

## Modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional: caso Tungurahua-Ecuador

*Management model for professional soccer teams: case Tungurahua-Ecuador*

*Modelo de gestão administrativa para as equipes de futebol profissional: case-Ecuador Tungurahua*

**Julio Zurita-Altamirano**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador  
[jzurita@pucesa.edu.ec](mailto:jzurita@pucesa.edu.ec)

**Patricio Medina-Chicaiza**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato/ Universidad Técnica de Ambato, Ecuador  
[pmedina@pucesa.edu.ec](mailto:pmedina@pucesa.edu.ec) / [ricardopmedina@uta.edu.ec](mailto:ricardopmedina@uta.edu.ec)

**Marcelo Sailema-Torres**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador  
[msailema@pucesa.edu.ec](mailto:msailema@pucesa.edu.ec)

**Joselyn Quispe-García**

Universidad Técnica de Ambato, Ecuador  
[joselynquispe3@hotmail.com](mailto:joselynquispe3@hotmail.com)

### **Resumen**

El fútbol es un deporte que engloba a toda una sociedad. El objetivo de esta indagación es proponer un modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional en la provincia de Tungurahua-Ecuador. El estudio es de tipo descriptivo-explicativo, se aplican varios métodos e instrumentos que sustentan el rigor de la propuesta, entre los que destacan: análisis-síntesis, para demostrar la creación del modelo de gestión desde el punto de vista deportivo-administrativo; inductivo-deductivo, para analizar el fenómeno en todo su

contexto, primero por parte y luego integrarlo para poder diseñar un modelo acorde a la realidad ecuatoriana. Se aplicó una encuesta a seguidores, dirigentes, jugadores y cuerpo técnico de los equipos de fútbol de la zona centro del país, sustentándose en un estudio de caso. Los resultados contribuyen al diseño del modelo de gestión administrativo, compuesto por determinados elementos con diferentes enfoques administrativos, desde lo financiero hasta la gestión de talento humano, en función de las distintas áreas de las instituciones deportivas.

**Palabras clave:** modelo de gestión, fútbol, gerencia deportiva.

### **Abstract**

Football is a sport that encompasses a whole society. The objective of this investigation is to propose a management model for professional soccer teams in the province of Tungurahua-Ecuador. The study is descriptive-explanatory and, for which, several methods and instruments are applied that support the rigor of the proposal, among which the following stand out: analysis - synthesis, to demonstrate the creation of the management model from the point of view Sports-administrative; Inductive-deductive, to analyze the phenomenon in its entire context, first by part and then integrate it to be able to design a model according to the Ecuadorian reality. Also, a survey was applied to followers, leaders, players and coaching staff of soccer teams in the central area of the country, supported by a case study. The results contribute to the design of the administrative management model, composed of certain elements with different administrative approaches from the financial to the human talent management, depending on the different areas of the sports institutions.

**Key words:** management model, soccer, sports management.

## Resumo

O futebol é um esporte que engloba toda uma sociedade. O objetivo desta investigação é o de propor um modelo de gestão administrativa para as equipes de futebol profissional na província de Tungurahua, no Equador. O estudo é do tipo descritivo-explicativo, vários métodos e ferramentas que suportam o rigor da proposta, entre os quais se aplicam: análise-síntese para demonstrar a criação do modelo de gestão do ponto de vista esportivo administrativa; indutivo-dedutivo, para analisar o fenômeno em seu contexto completo, primeira parte e depois integrar a concepção de um modelo de acordo com a realidade equatoriana. uma pesquisa de seguidores, dirigentes, jogadores e equipes de futebol de treinamento na parte central do país foi aplicada, com base em um estudo de caso. Os resultados contribuem para o design do modelo de gestão administrativa, composta por certos elementos com diferentes abordagens de gestão, desde o financeiro à gestão do talento humano, dependendo das diferentes áreas das entidades desportivos.

**Palavras-chave:** modelo de gestão, futebol, gestão esportiva.

**Fecha Recepción:** Enero 2017

**Fecha Aceptación:** Abril 2017

---

## Introducción

El interés que engloba el fútbol dentro del ámbito profesional y empresarial ha ido más allá de sus seguidores como espectadores. Al respecto Acuña y Delgado (2016), exponen que se generó por más de medio siglo en los gerentes deportivos, instituciones y directivos la idea de realizar un deporte organizado. Se considera que es necesario mejorar su sistema de dirección a partir de un modelo de gestión que enrumbe el carácter innovador en la toma de decisiones efectivas y proactivas con resultados loables para la salud económica del fútbol, destacándose aspectos como: gerencia deportiva, modelo y sistema de gestión

administrativo, planeación estratégica, entre otros, con la finalidad de proponer y ejecutar un modelo de gestión para equipos de fútbol profesionales.

Para la autora López (2016), la gerencia deportiva es un tema de estudio que surge en 1960, que el comportamiento organizacional con la finalidad de alcanzar las metas planteadas. No obstante, la evolución de la gerencia en el deporte ha tomando auge de forma acelerada con la aplicación de las ciencias administrativas, incorporando e integrando diversos sistemas de gestión para la toma de decisiones, por ejemplo: gestión por procesos, sistema de información, *marketing on line* (mercadotecnia en línea), entre otros, que coadyuvan a una mejor toma de decisiones. A su vez, existen otros investigadores que expresan la necesidad e importancia de la gerencia deportiva y los modelos de gestión, destacando en sus artículos los aspectos que la integran, entre los que sobresalen: Pérez Barral (2008), Tracy (2015), Gay (2016), Lazzati (2016), Pitts y Zhang (2016). Los estudiosos referidos concuerdan en que, en el proceso de dirección, todas las actividades que agregan valor son importantes, y aquellas que son consideradas como superfluas, deben ser reducidas o eliminadas totalmente para que la toma de decisiones sea efectiva.

Los autores mencionados consideran que las actividades que realiza el gerente con su personal de trabajo, son proyectadas en búsqueda de resultados óptimos en lo deportivo y en lo administrativo. Lazzati (2016) menciona que la gerencia conlleva al desarrollo de diversas etapas, por ejemplo: planear, presupuestar, organizar y controlar cada una de las funciones que se ejecutan, para evitar futuros problemas en la organización. Pitts y Zhang (2016) afirman que los profesionales, administradores y especialistas del deporte deben prepararse cada día para los nuevos desafíos en el ámbito deportivo, en este caso la gerencia deportiva. Gay (2016) hace hincapié en que los modelos de gestión administrativos toman auge entre la década de los ochenta y noventa dentro del área deportiva, con el objetivo fundamental de que varios Clubes buscaran que sus equipos fueran competitivos, con lo cual, se genera una mayor inversión e ingresos para las instituciones deportivas.

Morales, Pérez, Morquecho y Hernández (2015), consideran que un modelo de gestión tiene un conjunto de tareas sistemáticas para planificar, controlar, evaluar y mejorar los servicios que ofrecen las empresas patrocinadoras a los aficionados. Una actividad es promover eventos (Pérez y Martínez, 2013; Rebollo, Sáenz y Díaz, 2016) que conlleven a resultados con valor agregado a la organización.

Un sistema de gestión es una guía que permite identificar procesos e indicadores para conocer a corto y mediano plazo los resultados de la prestación de servicios (Burckhardt, Gisbert y Pérez, 2016). Esta idea apoyada por Pedrosa (2016), manifiesta que mediante los sistemas de gestión administrativos, las organizaciones pueden alcanzar el éxito e innovar en forma integrada y sistematizada con personas y conocimientos técnicos-especializados. Es necesario seguir profundizando en los próximos acápites, tanto desde el punto de vista teórico como metodológico y de resultados.

## **Desarrollo**

Un modelo de gestión administrativo es el conjunto de actividades enfocadas al alcance de objetivos empresariales, a través de la eficiente y eficaz aplicación del proceso administrativo, que consiste en: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Chávez, 2016). Para el autor Lacalle (2016) es un proceso de dirección y control de los recursos humanos, materiales y económicos de la empresa para lograr lo planteado, mientras que para (Carrión, Zula y Castillo, 2016), un Modelo de Gestión constituye un conjunto de elementos que se coordinan en relación a la misión para brindar productos y servicios que cumplan los requerimientos y expectativas del cliente o usuario.

Un modelo de gestión administrativo debe considerar procesos de gestión relacionados con: operación, sistema informativo, talento humano, contables, entre otros, (Carrión, Zula y Castillo, 2016), además de la estructura, tamaño y objetivos de la organización (Suzette, Morgan y Díaz, 2015; Álvarez, Sánchez, López y Figueroa, 2015). A criterio de Chávez (2016), esto tendrá la finalidad de: 1) Optimizar los procesos de gestión, 2) Mejorar la

administración, 3) Establecer métodos de control y 4) Incorporar herramientas tecnológicas que permitan incrementar los productos o servicios.

En efecto, para Villegas, Reyes, Pérez y Maldonado (2016) la gestión administrativa es importante debido a que formaliza los procesos y procedimientos empresariales, con el propósito de evitar problema alguno en la ejecución de funciones. Sin embargo, para los autores Álvarez, Sánchez, López y Figueroa (2015) la gestión administrativa es importante porque se encarga del manejo de recursos, orientados a fortalecer el sistema administrativo y el desempeño organizacional conforme a lo establecido por la empresa.

Asociado al modelo de gestión administrativo, está el proceso de planeación estratégica, pues permite establecer decisiones con base en las funciones y conduce al logro de los objetivos (Armijo, 2012). Para Martínez (2014), es una actividad relacionada con el área administrativa con el propósito de obtener la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los productos o servicios que se encuentran disponibles en el mercado.

Blandez (2016) detalla, que es el proceso que desarrolla estrategias, que son puestas en práctica por los diferentes gerentes de las empresas. Es por esto que se considera que la planeación se relaciona con lo administrativo, pues organiza, direcciona y controla cada una de las actividades en la organización (López, Albuerno, Venereo y Casas, 2016), convirtiéndose en una técnica para optimizar recursos (Ramírez, 2016). En donde las finanzas representan aquellos recursos económicos que solventan las operaciones y garantizan el progreso del ciclo productivo con el objetivo de alcanzar el éxito empresarial (Poveda, 2016).

Existen varios tipos de modelos de gestión de acuerdo a Viu (2015), entre los que sobresalen al menos en el deporte: gestión de miembros de Club, gestión de equipos, gestión de partidos, entre otros, los cuales tienen la finalidad de gestionar los partidos, indicándose el sitio de juego, la lista de convocados, fecha, hora, entre otros elementos que deben llegar con anticipación a los espectadores.

Pérez (2013) destaca que el proceso de gestión empresarial es un conjunto de pasos que permite utilizar los recursos de manera eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. No obstante, los autores de éste artículo consideran que no basta con ser eficientes, pues lo importante es llegar a ser eficaces y efectivos para lograr el objetivo final desde el punto de vista de la gestión administrativa: alcanzar una mayor calidad en los espectáculos y una buena solvencia económica para el desarrollo de los Clubes de fútbol.

Según diversos autores, se deben considerar algunos aspectos desde el punto de vista de la gestión, los cuales se mencionan a continuación:

- **Administrativo.** Criterio deportivo y administrativo con la finalidad de obtener resultados excelentes, dando importancia a técnicas, como: visión, misión, valores, estrategias a corto y largo plazo, teniendo presente lo planteado por la empresa deportiva (Pedreros, 2016).
- **Financiero.** Actividades que realizan las empresas, entre ellas: transmisiones de fútbol, publicidad en los distintos medios de comunicación y el *merchandising* (venta de camisetas, balones, banderas del equipo), que tiene un costo y genera ganancias (Coremberg, Sanguinetti y Wierny, 2016).
- **Talento Humano.** Es primordial que todos los elementos de un equipo de fútbol se encuentren motivados, para que exista participación en las distintas actividades deportivas (Pérez y Álvarez, 2015).
- **Producción y Calidad.** Mejora de la calidad del rendimiento deportivo, mediante un proceso evaluativo (Millán, Santana y Escoriza, 2016).
- **Marketing Deportivo.** Surge en los EEUU en 1978, convirtiéndose en un elemento clave para que las organizaciones lleguen al cliente y cumplan metas (Madrid, Santana y Mendivil, 2015).

Para cumplir con cada uno de los procesos previstos en el modelo de gestión de este estudio, es importante considerar los criterios de Rendón y Russi (2016), Baltazar, Hernández, Peña y Zepeda (2016), cuando exponen que la planeación estratégica es fundamental para la administración moderna, debido a que se fundamenta en el concepto de planear, verificar y actuar en la toma de decisiones de las empresas. Esta herramienta permite que los directivos generen estrategias por medio de un plan operativo que atañe al deporte, como lo sugiere Contreras y Roldán (2016). Los pasos de la planeación en el área deportiva de acuerdo a Magaz y Fanjul (2012), Saco (2015), Alvarado (2016), González, Gracés, López y Zapata (2016), en síntesis, son:

- Análisis de los factores internos (capacidad organizativa, tiempo, coste de oportunidad, entre otros) y factores externos (política, demografía, economía, entre otros), que permiten la realización y el diseño de eventos deportivos.
- Planes para realizar las prácticas (entrenamientos), materiales, transporte y demás gastos, para el desarrollo de las actividades.
- Procedimiento que abarca estrategias tácticas, implementación de herramientas tecnológicas, análisis y estudio de datos específicos, y programación del mundo deportivo.
- Decisión basada en el análisis de la situación. Acto de decisión relacionado con el gesto técnico-táctico. Control de la decisión seleccionada.

## **Metodología**

Los elementos teóricos de la investigación han sido sustentado a partir de una investigación descriptiva-explicativa, que permite describir y explicar el comportamiento de los elementos que influyen en la gestión administrativa de los equipos de fútbol, aplicándose los métodos de análisis y síntesis, y el método de inducción-deducción, para explicar el comportamiento de los fenómenos del fútbol desde la perspectiva administrativa (gestión). Sintetizándose así,



los criterios más importantes que podrían aportar a la construcción de un modelo de gestión eficiente, eficaz y efectivo para la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF). Se realizó un análisis de las encuestas a seguidores, dirigentes, jugadores y cuerpo técnico de los equipos Macará, Técnico Universitario, Mushuc Runa, Olmedo y Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC), estructurada con diez preguntas cerradas de selección simple y múltiple, proyectada a 605 personas, con el objetivo de sondear los criterios acerca de la necesidad de contar con un modelo de gestión administrativo eficiente, eficaz y efectivo para la toma de decisiones.

## Resultados

Mediante las aportaciones de los autores Pérez J. (2013), Morales et al. (2015), Rendón y Russi (2016), el modelo de gestión integral para los equipos de fútbol que se propone, contiene los siguientes componentes para su desarrollo: Planeación Estratégica, Manual de Procedimientos, Administración de Talento Humano, Administración de *Marketing* Deportivo y Administración Financiera. El modelo hace hincapié en el enfoque estratégico, que considera la estrategia empresarial y sus niveles de gestión (estratégico, táctico y operativo).

La base del modelo de gestión administrativo se fundamenta en: a) Principios, b) Objetivos del modelo, c) Características del modelo y d) Condiciones básicas para su diseño e implementación. Para su futura implementación, el modelo debe contar con determinadas premisas: a) Debe tener la aprobación y reconocimiento de la máxima dirección del organismo de fútbol de la provincia de Tungurahua; b) Deben existir las condiciones materiales mínimas para su implementación en cada uno de los equipos de fútbol de la provincia y c) Necesidad de la presencia de consultores externos que faciliten el proceso de seguimiento y control de la aplicación del modelo que se propone para valorar sus resultados a partir de la retroalimentación que se logra para potenciar la toma de decisiones.

Se describe a continuación cada uno de los elementos concebidos para lograr el éxito en la implementación futura del modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol:

a) Principios del Modelo.

1. Carácter sistémico y trabajo grupal, basado en la integración de las áreas funcionales de la Federación de Fútbol.
2. Formación del personal implicado, sustentado en el proceso transformador formación-acción.
3. La mejora de gestión como proceso de eficiencia, eficacia y efectividad, donde la Federación de Fútbol alcanza resultados significativos que contribuyen al desarrollo del deporte.
4. Necesidad de un modelo de gestión para la toma de decisiones administrativas y deportivas.

b) Objetivos del Modelo.

1. Desarrollar la formación adecuada del personal administrativo y deportivo con relación al modelo de gestión administrativo.
2. Mejorar los niveles de gestión y optimización de los recursos económicos financieros para el desarrollo del fútbol en la provincia.
3. Identificar los procesos claves y actividades de valor de las diversas áreas de la Federación Deportiva de Fútbol que garanticen un buen servicio a sus atletas y a sus seguidores.
4. Emplear el proceso de retroalimentación como proceso de mejora continua de la información a suministrar al modelo de gestión administrativo.
5. Utilizar óptimamente la información que genera el modelo de gestión administrativo para la toma de decisiones.



6. Precisar que la información llegue a todos los usuarios del modelo de gestión para mejorar sus niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en las actividades que realizan.

c) Características del Modelo.

- **Pertinencia:** posibilidad que tienen los modelos de adecuarse a la solución de problemas que pueden presentarse en la Federación Deportiva de Fútbol en un período dado.
- **Flexibilidad:** el modelo puede ser aplicado a toda la Federación Deportiva de Fútbol o a diversas áreas de la misma.
- **Calidad:** los resultados que genera deben contribuir al desarrollo exitoso de la gestión del área y a la eficiencia, eficacia y efectividad de los recursos empleados. La información que genera el sistema satisface las expectativas de los usuarios y contribuye a la toma de decisiones oportunas.
- **Innovador:** conlleva generar un ambiente creativo y transformador en el área de trabajo que favorezca la solución de problemas.
- **Contextualizado:** flexible al tipo de organización.
- **Informativo:** utiliza y genera información de todas las áreas de la Federación Deportiva de Fútbol.

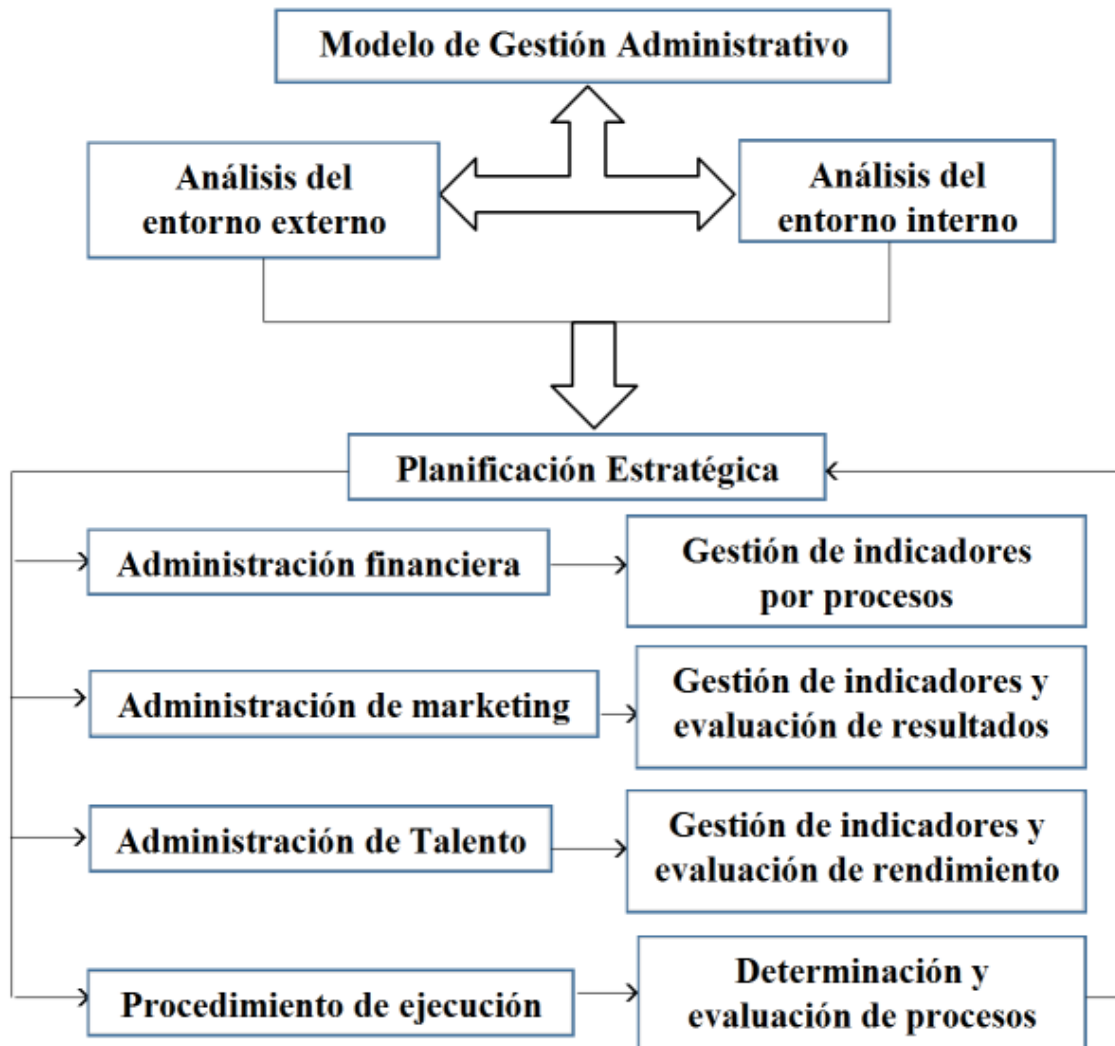
d) Condiciones básicas para su implementación.

1. El modelo de gestión administrativo debe diseñarse de acuerdo a las características de la organización.
2. Ser flexible y compatible con otros sistemas de gestión. Trabajar con posibles variaciones y dar solución a las diversas situaciones que se presentan en la Federación Deportiva.
3. Ser proactivo, es decir, evitar errores solubles a tiempo.

4. Ser eficaz, debe concentrar su atención en los procesos y actividades que generan valor para el cliente.

El diseño del modelo que a continuación se presenta en el Figura 1, fortalece el funcionamiento administrativo en la Federación Deportiva de Fútbol de la provincia de Tungurahua en Ecuador.

**Figura 1.** Modelo de Gestión Administrativo para la Federación de Fútbol de Tungurahua.



Fuente: elaboración propia

A continuación, se explica cada uno de los componentes que integran el modelo para su futura implementación:

El modelo que se propone parte de un análisis interno y externo, que se logra con la valoración de los factores que influyen en el funcionamiento de la Federación Deportiva de Fútbol en la provincia de Tungurahua.

Posteriormente, se enfoca en la **Planificación Estratégica**, en la que se proyecta la misión, visión, valores, metas y acciones para lograrlas; parte del análisis del entorno externo e interno que se relaciona a la Federación de Fútbol del Ecuador, y se fortalece con la aplicación de la matriz FODA (ver Anexo 1) para determinar la fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen a los Clubes deportivos y que afectan en los resultados (positivos o negativos) finales de la organización federativa y el desarrollo de un crecimiento profesional sostenido, a partir del nuevo estilo de gestión administrativo.

Cumpléndose de esta manera, según Prieto (2010), el proceso de planeación estratégica, que consiste en tres etapas fundamentales:

1. **Establecer la filosofía de un Club de fútbol a nivel nacional.** Expresada básicamente en la misión, visión, valores, metas, acciones y responsables para lograr los resultados esperados. Con ello, se complementa la determinación de los indicadores por los procesos establecidos y se toman decisiones proactivas que garanticen el desarrollo del fútbol a mediano plazo.
2. **Desarrollar el análisis interno y externo de las instituciones en estudio.** Se realiza la identificación de las fortalezas y debilidades que los Clubes tienen y pueden controlar. Se consolida la forma en que se percibe el comportamiento de los factores externos (oportunidades y amenazas), que pueden ser controlados con una adecuada visión del futuro de la Federación.
3. **Determinar objetivos, estrategias y planes de acción o ejecución para el modelo de gestión.** Esta etapa permite encontrar la vía y directriz que conduce a la institución

deportiva a lograr un mayor crecimiento organizativo, de gestión, control y toma de decisiones. Con lo cual, se pueden medir los resultados que se proyectan, dándoles seguimiento a los indicadores que no logren impulsar el desarrollo del fútbol en la provincia de Tungurahua.

El proceso estratégico del modelo contempla la necesidad de promover a jugadores jóvenes de la cantera de la institución al equipo de primera categoría. Esto trae consigo, que los espectadores se motiven por conocer a nuevos jugadores, seguir sus resultados y ser más fieles al equipo que siguen.

Seguidamente, el modelo contempla la **Administración Financiera**, que comprende la determinación de indicadores económicos-financieros y registro contable para su análisis, interpretación y toma de decisiones, con el objetivo de optimizar los recursos que se emplean para el desarrollo de éste deporte en la provincia de Tungurahua, garantizándose así, que los equipos puedan ser más competitivos y que atraigan espectadores a los estadios. Los primeros resultados del estudio se pueden apreciar en el Anexo 2, visualizándose el Estado de Ganancia o Pérdidas de uno de los equipos de la provincia objeto de estudio.

El modelo determina la **Administración de Marketing Deportivo**, segmento que detalla la necesidad de implementar la gestión de *Marketing Deportivo* en los Clubes profesionales del fútbol en la provincia de Tungurahua, en la cual, se distinguen estrategias de *marketing* para equipos de fútbol profesional de los Clubes de la provincia de Tungurahua:

- Invitar a la prensa y comentaristas deportivos a eventos de capacitación organizados por los Clubes con el fin de afianzar la publicidad.
- Aplicar el *merchandising*, mediante la apertura de *stands* o puntos de venta, en donde se ponga a disposición de la *hinchada* los artículos del equipo.
- Realizar negociación con auspiciantes a mediano y largo plazo, este a su vez, tendrá los beneficios de ser la imagen del equipo en la indumentaria oficial, así como de entrenamiento y vallas publicitarias en estadios y lugares de entrenamiento.

- Promocionar clínicas deportivas impartidas por Clubes famosos del fútbol, por ejemplo: Real Madrid, Barcelona, Juventus, Manchester United, entre otros.
- Captar jugadores de Clubes famosos para que jueguen en la liga ecuatoriana, sobre todo en los Clubes de la provincia Tungurahua.
- Diseño de un plan de *Marketing Digital* y *Social Media* (Redes Sociales), con el objetivo de dar a conocer las noticias del Club, establecer seguidores, y promoción en ventas de boletos entre otros.

Con relación a la **Administración de Talento Humano**, el modelo propuesto, responde a las exigencias competitivas de las organizaciones deportivas de fútbol profesional. Se vuelve importante realizar un proceso de gestión de talento humano con el fin de dirigir, potenciar y motivar de manera activa a todos los que forman parte de esta profesión, brindándoles las herramientas que permitan cubrir los requerimientos y necesidades adecuados a la realidad de cada uno de los Clubes, con el objetivo de lograr resultados a mediano y largo plazo. Se proyectan estrategias para este proceso de la Federación Futbolística, en aras de: perfeccionar el reclutamiento, fortalecer la selección y contratación de personal, preparar de mejor manera a los entrenadores y directores técnicos de los Clubes. Deben tenerse en cuenta los elementos siguientes:

#### **Personal Administrativo**

- Consulta del perfil profesional gráfico en el manual orgánico funcional del Club.
- Verificación de referencias laborales y personales por el Director de Talento Humano.
- Aplicación de la batería de pruebas.
- El aspirante triunfador debe cumplir con el período de prueba, evaluación del desempeño y firmar un Contrato de Trabajo.



## **Futbolistas**

- Análisis del desempeño táctico, físico, técnico y antropometría.
- El aspirante triunfador debe cumplir con los siguientes requisitos:
  - Someterse a exámenes médicos periódicos para determinar sus condiciones de salud.
  - Cumplir con las reglas y procedimientos del Club Deportivo.
  - Culminar un período de prueba de tres meses.
  - Firmar un contrato de trabajo.

Finalmente, el modelo concluye con el Procedimiento de ejecución de los procesos, que resulta en un instrumento administrativo que apoya las acciones diarias de las diferentes áreas de la entidad federativa desde el punto de vista de la gestión, el control, la administración y la toma de decisiones, pues permite hacer un seguimiento apropiado y secuencial de las actividades programadas con anterioridad, definiéndose un periodo de tiempo para su cumplimiento. Los pasos a seguir para la ejecución de este procedimiento, se detallan a continuación:

1. Identificación de la portada con el logotipo del Club Deportivo.
2. Identificación de los procesos que se ejecutan en la Federación Deportiva de Fútbol.
3. Determinación de los objetivos que deben alcanzar los responsables de cada área funcional de la Federación Deportiva de Fútbol.
4. Evaluación de la ejecución y cumplimiento de la tarea realizada por cada responsable de la Federación Deportiva de Fútbol.
5. Análisis y toma de decisiones a partir de los resultados alcanzados por cada proceso administrativo con la valoración de su retroalimentación.



Los pasos que debe cumplir el procedimiento indicado en el modelo para los procesos, implica que todas las actividades y funciones que el personal ejecuta, pueden lograrse mediante la aplicación de diversas herramientas de tipo tecnológico y/o financiero, lográndose un control efectivo para el desarrollo de las diferentes operaciones deportivas. El modelo en su conjunto por ser integrador y sistémico, busca que los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad se logren en todos los sentidos mediante la determinación de indicadores relacionados con: gestión de ventas, promoción, rendimiento deportivo, gestión del conocimiento a partir de la gestión del talento humano, resultados solventes económicos y financieros, entre otros.

Un ejemplo de lo que puede lograrse con el modelo se describe con relación al factor humano (deportista), pues durante su proceso de captación se deben determinar: biotipo el deportista, capacidades físicas y rendimiento, entre otros indicadores. Desde un prisma psicológico, se puede medir: inteligencia, estado de maduración psicofísico, creatividad, control emocional y espíritu colectivo. Desde el punto de vista de su cuidado: tipo de alimentación, horas de descanso. Relacionado a la administración financiera se pueden determinar indicadores de gestión, entre los que destacan: índice de solvencia, índice de liquidez, rotación de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, entre otros, que reflejen la situación económica financiera de la Federación Deportiva de Fútbol.

Finalmente, se considera que el modelo de gestión administrativo, contribuye al interés de la Federación Deportiva de Fútbol por mostrar equipos competitivos, preparados y por lograr que sus resultados deportivos conduzcan a mayores recursos económicos para el desarrollo del fútbol en la provincia.

## Conclusiones

El modelo de gestión administrativo que se propone a la Federación Deportiva de Fútbol de la Provincia de Tungurahua, constituye una herramienta indispensable en el área administrativa de cada Club, pues los componentes que lo comprenden: planeación estratégica, administración de talento humano, administración de *Marketing* Deportivo, administración financiera y procedimiento de ejecución, contribuyen al perfeccionamiento de las diversas áreas funcionales que han sido desatendidas y que pueden proporcionar ingresos significativos a la organización.

La propuesta de medición de indicadores por las diferentes áreas administrativas, contribuye a medir y comparar resultados económicos y deportivos entre los diferentes Club de la provincia, evaluándose así la gestión administrativa de sus responsables y el desarrollo alcanzado en el deporte por la gestión realizada desde la Federación Deportiva.

## Bibliografía

- Acuña, G., & Delgado, Á. (2016). El fútbol como producto cultural: revisión y análisis bibliográfico. *Revistas Electrónicas UAM*, 31-58.
- Alvarado, J. (2016). Estrategia de gestión de la comunidad orientada desde las prácticas deportivas, para fortalecer las competencias ciudadanas en los estudiantes de aceleración secundaria . *Universidad Libre Colombia* , 1-136.
- Álvarez, H., Sánchez, J., López, R., & Figueroa, V. (2015). Modelo estándar de control interno en el sector público de Colombia. *Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*, 76-88.
- Armijo, M. (2012). Manual de planificación estratégica. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 1(26), 1-10.
- Baltazar, C., Hernández, C., Peña, H., & Zepeda, G. (2016). Conceptualización de planeación estratégica. *Nova Southeastern University*, 1-25.
- Blanco, M. (2010). El Real Madrid club de fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, 1-26.
- Blandez, M. (2016). *Proceso administrativo*. México: UNID.
- Burckhardt, V., Gisbert, V., & Pérez, A. (2016). *Estrategía y desarrollo de una Guía de implementación*. Valencia: 3Ciencias.
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en PYMES y su aplicación en la industria del Catering en Ecuador. *Ciencia Administrativa*, 82-102.
- Chávez, J. (2016). *Gestión administrativa y su incidencia en la operatividad. Modelo de Gestión Administrativo*. México: Esic.
- Contreras, J., & Roldán, N. (2016). Elaboración de un plan operativo para el escenario squash de la unidad deportiva el Salitre. *Actividad Física y Deporte*, 65-69.

- Coremberg, A., Sanguinetti, J., & Wierny, M. (2016). El fútbol en la economía Argentina. *Journal of Sports Economics & Management*, 46-68.
- Gay, J. (2016). *La gran burbuja del fútbol: Los modelos de negocio que oculta el deporte más importante del mundo*. España: Penguin Random House.
- González, J., Garcés, E., López, C., & Zapata, J. (2016). Personalidades y estilos de toma de decisiones en la práctica deportiva. *Revista Iberoamérica de Psicología del ejercicio y el deporte*, 107-112.
- Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: Editex S.A.
- Lazzati, S. (2016). *Gerente: estratega y líder del cambio, El: Más allá de la gestión operativa*. Buenos Aires: Granica.
- López, R. (2016). Algunas consideraciones teóricas para el estudio de las reglamentaciones deportivas a la luz del éxito deportivo. *Paradigma*, 1-23.
- López, Y., Albuérne, M., Venereo, N., & Casas, Y. (2016). Administración financiera del capital de trabajo en la empresa mixta Havana Club Internacional S.A. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 6(68), 255-285.
- Machorro, A. G. (2013). *Impacto de los factores psicológicos en el rendimiento deportivo de un jugador de fútbol*.
- Madrid, O., Santana, J., & Mendivil, C. (2015). El papel del diseño gráfico en el marketing deportivo. *X Encuentro Latinoamericano de Diseño*, 200-203.
- Magaz, A., & Fanjul, J. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la actividad Física y del Deporte*, 138-169.
- Martínez, L. (2014). Planificación estratégica de marketing. *Revista Área de Comercialización e Investigación*, 6(33), 1-17.

- Millán, R., Santana, J., & Escoriza, L. (2016). Fundamentos teóricos para evaluación de la calidad en los servicios de alto rendimiento deportivo. *Revista Científica de la Educación Física y el Deporte*, 1-11.
- Morales, V., Pérez, R., Morquecho, R., & Hernández, A. (2015). Generalizabilidad y Gestión Deportiva. *Psicología del Deporte*, 161-170.
- Pedrerros, J. (2016). Análisis de la Gestión Administrativa en las Escuelas de Fútbol de Bogotá. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1-30.
- Pedrosa, J. (2016). Innovación en una organización pública deportiva. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 103-126.
- Pérez, B. O. (2008). Modelo conceptual ABC. *Universidad de Matanzas*.
- Pérez, J. (2013). *Control de gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Pérez, R., & Martínez, P. (2013). *Perspectivas de futuro del deporte universitario a nivel nacional*. España: Universidad Almería.
- Pérez, Y., & Álvarez, J. (2015). Factores motivacionales que influyen en el desarrollo de los juegos deportivos interfacultades de la Universidad de Antioquia. *Revista de educación física*, 45-56.
- Pitts, B., & Zhang, J. (2016). *Global Sport Management: Contemporary issues and inquiries*. EEUU: Routledge.
- Poveda, J. (2016). Perspectivas de desarrollo de la administración para las Pymes en Colombia. *Ploutos*, 1(1), 46-52.
- Prieto, M. (2010). Plan estratégico de marketing para el club de fútbol. *Universidad Javeriana*, 1-145.
- Ramírez, C. (2016). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Rebollo, J., Saenz, P., & Díaz, M. (2016). *La gestión deportiva*. España: Universidad de Huelva.
- Rendón, L., & Russi, L. (2016). Formulación del plan estratégico para el hospital del Rosario de Ginebra Valle del Cauca. *Universidad del Valle*, 1-164.
- Sacco, E. (2015). *Mucho más que fútbol*. Argentina: Planeta.
- Suzette, L., Morgan, J., & Diaz, E. (2015). Gestión por procesos como factor de competitividad de PYMES del sector industrial en el Estado de Querétaro. *Red Internacional de Investigadores en competitividad*, 1-17.
- Tracy, B. (2015). *Gerencia*. EEUU: Grupo Nelson.
- Villegas, B., Reyes, Y., Pérez, J., & Maldonado, J. (2016). Estrategias de organización para la mejora de la gestión administrativa para las empresas. *ITCELAYA*, 251-259.
- Viu, J. (2015). Desarrollo de una aplicación web para la gestión de clubs deportivos y red social para sus miembros. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática, 1-83.

### Anexo 1. Matriz FODA para la Federación de Fútbol de Tungurahua

Fortalezas		Oportunidades	
<b>F1</b>	Nombre de institución con años de trayectoria a nivel nacional	<b>O1</b>	Ingresos económicos por auspicio empresa privada
<b>F2</b>	Lealtad y satisfacción de los socios	<b>O2</b>	Deporte de mayor aceptación a nivel nacional y mundial
<b>F3</b>	Personal administrativo y de servicios comprometidos con el trabajo	<b>O3</b>	Mejor posicionamiento del fútbol ecuatoriano a nivel mundial
<b>F4</b>	Complejos deportivos propios	<b>O4</b>	Ingresos económicos por derechos televisivos, Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF)
<b>F5</b>	Cierto conocimiento de directivos en el ámbito deportivo	<b>O5</b>	Apoyo del Gobierno al deporte
Debilidades		Amenazas	
<b>D1</b>	Deficientes habilidades gerenciales	<b>A1</b>	Dificultades financieras de la mayor parte de equipos ecuatorianos en los últimos años
<b>D2</b>	Inexistencia de una planificación estratégica	<b>A2</b>	Equipos con mayor posicionamiento y liquidez
<b>D3</b>	Contratación de personal inadecuado	<b>A3</b>	Desinterés de hinchada ante los malos resultados
<b>D4</b>	Falta de estructura organizativa	<b>A4</b>	Venta informal de boletos
<b>D5</b>	Métodos inapropiados para la recuperación de cartera	<b>A5</b>	Violencia e inseguridad en los estadios

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 2. Estado de Ganancia y Pérdidas de un Club de la provincia de Tungurahua.

Estado de Ganancia y Pérdidas de un Club de la provincia de Tungurahua-Ecuador.

Concepto	Suma	Total
<b>Ingresos</b>		
Ingresos operacionales	\$10,818.33	
Costo de ventas	(\$9,202.23)	
Aportes socios y directivos	\$21,672.37	
Otros ingresos operacionales	\$1,259,204.95	
Total ingresos operacionales	<b>\$1,282,493.42</b>	
Interés ganado	\$70.86	
Total Ingresos no operacionales		<b>\$70.86</b>
<b>Total Ingresos</b> (dólares americanos)		<b>\$1,282,564.28</b>
<b>Egresos</b>		
Gasto personal administrativo y de servicios	\$10,266.04	
Gasto local e instalaciones	\$2,647.92	
Gasto honorario personal directivo	\$336,725.84	
Gasto general operaciones deportivas	\$275,349.98	
Gastos servicios básicos	\$12,422.10	
Honorarios profesionales	\$6,627.38	
Gastos de administración y ventas	\$33,357.55	
Gastos generales	\$2,055.91	
Total gastos administrativos y ventas	<b>\$679,452.72</b>	
Gastos no deducibles	\$977,214.42	
Otros gastos operativos		<b>\$977,214.42</b>
Egresos no operacionales	\$4,016.68	
Total egresos no operacionales		<b>\$4,016.68</b>
<b>Total Egresos</b> (dólares americanos)		<b>\$1,660,683.82</b>
<b>Total Resultado</b> (dólares americanos)		<b>(\$378,119.54)</b>

Fuente: elaboración propia.