libertadores de América y en 2022 convertirse en campeones de la copa sudamericana, por segunda vez para hace no muchos meses en convertirse en uno de los clubes más importantes a nivel de Sudamérica.

Para el presidente del club independiente aprovechar posibilidad de establecer una mayor estructura, principalmente formativa, y tener un club que trabajara en la parte social, en el desarrollo intelectual y humano de los jugadores, transmitiendo al mismo tiempo distintos valores a la comunidad y al país era muy importante. Se determino que había espacio para un club diferente. En la actualidad el club independiente tiene un modelo de gestión sólido que vende los derechos de transmisión de sus partidos; planifica, crea mercancía, obtiene resultados que para otros clubes solo pueden soñar y mantiene una visión centrada en el desarrollo de las personas y el Equipo. Venden mercancía

exportan jugadores tienen regalías etc. Llegando a ser un Club icono para Sudamérica.

Conclusiones

Muchos clubes que mantienen formas de organización obsoletos y que no han implementado modelos de gestión que les permita lograr resultados económicos y campeonatos esperados, más bien los ha llevado a la desaparición o descenso de categorías, todo esto no les ha permitido desarrollarse de la misma forma que los Clubes que implementan un modelo de gestión personalizado y acertado.

Existen diferentes técnicas para un modelo de gestión adecuado que permita la sostenibilidad de los procesos la rentabilidad el manejo y posicionamiento de la marca y la venta de sus derechos además de la venta de productos e imagen a través de diferentes medios incluso el televisivo cómo es el caso del Benfica que ha explotado su imagen a través de su propio canal para lograr más y mejores alcances a su público objetivo y mantener a flote el crecimiento como club que ha tenido en los últimos años y estar arriba en los rankings mundiales.

Un modelo de gestión adecuado hay que medirse con otros clubes de esta o mayor categoría esto permitirá diversificar el contenido y el marketing del club para que este no solo sea un equipo sino todo un mundo de productos y servicios al alcance de los fanáticos que incluso pueden ser de otros equipos pero que podrían apreciar de manera significativa el contenido y el valor agregado que se le puede dar a la marca.

finalmente se puede llegar a la conclusión de que muchos clubes no tenían buenos resultados hasta que implementaron estas técnicas de modelos de gestión y se convirtieron en equipos que pertenecen al top del ranking mundial FIFA y que cada año se mantiene en La cúspide sin que deban preocuparse por la subsistencia como equipo además de que pueden fortalecer la institucionalidad de cada club a través de estas estrategias y crear nuevos espacios de trabajo que generan nuevas ganancias y también vinculan con la sociedad a estos grandes clubes.

El modelo de gestión en clubes del ranking FIFA ya que se ha realizado un exhaustivo estudio acerca del modelo de gestión que cada uno de estos ha venido implementando en los últimos años y cómo pueden beneficiar a otros clubes que están iniciando o que tienen la aspiración de llegar a lo más alto de la administración con la finalidad de ser iconos y referentes para las nuevas generaciones se recomienda también que las personas que estén interesadas en la temática utilicen los métodos y técnicas que se establecen en este artículo para crear un modelo de gestión personalizado que permita a un club deportivo lograr los objetivos y cumplir las metas que se ha trazado a corto mediano y largo plazo ya que este artículo le servirá como una base fundamental para el mejoramiento de la gestión dentro de los clubes incluso si se tratan de clubes pequeños o de poco alcance.

El modelo de negocios planteado por el club Independiente del Valle le ha permitido al equipo no solo en el transcurso de 16 años tener siete títulos de orden nacional e internacional sino ser uno de los clubes con más desarrollo y crecimiento del Ecuador y de Sudamérica en la última década ya que en menos de 10 años ha conseguido ser el segundo equipo ecuatoriano con más títulos internacionales y ya cuenta con títulos de Liga pro y otros títulos locales con una aspiración amplia de alcanzar una copa libertadores de la cual ya fue finalista y seguir generando más ingresos y construir un club que tenga más valor de marca y mejores ingresos que pueda dar más empleo a muchas más personas y puede representar al Ecuador como una insignia de liderazgo y de buenos resultados.

Referencias Bibliográficas

- Alma Del Cid, J. (2011). "Investigación. Fundamentos y Metodologías".
- Arrieta, V. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *ECONÓMICAS CUC*.
- Bernal, A. (2006). "Metodologías de la Investigación".
- Blanco, M. (2016). *El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Callejo, M. B., & Martínez, F. J. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, 3(11), 36-61. Retrieved 8 de 10 de 2022, from <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/567>
- Eisenhardt. (2014). *Building Theories from Case Study Research*.
- ESAN. (2022). *¿Cuáles son los modelos gerenciales de una empresa moderna?*
- Fortún, M. (2017). Asignación de recursos. *Economipedia*.
- Gallardo, I. (2014). *El Benfica como modelo. Marca*.
- Garduño Realivazquez, K. A. (2019). La relación entre capital humano y ventaja competitiva en microempresas incubadas del sur de sonora. *ANFECA*.
- Gómez y Opazo. (2006). *Análisis de las Estrategias Económica y Deportivas*. Barcelona: IESE .
- Gomez, S., & Opazo, M. (2007). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de elite*. Retrieved 8 de 10 de 2022, from <https://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-0705.html>
- Laboratorios Cerescos. (2020). Como Operacionalizar la Estrategia en la Cadena de Valor V1.
- López Parra, M. E. (2017). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Paciolini*, 4-19.
- Milan. (2023). *Sostenibilidad*. Milan.
- Montejo, A. P. (2020). Evaluación del desempeño laboral. *Gestión*,. Retrieved 15 de mayo de 2022.
- Murillo, C. (2019). *El FC Barcelona. Claves del modelo deportivo y de gestión*. Revista de Contabilidad y Dirección.
- Niño, M. (2011). "Metodologías de la Investigación".
- PSG. (2023). *PSG*. psg.fr/club/identity
- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales.

Revista Archivo Médico de Camagüey,
159-164. Retrieved 15 de mayo de
2022, from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159&lng=es&tlng=es.

Szymanski, S. (1998). *laboratorio para el estudio del éxito*” (Szymanski, 1998: 47.

Torres, M. (2019). *Oportunidades de la PYME. Un estudio de caso: Base Liverpool Deportes vs. Grandes Superficies*. Recitrab – Volumen 1.