



**Modelo integral de gestión empresarial basado en principios de
administración contemporánea para el desarrollo organizacional eficiente de
clubes de fútbol profesionales de Ambato de la serie A, en el periodo 2023 -
2025.**

TESIS DOCTORAL

Para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

Juan Carlos Pico Lescano

México - Mayo, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Pico Lescano, Juan Carlos. (2026). *Modelo integral de gestión empresarial basado en principios de administración contemporánea para el desarrollo organizacional eficiente de clubes de fútbol profesionales de Ambato de la serie A, en el periodo 2023 - 2025*. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/). Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX. No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

RESUMEN

El estudio aborda la gestión empresarial de los clubes de fútbol profesional de la ciudad ecuatoriana de Ambato, en un contexto marcado por la creciente complejidad del fútbol como industria y por debilidades en planificación, gestión financiera, talento humano, innovación y responsabilidad social. El problema científico gira en torno a la inexistencia de un modelo integral de gestión empresarial, sustentado en los principios de administración contemporánea, que dé respuesta a las necesidades específicas de estos clubes y propicie su eficiente desarrollo organizacional. El propósito general de esta investigación es brindar un modelo de gestión empresarial integral para los clubes profesionales de la ciudad de Ambato. El presente trabajo está basado en un diseño no experimental, de tipo transversal, desde un enfoque descriptivo-explicativo. Se emplean técnicas metodológicas como encuestas, entrevistas, observaciones estructuradas dirigidas a directivos y personal administrativo. Los hallazgos empíricos evidencian, avances parciales acompañados de deficiencias en la formalización de la planificación estratégica, el control presupuestario, la gestión del capital humano, la implementación de tecnologías aplicadas a la gestión y la organización de programas de responsabilidad social. Asimismo, la validación empírica se ejecutó en el Club Deportivo Macará, donde se pudo evidenciar que la mayoría de los niveles evaluados fueron elevados o medianamente elevados. Por lo tanto, se llega a la conclusión de que el modelo es un resultado de transformación pertinente, viable y contextualizado para la profesionalización de la gestión de los clubes de fútbol profesional de Ambato, Ecuador.

Palabras clave: Ambato, clubes futbol, gestión empresarial, profesional, deporte, modelo

ABSTRACT

This study addresses the business management of professional soccer clubs in the city of Ambato, within a context marked by the increasing complexity of soccer as an industry and by weaknesses in planning, financial management, human resources, innovation, and social responsibility. The central research problem revolves around the lack of a comprehensive business management model, grounded in contemporary management principles, that responds to the specific needs of these clubs and fosters their efficient organizational development. The overall purpose of this research is to present a comprehensive business management model for professional soccer clubs in Ambato. This study employs a non-experimental, cross-sectional design with a descriptive-explanatory approach. Methodologies such as surveys, interviews, and structured observations of managers and administrative staff are used. The empirical findings reveal partial progress accompanied by deficiencies in the formalization of strategic planning, budget control, human capital management, the implementation of technologies applied to management, and the organization of social responsibility programs. Empirical validation was conducted at the Macará Sports Club, where it was found that most of the evaluated indicators showed high or moderately high levels. Therefore, it is concluded that the model is a relevant, viable, and contextualized transformation for the professionalization of the management of professional soccer clubs in Ambato.

Keywords: Ambato, clubs, soccer, business management, professional, sport, model

ÍNDICE GENERAL	5
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE TABLAS	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	15
1.	17
1.1.	18
<i>1.1.1.</i>	<i>18</i>
<i>1.1.2.</i>	<i>19</i>
<i>1.1.3.</i>	<i>20</i>
1.2.	21
1.3.	23
1.4.	23
<i>1.4.1.</i>	<i>23</i>
<i>1.4.2.</i>	<i>23</i>
<i>1.4.3.</i>	<i>24</i>
<i>1.4.4.</i>	<i>24</i>
<i>1.4.5.</i>	<i>24</i>
1.5.	25
1.6.	25
1.7.	26
<i>1.7.1.</i>	<i>26</i>
<i>1.7.2.</i>	<i>26</i>
1.8.	27
1.9.	27
1.10.	27

	6
1.10.1.	27
1.10.2.	28
1.10.3.	28
1.10.4.	28
1.10.5.	29
CAPÍTULO II	28
2.	
	30
2.1.	30
2.1.1.	31
2.1.2.	34
2.1.3.	35
2.1.4.	36
2.2.	37
2.2.1.	38
2.2.1.1.	38
2.2.1.2.	39
2.2.1.3.	39
2.2.1.4.	40
2.2.1.5.	40
2.2.1.6.	41
2.3.	46
2.3.1.	46
2.3.2.	47
2.3.3.	47
2.3.4.	48
2.3.5.	48
2.3.6.	48
2.3.7.	49
2.4.	50

	7
2.4.1.	51
2.4.2.	52
2.5.	53
2.5.1.	54
2.5.2.	55
2.5.2.1.	55
2.5.2.2.	56
2.5.2.3.	56
2.5.3.	57
CAPÍTULO III	57
3.	59
3.1.	59
3.2.	63
3.2.1.	63
3.2.1.1.	63
3.2.1.2.	64
3.2.1.3.	64
3.2.2.	65
3.2.2.1.	65
3.2.2.2.	66
3.2.2.3.	67
3.2.2.4.	68
3.2.2.5.	69
3.2.3.	70
3.2.4.	71
3.2.5.	74
3.2.5.1.	74
3.2.5.2.	74
3.2.5.3.	75
3.2.5.4.	76
3.2.5.5.	76

	8
3.3.	76
3.4.	77
3.4.1. 78	
3.4.1.1.	112
3.4.1.2.	115
3.5.	124
3.5.1. 124	
3.5.2. 125	
3.5.3. 125	
3.5.4. 125	
3.5.5. 126	
3.6.	127
3.6.1. 127	
3.6.2. 128	
3.6.3. 129	
3.7.	130
3.8.	132
3.9.	133
3.10.	135
3.10.1. 135	
3.10.2. 136	
3.10.3. 138	
3.10.4. 139	
CAPÍTULO IV	139
4.	
	141
4.1.	141
4.2.	144
4.2.1. 145	
4.2.1.1.	145

4.2.1.2.	9
	146
4.2.2.	146
4.2.3.	148
4.3.	154
4.3.1.	156
4.3.2.	160
4.3.3.	160
4.3.4.	162
4.4.	168
CONCLUSIONES	168
RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFÍA	172
ANEXOS	184
Anexo 1: Encuesta	184
Anexo 2. Entrevista Semiestructurada	186
Anexo 3. Instrumento de Observación	187

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	79
Figura 2.	80
Figura 3.	82
Figura 4.	83
Figura 5.	84
Figura 6.	86
Figura 7.	87
Figura 8.	89
Figura 9.	90
Figura 10.	92
Figura 11.	93
Figura 12.	95
Figura 13.	96
Figura 14.	98
Figura 15.	99
Figura 16.	101
Figura 17.	102
Figura 18.	104
Figura 19.	105
Figura 20.	107
Figura 21.	108
Figura 22.	110
Figura 23.	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	32
Tabla 2.	36
Tabla 3.	40
Tabla 4.	45
Tabla 5.	61
Tabla 6.	72
Tabla 7.	72
Tabla 8.	73
Tabla 9.	78
Tabla 10.	80
Tabla 11.	81
Tabla 12.	82
Tabla 13.	84
Tabla 14.	85
Tabla 15.	87
Tabla 16.	88
Tabla 17.	90
Tabla 18.	91
Tabla 19.	93
Tabla 20.	94
Tabla 21.	96
Tabla 22.	97
Tabla 23.	99
Tabla 24.	100
Tabla 25.	102
Tabla 26.	103
Tabla 26.	105
Tabla 28.	106
Tabla 29.	108

Tabla 30.	110
Tabla 31.	111
Tabla 32.	113
Tabla 33.	116
Tabla 34.	118
Tabla 35.	120
Tabla 36.	123
Tabla 37.	126
Tabla 38.	137
Tabla 39.	151
Tabla 40.	157
Tabla 41.	166

INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial de los clubes de fútbol profesional constituye un tema de especial relevancia en el contexto contemporáneo, caracterizado por la creciente complejidad y competitividad del deporte a escala global, donde el fútbol se consolida como fenómeno social, económico y cultural (OBS Business School, 2022). En este entorno, recientes investigaciones presentan la necesidad de adoptar enfoques de administración actual, que aporte al desarrollo organizacional, la y el impacto social de los clubes deportivos (Herrero Fernández, 2020).

Desde un aspecto interdisciplinaria, la administración de clubes profesionales integra dimensiones como la gestión administrativa, administración financiera, innovación, calidad en los procesos institucionales y aplicación de buenas prácticas en gestión deportiva (Del Salto-Santana et al., 2023). En América Latina y, particularmente, en Ecuador, estudios recientes sobre modelos de gestión en instituciones deportivas resaltan la importancia de propuestas contextualizadas que consideren la realidad económica, normativa y sociocultural de los clubes (Fárez Pineda, 2021).

En la provincia de Tungurahua, la ciudad de Ambato se ha consolidado como un referente futbolístico regional por la trayectoria y presencia de clubes profesionales como el Club Deportivo Macará, el Club Técnico Universitario y el Mushuc Runa Sporting Club, que participan de manera recurrente en las principales competiciones del país; sin embargo, la literatura reciente evidencia que estas organizaciones enfrentan desafíos vinculados con sus procesos de profesionalización, la diversificación de fuentes de ingresos, la planificación estratégica y la adaptación a los cambios del entorno deportivo y económico (Del Salto-Santana et al., 2023).

En síntesis, la estructura de la investigación se organiza de la siguiente manera:

Capítulo 1: Expone la proyección de la investigación, incluyendo el planteamiento del problema, la formulación de la pregunta de investigación, la justificación, los objetivos, la hipótesis y las delimitaciones.

Capítulo 2. Desarrolla los fundamentos teóricos, abarcando el estado del arte internacional, nacional y local; el marco teórico, conceptual, contextual, (histórico, actual y el marco legal y normativo).

Capítulo 3. Presenta la fundamentación metodológica, el diseño de la investigación, la recolección y análisis de datos, así como los resultados y su discusión.

Capítulo 4. Detalla la propuesta de transformación, los fundamentos técnicos y conceptuales, la estructura y validación de la propuesta.

Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

1. PROYECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se enmarca en el marco científico de la gestión y administración del deporte, abordando un problema contemporáneo para los clubes de fútbol profesional: la búsqueda de un modelo empresarial integral que responda a los desafíos de eficiencia y competitividad en el contexto local de Ambato; la propuesta del tema se fundamenta exhaustivas revisiones documentales de antecedentes nacionales e internacionales recientes.

La investigación presenta al fútbol ecuatoriano y latinoamericano como un sector con limitaciones estructurales en su gestión empresarial, el cual carece de una integración formal en la planificación estratégica y mantiene una alta dependencia de los ingresos por competiciones a corto plazo (Sinn, 2020). Asimismo, sus prácticas financieras no se orientan hacia la diversificación de nuevas fuentes de ingresos. A nivel macro, la literatura científica evidencia una globalización y profesionalización acelerada del fútbol que exige el desarrollo de nuevos modelos de gobernanza (FIFA, 2023); mientras que, a nivel micro, se detectan asimetrías en la administración local reflejadas en la cultura organizacional, los sistemas de control y la adopción de innovaciones tecnológicas.

La proyección de esta investigación será proporcionar soluciones argumentadas a lo que hemos definido como problema, y establecer claramente la relación entre el problema inicial y las soluciones presentadas, para responder y contribuir tanto al conocimiento de una gestión empresarial adecuada, así como al fomento de la práctica del deporte en Ambato, Ecuador.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Universidad de Innovación e Investigación de México.

1.1.1. Gestión empresarial y capital humano.

“Modelo integral de gestión empresarial basado en principios de administración contemporánea para el desarrollo organizacional eficiente de clubes de fútbol profesionales de Ambato de la serie A, en el periodo 2023 - 2025.”.

El presente proyecto se vincula directamente con esta línea de investigación al centrarse en el fortalecimiento de la gestión interna de organizaciones deportivas profesionales mediante un modelo integral orientado a la eficiencia institucional.

Los clubes de fútbol profesionales requieren estructuras modernas de administración que articulen adecuadamente:

- Liderazgo directivo,
- Talento humano,
- Clima organizacional,
- Cultura institucional,
- Gestión por competencias,
- Motivación y desempeño del personal.

Dentro de este contexto, el estudio permitirá proponer mecanismos para mejorar la coordinación entre áreas administrativas, deportivas y operativas, fortaleciendo el capital humano como eje estratégico del rendimiento organizacional.

Asimismo, en las entidades deportivas que conforman el objeto de estudio de la presente investigación: Club Deportivo Macará, Club Técnico Universitario y Mushuc Runa

Sporting Club, el recurso humano constituye un factor determinante para la sostenibilidad institucional y competitiva.

1.1.2. Gestión gerencial y corporativa.

“Modelo integral de gestión empresarial basado en principios de administración contemporánea para el desarrollo organizacional eficiente de clubes de fútbol profesionales de Ambato de la serie A, en el periodo 2023 - 2025.”.

El tema guarda relación directa con esta línea debido a que plantea el diseño de un modelo integral de gestión empresarial, lo cual implica analizar y fortalecer los procesos gerenciales de los clubes profesionales.

Desde esta perspectiva, la investigación contempla elementos como:

- Planificación estratégica,
- Toma de decisiones gerenciales,
- Estructura organizacional,
- Gobierno corporativo,
- Indicadores de desempeño,
- Control interno,
- Liderazgo institucional.

Los clubes de fútbol modernos requieren modelos corporativos profesionalizados que superen esquemas tradicionales de administración empírica, permitiendo responder a entornos cada vez más competitivos, financieros y regulatorios.

Por tanto, el estudio contribuye al desarrollo de capacidades gerenciales sostenibles aplicadas al sector deportivo profesional.

1.1.3. Administración y valoración de proyectos.

“Modelo integral de gestión empresarial basado en principios de administración contemporánea para el desarrollo organizacional eficiente de clubes de fútbol profesionales de Ambato de la serie A, en el periodo 2023 - 2025”.

La propuesta también se relaciona con esta línea al estructurar un modelo empresarial susceptible de implementación mediante proyectos de mejora organizacional.

El diseño de la propuesta puede incluir:

- Evaluación financiera de estrategias,
- Análisis costo-beneficio,
- Sostenibilidad económica institucional,
- Diversificación de ingresos,
- Viabilidad administrativa,
- Formulación de proyectos estratégicos para clubes deportivos.

Además, los clubes profesionales requieren constantemente proyectos vinculados a:

- Marketing deportivo,
- Academias formativas,
- Infraestructura,
- Transformación digital,
- Fidelización de socios e hinchas,
- Patrocinio y alianzas comerciales.

En ese sentido, la investigación aporta herramientas técnicas para la administración eficiente de proyectos organizacionales dentro del fútbol profesional.

1.2. Planteamiento del problema

En el contexto internacional, la gestión de los clubes de fútbol profesional ha experimentado una evolución en las últimas décadas debido a la globalización, el aumento en la comercialización del deporte y la creciente influencia para obtener resultados sostenibles tanto en el frente deportivo como en el financiero. Estudios recientes muestran que la gestión profesional, la ejecución de modelos de gobernanza firmes y la transformación de ingresos son primordiales para la supervivencia y el éxito de los clubes en mercados competitivos (Deloitte, 2025; Getnet et al., 2025).

La literatura moderna manifiesta este progreso, enfatizando los beneficios que la combinación de nuevas prácticas de gobernanza, gestión financiera contribuye en términos de eficiencia, transparencia en las organizaciones deportivas, desarrollando la capacidad de los clubes para alinearse con la agenda global, afrontar los desafíos y optimizar su impacto social-económico (CIES Football Observatory, 2020). Sin embargo, se ha ampliado esta brecha entre los clubes de élite y el resto de los clubes de escasos recursos, lo que hace visible el requerimiento de modelos de gestión adecuados específicamente a las particularidades locales y regionales.

En consecuencia, Fárez Pineda (2021) menciona que en Ecuador, los clubes de fútbol profesional afrontan dificultades estructurales relacionados con la gestión no profesionalizada, incluida una arraigada falta de profesionalización dentro de la administración. Recientemente se ha investigado que la mayoría de los clubes funcionan dentro de un marco de jerarquía tradicional; la planificación estratégica es escasa o inexistente, hay una mala gestión de las finanzas y una explotación limitada de las fuentes alternativas de financiación (University of St. Gallen, 2020; Director11, 2024; Meier, 2024).

Todo esto ha provocado problemas de liquidez, acumulación de deuda y una mayor fragilidad ante los cambios en el entorno deportivo y económico. Además de esto, la ausencia de una cultura organizacional orientada hacia la eficiencia y la transparencia ha

fomentado la erosión de la confianza no solo entre los fanáticos, los seguidores y otras partes interesadas clave, erosionando la marca y la sostenibilidad a nivel nacional (Tapia Urbina, 2022; Farrer & Co, 2025).

En la provincia de Tungurahua y Ambato, la problemática se agudiza en los clubes profesionales de fútbol pertenecientes a la Serie A ecuatoriana, en donde las investigaciones expresan que la profesionalización de estos clubes sigue siendo básica y rudimentaria con procesos administrativos desactualizados, limitada interrelación entre la planificación, la administración de recursos humanos, marketing deportivo y gestión financiera (Zurita-Altamirano et al., 2017).

Jenkins (2021) indica que a pesar de la responsabilidad social y económica del fútbol a nivel regional, el desconocimiento de modelos de gestión aplica a las necesidades regionales que determinan el desarrollo organizacional efectivo de los clubes limita su competitividad deportiva y su proyección social.

La falta de estrategia para la formación de talento, la escasa innovación en la gestión, la ausencia de indicadores de desempeño, la limitada toma de decisiones adecuadas y el agregado valor sostenible para las instituciones deportivas y la comunidad (Rahmati, 2023). En definitiva, la situación problemática que suscita esta investigación es la falta de un modelo integrado de gestión empresarial fundamentado en los principios contemporáneos de la administración. En respuesta a los desafíos actuales que enfrentan los clubes de fútbol profesional de Ambato, esta carencia estructural ha limitado el correcto desempeño organizacional, la sostenibilidad financiera y la competitividad institucional. Por lo tanto, se requieren soluciones innovadoras adaptadas a su contexto que fortalezcan la industria deportiva local y su contribución al adelanto económico y social de la localidad y la región.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cómo contribuir al desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesional de la ciudad de Ambato, Ecuador, ¿gestión 2023 - 2025?

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

La presente investigación aportará al campo del conocimiento de la gestión deportiva y la administración de organizaciones deportivas en contextos latinoamericanos, al demostrar cómo los principios de administración contemporánea se adaptan a realidades locales de modelos tradicionales (Espitia-Escuer & Garcia-Cebrian, 2020).

A futuro, el estudio permitirá realizar comparativos entre las buenas prácticas exitosas en el ámbito internacional y la realidad de los clubes ecuatorianos, lo cual dará lugar a estudios de casos que promuevan la transferencia del conocimiento e investigaciones aplicadas relevantes.

1.4.2. Justificación práctica

El desarrollo de un modelo de gestión integral de alto nivel mejorará la eficiencia de los procesos y la calidad de decisiones de los clubes de fútbol profesional de Ambato, lo que, dada su falta de sostenibilidad financiera, contribuirá a los ejes sin comprometer la competitividad, donde su aplicación generará ahorros de costos, optimización del uso de recursos, diversificación de fuentes de ingresos y aumentará la transparencia.

Los resultados del estudio tendrán una utilidad práctica a nivel de la gestión deportiva empresarial de la región, con mandos directivos, gerentes y consultores deportivos que podrán generar estrategias para resolver problemas y aprovechar oportunidades.

1.4.3. Justificación social

El fútbol es un tema relevante para Ambato y Ecuador por su impacto a la sociedad y a la cultura, donde los cambios en la gestión de los clubes benefician a las instituciones deportivas incluso, sus repercusiones en la comunidad.

La creación de puestos de trabajo, desarrollo deportivo de los niños y jóvenes, la cohesión social y la identidad adquieren una importancia fundamental; la gestión eficiente y transparente fortalece la confianza de aficionados, patrocinadores y actores sociales y, por lo tanto, se traduce en el bienestar y el desarrollo de la región.

1.4.4. Justificación metodológica

La justificación metodológica de esta investigación se sustenta en los aportes procedimentales e instrumentales que se derivan del diseño y validación de un modelo integral de gestión empresarial aplicable a clubes de fútbol profesional en contextos latinoamericanos similares, donde más allá de describir un diseño no experimental de corte transversal, la relevancia metodológica radica en la construcción de un procedimiento sistemático que articula, en una misma secuencia, el diagnóstico organizacional de los clubes, y adaptación de principios de la administración contemporánea y la operacionalización de estos en dimensiones, procesos e indicadores específicos para la realidad de Ambato.

1.4.5. Justificación personal

Esta contribución es un aporte genuino y necesario para el crecimiento y la transformación de la propuesta futbolística en Ambato y Ecuador, mucho más que el resultado de un trabajo académico; donde abordar la gestión avanzada de clubes de fútbol profesional, en la medida de desafíos reales y contemporáneos, es el resultado complejo e integral de la necesidad de desarrollo de nuestras instituciones deportivas más allá de la improvisación y el cortoplacismo.

No se albergan dudas de que el cambio es posible, en tanto cada componente de esta investigación se encuentra cargado de la aspiración de que los clubes, tan emblemáticos e importantes para la comunidad, puedan dejar atrás esquemas antiguos e implementar una gestión moderna y transparente: donde no se trate únicamente de un equipo que suma puntos, sino de una institución capaz de inspirar a las nuevas generaciones y funcionar como un lazo social destacado en Ambato.

Una vez desarrollado, este trabajo no solo incrementará mi trabajo y conocimiento como profesional, sino también me brindará la oportunidad de dejar mi propio sello en el desarrollo deportivo local; donde me gustaría que este proyecto sea el puntapié inicial de futuras investigaciones y propuestas concretas para hacer el nivel de gestión deportiva en Ecuador en una contribución conjunta para el deporte más que solo un juego sea un motivo de orgullo y unión para nuestra comunidad.

1.5. Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación se centra en la gestión empresarial integral de los clubes de fútbol profesionales de la ciudad de Ambato pertenecientes a la Serie A del fútbol ecuatoriano, considerando los procesos administrativos, gerenciales, financieros, organizacionales y estratégicos orientados al fortalecimiento institucional, la eficiencia operativa y el desarrollo sostenible dentro del contexto deportivo profesional.

La investigación analiza la aplicación de principios de administración contemporánea en organizaciones deportivas, con el propósito de optimizar su estructura organizacional, mejorar la toma de decisiones y consolidar modelos de gestión modernos acordes a las exigencias actuales del entorno futbolístico nacional e internacional.

1.6. Campo de acción

El campo de acción de la presente investigación se enfoca en el diseño y aplicación de un modelo integral de gestión empresarial basado en principios de administración

contemporánea, orientado al desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesionales de la ciudad de Ambato que participan en la Serie A de Ecuador, específicamente Club Deportivo Macará, Club Técnico Universitario y Mushuc Runa Sporting Club.

El estudio comprende el análisis de sus procesos administrativos, financieros, estratégicos y organizacionales en el período correspondiente al desarrollo de la investigación, considerando las condiciones competitivas, económicas y sociales del fútbol profesional ecuatoriano, durante el período 2023 – 2025.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Proponer un modelo integral de gestión empresarial basado en los conceptos de la administración actuales, que contribuya al desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesional en la ciudad de Ambato, Ecuador.

1.7.2. Objetivos específicos

- Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial basada en los conceptos de la administración actual, y el desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesional.
- Diagnosticar el nivel actual de desarrollo organizacional de los clubes de fútbol profesional en la ciudad de Ambato, Ecuador.
- Desarrollar un modelo integral de gestión empresarial, basado en los conceptos actuales de administración, orientado a contribuir con el desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesional de la ciudad de Ambato, Ecuador.

Comprobar el nivel de efectividad de un modelo integral de gestión empresarial basado en los conceptos actuales de administración, que contribuya al desarrollo organizacional eficaz de los clubes de fútbol profesional de la ciudad de Ambato, Ecuador.

1.8. Hipótesis

La elaboración de un modelo integral de gestión empresarial, basado en principios de administración contemporánea, mejora significativamente el desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesionales de la ciudad de Ambato, gestión 2023 – 2025.

1.9. Alcance temático

Una vez diseñado, este modelo permite delimitar la evaluación específicamente en los clubes de fútbol profesional en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, Ecuador, a nivel geográfico, esta restricción permite centrar la investigación en un contexto local con características organizativas, económicas y sociales significativas. En consecuencia, el modelo proporciona un marco conceptual además de limitaciones sobre la base de las cuales la investigación para el desarrollo sostenible de los clubes en esta localidad es pertinente y factible.

1.10. Delimitación espacial, temporal, temática, sustantiva y tecnológica

1.10.1. Delimitación espacial

La investigación tendrá lugar en la ciudad de Ambato, capital de la provincia de Tungurahua, en Ecuador, donde el objeto de análisis será los clubes de fútbol profesional pertenecientes a la Serie A y cuya sede se localiza en Ambato, tal es el caso del Club Deportivo Macará, Club Técnico Universitario y el Mushuc Runa Sporting Club. Se

considerarán las áreas administrativas, financieras y deportivas de estas organizaciones, como también su gestión interna y la interacción con el entorno local y regional.

1.10.2. Delimitación temporal

Se ha propuesto un período comprendido desde enero de 2024 hasta diciembre de 2025, periodo en el que se recogió información y se propusieron soluciones, para así obtener un diagnóstico preciso sobre el desarrollo organizacional y los efectos de la gestión empresarial en al menos dos temporadas deportivas consecutivas.

1.10.3. Delimitación temática

El estudio se concentra en el diseño de un modelo integral de gestión empresarial basado en los principios de la administración contemporánea, específicamente, inmiscuye áreas como la planificación estratégica, el manejo financiero, recursos humanos, uso de indicadores de desempeño y la profesionalización de la gestión en clubes de fútbol profesional.

1.10.4. Delimitación sustantiva

La investigación se circunscribe en el análisis y propuesta de modelos de gestión aplicables exclusivamente a clubes de fútbol profesional de Ambato, excluyendo a clubes amateurs, ligas menores y otras disciplinas deportivas. Así mismo, las técnicas y modelos se sustentarán en teorías de gestión empresariales contemporáneos, con el objetivo de aportar soluciones prácticas y replicables que respondan a las particularidades del contexto local y regional.

1.10.5. Delimitación tecnológica

La investigación estará enfocada al análisis y adaptación de aquellas tecnologías que puedan ser aplicadas a la gestión integral de los clubes de fútbol profesional en Ambato, se buscarán herramientas digitales y sistemas tecnológicos que tengan un impacto directo en la operatividad y eficiencia administrativa de los clubes; por lo tanto, el criterio aquí se centrará en la accesibilidad, replicabilidad e innovación que las tecnologías a utilizar ofrezcan en el contexto local.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS REFERENCIALES

El presente capítulo se enfoca en los desafíos emergentes y el progreso en la gestión empresarial de los clubes de fútbol profesional, En Ambato se pueden entender mejor a través de una sólida base teórica que aborde el desarrollo organizacional eficaz, donde este capítulo presenta un análisis detallado del estado del arte, que incluye investigaciones a nivel internacional, nacional y local, así como las principales teorías y enfoques que sustentan la propuesta para un modelo de gestión empresarial.

2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual)

Es importante enfocarse inicialmente en el análisis del estado del arte en cuanto a la gestión empresarial en clubs de fútbol profesional en Ambato, ya que la evolución y desafíos actuales de la administración deportiva son comprensibles únicamente a partir de una revisión investigativa de las últimas décadas y las tendencias actuales a nivel mundial, nacional y local.

Los estudios más relevantes indican que, a fin de cuentas, los clubs necesitan de modelos personalizados para no solo maximizar su rendimiento operativo, sino también extender su progreso institucional, económico y social.

En el caso de Ambato, varias investigaciones aplicadas han formulado una serie de ejemplos de gestión que consideran no solo los aspectos administrativos y financieros, sino también el contexto local y la capacidad de innovar utilizando tecnologías accesibles.

2.1.1. *Panorama Internacional: Evolución y Modelos de Gestión en Clubes de*

Fútbol

En las últimas décadas, el deporte profesional, principalmente el fútbol, ha adoptado modelos de gestión similares a los de las empresas multinacionales; también se han replicado en ligas como la NBA, la NFL y en clubs simbólicos del fútbol europeo; de allí, la evolución ha permitido lograr una mayor sostenibilidad financiera y ha posicionado a estas organizaciones como referentes globales, no solo por su éxito deportivo sino también por su éxito para el negocio (Roitman et al., 2019; Hernández-Hernández et al., 2023).

Además, la NBA, por su particular estructura de franquicias, las políticas de distribución equitativa de ingresos y sus estrictos controles financieros, es un negocio viable a largo plazo, donde la búsqueda de un equilibrio competitivo regulado por el tope salarial y el draft, así como la diversificación de las fuentes de ingresos, entre las que se encuentran los derechos televisivos globales, los patrocinadores, la venta de productos y las experiencias digitales para los aficionados, son otra característica distintiva de la NBA (Golden State Warriors, 2018).

Equipos como El Real Madrid, el FC Barcelona, el Bayern München, el Manchester United, entre otros, dejaron de ser estructuras sencillas, para evolucionar a modelos empresariales multidisciplinarios y modelos de negocio, donde en estos clubes, se integran consejos de administración con distintas especialidades, áreas de negocio especializadas en el área deportiva, financiera, de marketing e innovación, e internacionalización (Roitman et al., 2019). Ejemplos de ello serían el modelo “Socios más empresa privada” del Bayern München o el conglomerado de fútbol mundial que ha creado el City Football Group; muestran cómo la gestión avanzada abre nuevas fuentes de ingresos, maximiza activos de marca y potencia la sostenibilidad organizacional.

La gobernanza de la NFL y la MLB, en síntesis, representa la máxima expresión del modelo estadounidense: propiedad colectiva de la liga, ingresos centralizados, control presupuestario exhaustivo y reinversión social local, donde la igualitaria dinámica de gobernanza de las juntas directivas y los apoderados que dirigen el esfuerzo conjunto promueve la estabilidad y la responsabilidad social corporativa, la cual ya se está integrando en los clubes europeos y sudamericanos (Golden State Warriors, 2018).

Las últimas décadas han experimentado importantes desarrollos de los clubes de fútbol profesional, diseñado por las tendencias globales de la globalización, la comercialización de los deportes y las crecientes exigencias de sostenibilidad deportiva y financiera, donde diversos estudios han demostrado el cambio de los modelos de gestión existentes a continuación a estructuras empresariales elocuentemente más complejas; y la profesionalidad, la gobernanza, junto con la diversificación de los ingresos, son el punto de factores críticos para la sobrevivencia y el éxito de los clubes (Gómez et al., 2007; Labrador, 2022).

Tabla 1.

Modelos Referenciales de Gestión en Clubes y Ligas Deportivas Internacionales

<i>Organización / Liga</i>	<i>Modelo de Gestión</i>	<i>Características Clave</i>	<i>Logros / Resultados Relevantes</i>
NBA (EE.UU.)	Franquicia, centralizada	Equilibrio competitivo, distribución equitativa, innovación tecnológica	Valor promedio franquicia >\$4,400M
Real Madrid / Barcelona	Club-empresa, socios	Diversificación, expansión global, marketing deportivo avanzado	Clubes más valiosos del mundo
Bayern München	Sociedad mixta	Participación de socios y privados, gestión financiera robusta	Sostenibilidad y éxito deportivo
City Football Group	Holding multiclub	Sinergia internacional, gestión de cartera, transferencia de talento	Clubes globales bajo un solo grupo

<i>Organización / Liga</i>	<i>Modelo de Gestión</i>	<i>Características Clave</i>	<i>Logros / Resultados Relevantes</i>
NFL (EE.UU.)	Propiedad colectiva	Reparto centralizado, comisionado, control presupuestario	Máximos ingresos y cohesión social
Golden State Warriors (NBA)	Experiencia fan centrada	Transformación digital, eficiencia operativa con tecnologías cloud	Reducción de tiempos de gestión
Palmeiras (Brasil)	Modernización híbrida	Expansión de academias, profesionalización administrativa	Éxitos deportivos y crecimiento marca
River Plate (Argentina)	Gestión profesionalizada	Marketing, alianzas estratégicas, desarrollo de talento	Recuperación financiera sostenida

Nota. El análisis comparativo sintetiza las estructuras de gobernanza y eficiencia operativa de las organizaciones deportivas líderes a nivel global. Elaboración propia a partir de Hernández-Hernández et al. (2023) y Roitman et al. (2019).

Estos ejemplos anteriores ilustran los factores que han sido críticos para la sostenibilidad y el éxito de los clubes y ligas deportivas líderes en el mundo. Mientras los modelos anglosajones apuestan por la rentabilidad, la equidad y la expansión global a través de estructuras cerradas, el fútbol europeo progresa en la diversificación y la innovación digital: la distancia entre Europa y las grandes ligas mantiene la competición y garantiza la viabilidad de la presión de los inversores y fans (Hernández-Hernández et al., 2023).

En América Latina, si bien sigue siendo un desafío en la profesionalización, ha dado pasos hacia la modernización corporativa, el marketing y la conexión a empresas tecnológicamente similares, y formación de clubes como Palmeiras (Brasil) y River Plate (Argentina) avances hacia la modernización corporativa, adoptando estrategias de marketing, academias y vínculos con empresas tecnológicas (Somoggi & Gantman, 2021).

El Football Management FoMa Q-Score, desarrollado en Alemania, es uno de los modelos reconocidos para evaluación de la calidad de la gestión en clubes europeos, donde se considera dimensiones tales como el éxito deportivo, el desempeño financiero, el bienestar de los aficionados, y el liderazgo/gobernanza (Schregel et al., 2021; Zülch et al., 2024). En investigaciones en la Serie A de Italia y la Premier League inglesa, Manzari et al. (2024) y Deloitte (2025) demuestran que la calidad de la gobernanza corporativa tiene un impacto directo sobre la rentabilidad y la viabilidad de los clubes, especialmente durante condiciones críticas como la crisis generada por la pandemia de COVID-19.

La innovación tecnológica ha revolucionado la administración de clubes al permitir la aplicación de análisis de datos, inteligencia artificial y plataformas digitales en decisiones estratégicas, donde estos desarrollos han sido adoptadas por los clubes más importantes del continente europeo, que optan por la adquisición de sistemas de información avanzados, marketing digital, análisis de big data, entre otros medios para mejorar su rendimiento y viabilidad (Luque Romero, 2023; UEFA Innovation Hub, 2024).

Sin embargo, a pesar de los avances, Agostino & Thomasson (2022) mencionan que las brechas entre los clubes de élite y aquellos con recursos limitados, donde la literatura enfatiza que es primordial adecuar los modelos de gestión a las particularidades locales y regionales, de modo que no basta con la simple importación de las mejores prácticas internacionales, sin considerar en lo más mínimo el contexto específico

2.1.2. Tendencias en América Latina

En América Latina, la evolución a una gestión profesional en clubes de fútbol varía notablemente, tales que países como Brasil, Argentina y México exponen adelantos significativos gracias a organizaciones modernas y variedad de ingresos; donde para lograr competitividad, se necesita cambiar modelos empresariales, planificar a largo

plazo, control financiero y dedicarse a la formación de jóvenes (Rozo Rondón et al., 2022; Del Salto-Santana et al., 2023).

En Brasil, la inversión extranjera y una gobernanza sólida, impulsadas por las SAF en 2021, han revitalizado equipos como Cruzeiro y Botafogo y restaurado el equilibrio económico; la formación de jóvenes en academias de clubes sudamericanos como Flamengo y River Plate es clave deportiva y económicamente, generando jugadores para el mercado internacional y aumentando recursos.

2.1.3. Desafíos en América Latina.

La profesionalización de la gestión en clubs de fútbol en América Latina presenta avances desiguales, varios estudios como los de Jenkins (2021), Ciechan-Kujawa, & Perechuda, (2024) y Tabuk (2024) realizados en Brasil, Argentina y México respectivamente, muestran que la adopción de estructuras organizativas modernas y la diversificación de las fuentes de ingresos mejoran las oportunidades de ser competitivos y sostenibilidad de los clubes, sin embargo la dependencia de los ingresos variables, la falta de transparencia y la falta de innovación son algunos de los desafíos actuales.

De acuerdo con estudios semejantes entre clubes de América Latina y Europa, se enfatiza la importancia de la planificación estratégica, una gestión financiera y la conformación de talentos juveniles son pilares para el perfeccionamiento de los clubes (Zayas Martínez et al., 2022). En el caso de Brasil, la transformación de los clubes en sociedades anónimas ha permitido la entrada de mayores inversiones y una mejor gobernanza (Carlezzo Abogados, 2021; Mundo Deportivo, 2024).

Los modelos de control financiero y las auditorías independientes permiten a los clubes europeos enfrentar escenarios adversos, como la crisis provocada por la pandemia de COVID-19, con inversión de estabilidad. Mientras, los clubes latinoamericanos luchan por implementar sistemas de control interno y planificación financiera para afrontar los cambios del entorno económico (Cleva Banking, 2024; LeadGrowDevelop, 2024).

2.1.4. *Entorno deportivo en el Ecuador*

Según la literatura ecuatoriana, la mayoría de los clubes profesionales operan bajo estructuras jerárquicas tradicionales, tienen una planificación estratégica insuficiente, insuficiente gestión financiera y una explotación limitada de fuentes alternativas de financiamiento (Zurita Altamirano, 2023; Núñez-Alvarez, 2024).

De acuerdo las investigaciones locales, como la de Zurita-Altamirano et al. (2017) constatan que los clubes de Ambato se ven expuestos a procesos administrativos obsoletos, escasa interrelación entre áreas claves y falta de indicadores claros de desempeño. Por otra parte, la ausencia de estrategias de inversión en talentos, la nula innovación en la gestión y la falta de toma de decisiones informada impiden dar cabida a procesos sostenibles de creación de valor tanto para las instituciones deportivas como para la ciudadanía.

Tabla 2.

Principales Enfoques, Hallazgos en la Gestión de Clubes de Fútbol

<i>Autor / Año</i>	<i>Contexto</i>	<i>Enfoque principal</i>	<i>Hallazgos relevantes</i>
Cruz (2022)	Europa (Alemania)	Factores de éxito y sostenibilidad	FoMa Q-Score como marco integral, necesidad de robustez en la gestión
Schregel et al. (2021)	Europa	Revisión de literatura sobre gestión	Éxito sostenible depende de desempeño deportivo, financiero y gobernanza
Manzari et al. (2024)	Europa (Italia)	Gobernanza corporativa y desempeño financiero	Gobernanza de calidad mejora rentabilidad y viabilidad
Deloitte (2025)	Global	Ingresos y modelos de negocio	Diversificación de ingresos clave para sostenibilidad

Jinkins (2021)	Brasil, Marruecos	Estrategia y profesionalización	Implementación varía según contexto, impacto en competitividad
Zurita-Altamirano et al. (2017)	Ecuador (Ambato)	Modelo de gestión administrativo	Procesos desactualizados, falta de indicadores de desempeño
Fárez Pineda (2021)	Ecuador	Análisis de modelo de negocios	Estructuras tradicionales, escasa planificación estratégica

Nota. La síntesis bibliográfica identifica las tendencias globales y locales en administración deportiva, subrayando la transición de modelos tradicionales hacia estructuras de gobernanza corporativa y sostenibilidad financiera. Elaboración propia a partir de la revisión de literatura (2017-2025).

En síntesis, el estado del arte en la gestión de clubes de fútbol subraya la necesidad de integrar gobernanza sólida, diversificación de ingresos y planificación estratégica para garantizar sostenibilidad, como evidencian los enfoques europeos y globales. Sin embargo, en América Latina, persisten limitaciones por estructuras tradicionales y falta de indicadores modernos, lo que abre oportunidades para investigaciones locales que adapten estos modelos a realidades como la ecuatoriana, promoviendo así una profesionalización más equitativa y efectiva.

2.2. Marco Teórico

En el contexto de la gestión deportiva y la administración en clubes de fútbol profesional, el marco teórico permite delimitar y justificar la selección de teorías, enfoques y conceptos claves que guiarán el análisis y la propuesta de modelos organizativos.

El desarrollo del marco teórico inicia presentando el área de estudio la administración deportiva definiendo su relevancia y evolución dentro del campo de la gestión de organizaciones, y contextualizándola como una especialidad que requiere la integración de procesos administrativos clásicos (planificación estratégica, organización, dirección, control y evaluación) adaptados a la dinámica y particularidades del deporte (Cepeda, 2017).

Esta sección introduce los principales enfoques contemporáneos que sustentan la profesionalización del deporte, tales como la aplicación de principios y sistemas de calidad total, gobernanza deportiva, sostenibilidad y la importancia de los sistemas organizativos modernos

2.2.1. Modelos de gestión empresarial destacados en el ámbito deportivo

La evolución de la gestión empresarial en el deporte ha llevado a la adopción de modelos modernos y adaptativos, que permiten a entidades deportivas no solo alcanzar sostenibilidad financiera, sino también maximizar su rendimiento y su arraigo social. En las principales ligas y clubes del mundo, estos modelos han evolucionado hacia estructuras organizativas empresariales, normas de gobernanza sólidas, innovación tecnológica y una clara orientación al cliente y en este caso, los aficionados, jugadores y otros stakeholders.

2.2.1.1. Modelo EFQM de Excelencia

El Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) es uno de los modelos de gestión más conocidos y establecidos para organizaciones deportivas en Europa, así como en todo el mundo, ha permitido una evaluación profunda de la organización en diferentes aspectos, que incluyen liderazgo, estrategia, gestión de recursos humanos, socios, recursos, y también procesos, en personas, en la sociedad y resultados clave de la organización. Su enfoque sistémico e integrado de desarrollo

continuo para el sistema ha hecho que los clubes como Real Madrid confíen constantemente a todos sus grupos de interés interesadas se sientan seguros en una cultura de excelencia (Del Salto-Santana et al., 2023; EFQM, 2024).

2.2.1.2. *Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)*

Desarrollado por Kaplan y Norton, el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que se ha aplicado en el ámbito deportivo para relacionar objetivos estratégicos con indicadores de desempeño en cuatro perspectivas: financiera, clientes/aficionados, procesos internos, y aprendizaje/crecimiento. Su utilidad en clubes y entidades deportivas ha sido verificada en diferentes investigaciones, presentándolo como un instrumento eficaz para la toma de decisiones, el control de gestión y la asignación de recursos para la práctica de deporte, tanto en los que practican profesionales como en los amateurs (Acevedo, 2020; Hernández Lavayen & Fiallos Gallegos, 2020).

2.2.1.3. *Modelos de benchmarking y gestión comparativa*

El benchmarking consiste en comparar procesos y enfoques de negocios innovadores que conduzcan a ganancias sustentables; por lo general, implica comparar sus procesos, productos y resultados con los de competidores líderes, pero también reales o potenciales dentro de su industria u otras. En el contexto del deporte, los estudios han revelado que esta técnica se utiliza para estudiar los marcos de gestión de entidades deportivas entre los principales equipos del ranking mundial de la FIFA (Murillo, 2019; Del Salto-Santana et al., 2023).

2.2.1.4. Modelos de gestión de calidad total

La Gestión de la Calidad Total y sus derivados, como el sistema TQM o la certificación ISO 9001, se han adaptado a los servicios y clubes deportivos para promover la mejora continua, la satisfacción del cliente y la eficacia operativa; dichos modelos priorizan la estandarización de procesos, la medición de resultados y la participación activa de todos los miembros de la organización en la búsqueda de la excelencia (Hernández Lavayen & Fiallos Gallegos, 2020; Finexity, 2024).

2.2.1.5. FoMa Q-Score

El Football Management es un modelo Q-Score desarrollado en Alemania para evaluar de manera integral la calidad de la gestión en clubes de fútbol profesional, donde este modelo ha sido ampliamente validado y aplicado en la Bundesliga y otros contextos europeos, consolidándose como una referencia fundamental tanto en la investigación académica como en la práctica de la gestión deportiva (Zülch et al., 2021; Zülch et al., 2024). Los modelos en resumen en la tabla siguiente:

Tabla 3.

Modelos de gestión empresarial en el ámbito deportivo

Modelo / Autor-Año	Contexto	Enfoque principal	Hallazgos relevantes
EFQM (Sanabria Navarro et al., 2019)	Europa, clubes y federaciones	Excelencia, autoevaluación, stakeholders	Cultura de mejora continua, excelencia y flexibilidad para adaptarse a otros modelos
Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996; Hernández	Internacional, clubes y amateurs	Alineación estratégica, indicadores	Toma de decisiones y control a partir de objetivos y KPIs multidimensión

Lavayen & Fiallos,
2020)

Benchmarking (Santana, 2023; Rivera, 2024)	Global, clubes de élite FIFA	Comparación de procesos y resultados	Identificación de mejores prácticas, impulso a la eficiencia y competitividad
Calidad Total / TQM (Dorado Suárez; Gambau, 2024)	Global, clubes y federaciones	Mejora continua, ISO 9001	Cultura de calidad, estandarización y sostenibilidad a largo plazo
FoMa Q-Score (Schregel et al., 2021)	Alemania, Bundesliga	Evaluación integral de gestión	Robustez en la gestión, relación directa entre excelencia y éxito deportivo/financiero
Modelo Integral (Moreno, 2017; Carranza, 2013)	Colombia, América Latina	Integración estratégica/orgánica	Personalización y adaptabilidad a realidades locales, énfasis en estrategia y cultura
Prospectivo (ESAN, 2022)	Negocios/deporte	Futuros posibles vs. Deseados	Anticipación de escenarios y toma de decisiones estratégicas

Nota. La comparativa sistematiza marcos metodológicos que van desde la excelencia operativa hasta la planeación prospectiva, evidenciando la versatilidad de las herramientas administrativas contemporáneas en la optimización de organizaciones deportivas. Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica de fuentes internacionales y regionales (1996-2024).

2.2.1.6. Modelos de Gestión Empresarial en Organizaciones Deportivas Exitosas

Aquí se tiene un análisis actualizado de los principales modelos de gestión empresarial de organizaciones deportivas reconocidas a nivel mundial por su orientación estratégica, innovadora y sostenible, por lo que estos referentes cubren al fútbol, baloncesto (NBA),

béisbol (MLB), fútbol americano (NFL) y grupos multideportivo, integrando los últimos hallazgos sobre estrategias, gestión, talento humano, innovación, y manejo de fondos.

En el Fútbol (Soccer) tenemos:

Manchester City / City Football Group

- **Modelo:** Multiclub global, gestión por KPIs, digitalización e integración de inteligencia de datos. Operan 13 clubes en 5 continentes, con alineamiento filosófico y táctico, scouting centralizado con ejecución local, y rutas de desarrollo de talento internas. El CFG es pionero en la explotación de datos e inteligencia para el desarrollo, así como la movilidad estratégica de jugadores y staff entre sus clubes, lo que le da escalabilidad y sostenibilidad a largo plazo (Bogotá, 2019; The Football Analyst, 2024).
- **Referente en:** Expansión internacional, estructura corporativa multinivel, desarrollo de talento adaptable, integración de negocios y fútbol.

FC Bayern Múnich

- **Modelo:** Club de socios (50+1), autofinanciado y con sólida co-propiedad de patrocinadores estratégicos (Audi, Adidas, Allianz). Mantiene sostenibilidad financiera con bajo endeudamiento, alta generación de ingresos comerciales y una gobernanza participativa que involucra a los aficionados en la toma de decisiones clave (AlSughair, 2025; The Football Say, 2025).
- **Referente en:** Gobernanza, sostenibilidad financiera, transparencia y éxito deportivo sostenido

Real Madrid CF

- **Modelo:** Club de socios con marca global. Su modelo se basa en el desarrollo y comercialización de marca, diversificación de fuentes (patrocinios, merchandising, derechos audiovisuales) y la profesionalización de áreas no deportivas (marketing, infraestructura, gestión patrimonial); lidera rankings de valor de marca y engagement global (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006; Brand Finance, 2024).
- **Referente en:** Marketing deportivo, gestión patrimonial, diversificación de ingresos.

Ajax (Países Bajos)

- **Modelo:** Foco en cantera, método TIPS (Técnica, Insight, Personalidad, Speed), scouting estratégico y ventas de jugadores como eje financiero. Altísima coherencia metodológica entre todas sus categorías y cultura de club formador (SoccerTAKE, 2024).
- **Referente en:** Gestión de talento, scouting global, exportación de jóvenes y rentabilidad en transferencias.

En la NBA (Baloncesto) tenemos:

Golden State Warriors

- **Modelo:** Transformación en empresa de entretenimiento. Avanzada digitalización, experiencia del fan personalizada, integración de tecnología cloud e inteligencia artificial en su operativa interna y de cara al cliente. Grandes inversiones en data analytics para management y performance deportivo, digitalización total del proceso comercial (ej. tickets digitales y experiencia en Chase Center) (Mediaplanet, 2024).
- **Referente en:** Innovación digital, análisis de datos, nuevos modelos de engagement y marketing.

Los Ángeles Lakers

- **Modelo:** Marca global, gestión de imagen y penetración mediática. Estrategias de engagement digital y comercial internacional, plataforma global de sponsors y presencia cultural más allá del baloncesto traducándose en segmentos de música, moda y lifestyle (Your Majesty, 2019).
- **Referente en:** Expansión e imagen global, monetización de marca y estilo de vida.

En Béisbol (MLB) tenemos:

New York Yankees

- **Modelo:** Franquicia con fuerte monopolio local, desarrollo de la red propia de TV (YES) como modelo de control de derechos y maximización de ingresos,

diversificación vía eventos, contenidos y alianzas además del merchandising (Business Insider, 2019).

- **Referente en:** Diversificación, integración vertical, gestión de derechos y marca.

Los Angeles Dodgers

- **Modelo:** Innovación en análisis de datos (saber invertir en big data y scouting), fidelización de fans y modernización de estadios y experiencias, capitalizando cada punto de contacto y fuente potencial de ingresos (The IoT Integrator, 2021).

En el NFL (Fútbol Americano) tenemos:

Dallas Cowboys

- **Modelo:** Franquicia más valiosa, estadio propio operado como multifunción todo el año (eventos, conciertos, hospitalidad), liderazgo en local, alianzas comerciales pioneras y dominio del branding y sponsorship local (Brand Finance, 2023).
- **Referente en:** Comercialización, explotación de infraestructura y eventos, innovación en sponsorship y marca.

New England Patriots

- **Modelo:** Liderazgo y consistencia organizacional bajo “The Patriot Way” (visión clara, trabajo en equipo, flexibilidad táctica, disciplina, gestión del talento), confianza total entre liderazgo y staff, y un enfoque flexible y adaptativo para alcanzar los objetivos deportivos (Govindarajan, 2016).
- **Referente en:** Cultura organizacional, gestión de talento y consistencia en resultados.

En entidades Multideporte tenemos:

Red Bull Sports (Fútbol, F1, eSports, etc.)

- **Modelo:** Holding global, integración deportiva-empresarial, multi-club-ownership, inversión en instalaciones, scouting global, branding extremo y producción de contenido/experiencia como core business (Lucarelli, 2021).
- **Referente en:** Sinergia deportes-marca, posicionamiento, innovación en comunicación, expansión internacional

Tabla 4.*Modelos Referenciales de Gestión Empresarial Deportiva*

Organización / Deporte	Modelo de gestión	Características Clave	Referente en
City Football Group (fútbol)	Multiclub global, digitalización	“Sinergia táctica, data, ruta interna de talento, KPI’s, scouting compartido” ^a	Integración global, negocio y fútbol
Bayern Múnich (fútbol)	Club socios, copropiedad	“Patrocinio codirigido, autofinanciamiento, disciplina financiera” ^b	Gobernanza y sostenibilidad
Real Madrid (fútbol)	Marca global, socios	“Comercialización, marketing, diversificación y profesionalización no deportiva” ^c	Valor de marca, ingresos globales
Ajax (fútbol)	Cantera, metodología TIPS	“Foco en desarrollo, ventas estratégicas, cultura formativa integral” ^d	Gestión de talento, exportación
Golden State Warriors (NBA)	Innovación, data, digitalización	“Fan experience, tecnología cloud, AI, integración negocio-entrenamiento y fan” ^e	Experiencia fan-cliente, gestión digital
Los Angeles Lakers (NBA)	Marca global, management	“Penetración mediática, digitalización, sponsors internacionales, lifestyle” ^f	Imagen y cultura global
New York Yankees (MLB)	Diversificación, derechos TV	“YES, monopolio local, marca potente, integración vertical” ^g	Multiplicación de ingresos
Dallas Cowboys (NFL)	Marca local-internacional, estadio	“Comercialización avanzada, hosting multipropósito, máxima rentabilidad local” ^h	Comercialización y eventos
New England Patriots (NFL)	Liderazgo org., cultura ganadora	“Consistencia, delegación, flexibilidad táctica, desarrollo del talento, “Patriot Way” ⁱ	Gestión de talento y consistencia
Red Bull Sports (multideporte)	Multi-club, integración marca	“Synergy branding, inversión en infraestructuras, scouting internacional, contenido propio” ^j	Expansión deportiva-empresarial

Nota: ^aBogotá (2019); The Football Analyst (2024). ^bAlSughair (2025); The Football Say (2025). ^cBlanco Callejo y Forcadell Martínez (2006); Brand Finance (2024).

^dSoccerTAKE (2024). ^eMediaplanet (2024). ^fYour Majesty (2019). ^gBusiness Insider (2019). ^hBrand Finance (2023). ⁱGovindarajan (2016). ^jLucarelli (2021). Elaboración propia a partir de la revisión de modelos de éxito internacional (2026).

Como se evidencia en la Tabla 4, los modelos de éxito global no dependen únicamente de la inversión económica, sino de una arquitectura institucional que prioriza la innovación, la diversificación de ingresos y la gestión del talento. Para el contexto de los clubes profesionales de Ambato, estos referentes internacionales proveen una hoja de ruta para transitar desde modelos empíricos hacia una gestión empresarial tecnificada y sostenible.

2.3. Marco Conceptual

El marco conceptual define y relaciona los principales conceptos y categorías de análisis que guiarán la investigación, estableciendo las bases para la interpretación y explicación de los fenómenos estudiados.

2.3.1. Conceptos clave

Desde esta perspectiva, los conceptos no se presentan como un glosario aislado, sino como un sistema articulado que enlaza la teoría de la administración contemporánea, los enfoques de gestión deportiva y las propuestas sobre desarrollo organizacional con la realidad de los clubes Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa (Martínez-Cabrera et al., 2023). De este modo, categorías como modelo de gestión empresarial deportiva, planificación estratégica, gobernanza deportiva, sostenibilidad organizacional, innovación en la gestión, gestión de la calidad, Balanced Scorecard y marcos de evaluación integral como FoMa Q-Score se asumen como constructos que permiten explicar, interpretar y proyectar transformaciones en la gestión de los clubes profesionales de Ambato (Schreyer et al., 2020; Monroy-Espinosa et al., 2023).

2.3.2. *Modelo de gestión*

En el contexto de esta tesis, el modelo de gestión empresarial deportiva se entiende como la estructura organizada de principios, procesos, prácticas e instrumentos que orientan la manera en que una organización deportiva planifica, ejecuta, controla y mejora sus actividades, con el propósito de alcanzar objetivos deportivos, económicos y sociales de forma coherente y sostenible (Herrero Fernández, 2020).

Esto supone pasar de una gestión basada en la experiencia individual y la improvisación a esquemas formalizados donde se definen con claridad objetivos, estrategias, procesos clave, indicadores y responsables, en coherencia con la evidencia de que la calidad de la gestión condiciona el desempeño global de los clubes profesionales (Schreyer et al., 2020).

2.3.3. *Gestión empresarial deportiva*

La gestión empresarial deportiva se concibe como el conjunto de procesos, estrategias y prácticas dirigidas a administrar de forma eficiente los recursos económicos, humanos, materiales y simbólicos de una organización deportiva, integrando las lógicas del management empresarial con la especificidad del entorno deportivo profesional (Martínez-Cabrera et al., 2023).

Al analizar la gestión empresarial deportiva de los clubes ambateños, la investigación busca identificar tanto las debilidades como las oportunidades para articular buenas prácticas y principios de la administración contemporánea en un modelo adaptado al contexto local (Del Salto-Santana et al., 2023).

2.3.4. Planificación estratégica en clubes de fútbol

La planificación estratégica se define como un proceso sistemático mediante el cual una organización establece su rumbo a mediano y largo plazo, determinando objetivos, estrategias, metas y acciones específicas, así como los recursos necesarios para su cumplimiento (Monroy-Espinosa et al., 2023).

Aplicar la planificación estratégica como categoría en el marco teórico-conceptual permite establecer la necesidad de que los clubes delimiten su visión de futuro y las estrategias que les permitan consolidarse como organizaciones profesionalizadas, sostenibles, y socialmente relevantes en Ambato.

2.3.5. Gobernanza deportiva y rendición de cuentas

La gobernanza deportiva se entiende como el conjunto de normas, estructuras, procesos y mecanismos mediante los cuales se toman decisiones en las organizaciones deportivas, se distribuyen responsabilidades, se ejercen controles y se garantiza la transparencia y la rendición de cuentas ante los diferentes grupos de interés (Gobierno del Reino Unido, 2023).

Al incorporar la gobernanza deportiva en el marco teórico-conceptual, la tesis reconoce que la mejora del desempeño organizacional no depende solo de herramientas técnicas de gestión, sino también de marcos de decisión que favorezcan transparencia, participación responsable y continuidad de políticas más allá de ciclos dirigenciales coyunturales (Gobierno del Reino Unido, 2023).

2.3.6. Innovación en la gestión deportiva

La innovación en la gestión deportiva se refiere a la incorporación de nuevas ideas, tecnologías, enfoques y procesos que permiten mejorar la eficiencia operativa, la

competitividad y la experiencia de los distintos grupos de interés en una organización deportiva (Euncet Business School, 2026). Esta innovación puede expresarse en la adopción de herramientas digitales para la gestión administrativa, en nuevas formas de relacionamiento con la afición, en el uso de analítica de datos para la toma de decisiones deportivas y financieras o en modelos de negocio que diversifiquen las fuentes de ingresos (World Football Summit et al., 2025).

En un entorno global donde los clubes de élite han incorporado estrategias de digitalización, internacionalización de marca y modelos avanzados de gestión, los clubes de contextos locales como Ambato enfrentan el reto de adaptar innovaciones que sean viables y pertinentes a su realidad económica y tecnológica (Euncet Business School, 2026; ADEN Business School, 2025).

2.3.7. *Herramientas y marcos de medición*

Dentro del marco teórico-conceptual se consideran también herramientas y marcos de evaluación que ofrecen soporte metodológico para la medición del desempeño organizacional; donde el Balanced Scorecard (BSC) se asume como un sistema de gestión estratégica que traduce la visión y la estrategia de la organización en objetivos, indicadores y metas distribuidos en diversas perspectivas (financiera, clientes/aficionados, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) (Kaplan & Norton, 2007; Zamora & Rodríguez, 2023). En el ámbito deportivo, el BSC ha servido para conectar resultados deportivos con indicadores de gestión, lo cual ha facilitado la toma de decisiones basada en información y la coherencia entre estrategia y operación (Monroy-Espinosa et al., 2023).

La gestión de calidad se adopta como un enfoque que promueve la mejora continua de procesos, la estandarización de los mismos y la orientación a las necesidades de los distintos stakeholders, entre los que se incluyen aficionados, jugadores, patrocinadores y comunidad (Ulloa-Hernández et al., 2023). Desde este punto de vista, la calidad se concibe como una cultura organizacional basada en la mejora continua y en la búsqueda

de excelencia en la prestación del servicio deportivo, más allá del resultado puntual de la competición (Montero et al., 2021).

El FoMa Q Score, por su parte, es conocido como un modelo completo de medición de la calidad de la gestión en clubes de fútbol, que incorpora indicadores referidos al éxito deportivo, al rendimiento financiero, a la relación con los aficionados y a la gobernanza (Schreyer et al., 2020).

Los conceptos desarrollados en este marco teórico conceptual, en conjunto, permiten construir una visión integrada de la gestión empresarial deportiva y del desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesional de Ambato (Fárez Pineda, 2021; Viteri Sánchez, 2024).

A partir de la articulación entre el modelo de gestión, la planificación estratégica, la gobernanza, la sostenibilidad, la innovación y las herramientas de medición, la investigación establece las bases conceptuales para formular hipótesis, diseñar el modelo integral de gestión empresarial e, interpretar finalmente los resultados empíricos sobre las posibilidades de transformación de la realidad organizativa de los clubes ambateños.

2.4. Marco Contextual Histórico y Actual

La historia y presente de la gestión empresarial en los clubes de fútbol profesional reflejan una notable evolución, marcada por la transición desde modelos amateurs a estructuras empresariales cada vez más sofisticadas, donde en sus primeras décadas, los clubes funcionaban como asociaciones civiles sin fines de lucro, centrados en la organización de partidos y el desarrollo deportivo, sin un control administrativo formal ni visión de largo plazo (Zurita-Altamirano et al., 2017; Fárez Pineda, 2021).

2.4.1. *Reseña histórica de la gestión empresarial en clubes de fútbol*

La gestión de los clubes de fútbol profesional ha experimentado una transformación drástica y significativa a lo largo de la historia, desde sus humildes comienzos hasta la compleja realidad que viven hoy, durante las primeras décadas de la existencia de los clubes de fútbol, estas instituciones trabajaban en claves de una asociación civil sin fines de lucro con una estructura jerárquica tradicional. Esencialmente, la gestión se centraba en la organización de partidos y desarrollos de equipos, sin una estrategia a largo plazo detrás de esta y sin mecanismos administrativos que aseguraran procesos más eficientes y sostenibles (Zurita-Altamirano et l., 2017; Fárez Pineda, 2021).

La segunda mitad del siglo XX trajo la globalización, la comercialización y una mayor presión para lograr resultados deportivos y financieros. En Europa y Latinoamérica, los clubes comenzaron a diversificar sus flujos de ingresos y a planificar ingresos innovadores, donde la profesionalización de la administración y herramientas administrativas como la planificación estratégica, el marketing y la gestión financiera buscaban y son, hasta hoy, las herramientas esenciales en el trabajo de los clubes (Fárez Pineda, 2021).

En el caso ecuatoriano, el fútbol profesional tiene más de un siglo, donde los primeros clubes y campeonatos nacionales sentaron las bases de la industria del fútbol nacional. Sin embargo, la evolución del management en los clubes ecuatorianos ha sido desigual y ha presentado problemas como crisis financiera, falta de transparencia e innovación (Zurita-Altamirano, 2027; Núñez-Alvarez, 2024).

- *Etapas fundacional (inicios - 1970):* Caracterizada por una prevalencia significativa de la gestión amateur, esta fase temprana se caracteriza por la existencia de clubes organizados que operaban como asociaciones civiles. Dichas sociedades ocasionalmente dedican gran parte de sus esfuerzos a una pasión por el deporte y al esfuerzo voluntario por parte de sus miembros. Sin remuneración monetaria, animados por la pasión por el juego, realizaron un trabajo valioso para el desarrollo de la entidad;

si bien esta fase sentó las bases de lo que estaba por venir, carecía de las características formales y estructurales que se desarrollarían más adelante.

- *Transición a la profesionalización (1970-2000):* Se trata de una fase de transición, que incluiría la adopción de estructuras de mayor formalidad que allanarían el camino a la profesionalización. Si bien se trata de grandes pasos, las organizaciones aún eran significativamente débiles en la administración financiera y administrativa, lo que las limitaría a crecer y expandirse en un entorno cada vez más competitivo.
- *Consolidación empresarial (2000-actualidad):* Se ha caracterizado por la mejora de los modelos de negocio y por la diversificación de formas de ingreso a través de merchandising, venta de jugadores y marketing digital, lo que ha llevado a un enfoque significativamente más profesional y al desarrollo de una sostenibilidad financiera.

2.4.2. Evolución y situación actual en Ecuador y Ambato

En Ecuador, la mayoría de los clubes profesionales funcionan bajo estructuras jerárquicas tradicionales, típicamente caracterizados por la falta de planificación estratégica, mal manejo financiero y uso insuficiente de recursos económicos alternativos, donde todos ellos resultaron en crisis recurrentes, alta deuda y vulnerabilidad a los cambios en el entorno deportivo y económico (Fárez Pineda, 2021).

En la provincia de Tungurahua, así como en la ciudad de Ambato, los clubes Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa pasaron un desarrollo prácticamente igual. En primer lugar, todos ellos aparecieron como iniciativas locales, con fines benéficos para la comunidad y universitarios, manejados casi totalmente por fuerzas voluntarias y marcados con identidad regional. Sin embargo, con el tiempo, la necesidad de nacional e internacional el crecimiento llevó a ciertas estructuras, aunque la innovación y un cierto grado de profesionalismo ocurrieron en diferentes etapas (Núñez-Alvarez, 2024).

Macará, fue fundado en el año de 1939 y Técnico Universitario fundado en el año 1971, han sido representantes y figuras del fútbol de Ambato, presentes siempre en la Serie A y la Serie B, y resistiendo a los problemas financieros cada temporada y cambio de directivas sin permanencia.

Mushuc Runa Sporting Club es un equipo de fútbol profesional fundado en 2003 en Ambato, Ecuador, con raíces en la cooperativa indígena Mushuc Runa, donde a lo largo de su historia, Mushuc Runa se ha consolidado como referente de representación indígena dentro del fútbol organizado del país.

Si bien la creación de la LigaPro en 2018 fue en parte para profesionalizar la gestión y también para aumentar la sostenibilidad, los resultados han sido diversos hasta ahora y muchos clubes, también en Ambato, siguen padeciendo problemas de liquidez y problemas de gestión (Núñez-Alvarez, 2024; Primicias, 2025; Radiolacalle, 2025).

2.5. Marco Legal y Normativo

El marco legal y regulatorio constituye un componente esencial de los antecedentes contextuales de esta investigación, porque define los límites, obligaciones y oportunidades que condicionan la gestión, el funcionamiento y la sostenibilidad de los clubes de fútbol profesional; en este estudio se asume un enfoque escalonado (internacional, nacional y regional/local), seleccionando aquellas normas que inciden de manera directa en la profesionalización, la gobernanza, la transparencia y la sostenibilidad de los clubes con sede en Ambato, más allá de un simple inventario normativo (Del Salto-Santana et al., 2023). La elección de estos cuerpos legales responde a su relevancia para el problema de investigación: la ausencia de un modelo integrado de gestión empresarial que articule las exigencias legales con las prácticas de administración contemporánea en el contexto ecuatoriano.

2.5.1. *Ámbito Internacional*

A nivel mundial, la industria del fútbol se rige por tratados, códigos y reglamentos que buscan garantizar la integridad, la transparencia y la sostenibilidad del juego, y que sirven como referentes para las regulaciones nacionales (Gobierno del Reino Unido, 2023; Montero et al., 2021).

- *Código ético de la FIFA*: Establece principios de ética para los clubes, las federaciones y los demás agentes del fútbol, promoviendo la transparencia, la lucha contra la corrupción, la integridad de la gestión y el respeto de los derechos humanos (FIFA, 2020). Su inclusión es fundamental porque el trabajo de tesis gira en torno a la necesidad de reforzar la gobernanza y la responsabilidad en la gestión de los clubes profesionales, elementos que están estrechamente relacionados con los estándares de ética internacional (World Football Summit et al., 2025).

- *Reglamento de licencias de clubes de la UEFA*: Instauro criterios financieros, de gobernanza y deportivos para la cooperación de los clubes en competiciones europeas, con especial atención a la gestión financiera, manejo adecuado del endeudamiento y unas buenas prácticas de gestión (UEFA, 2022). Aunque los clubes ecuatorianos no forman parte en las competiciones de la UEFA, este reglamento se toma como referencia comparativa de buenas prácticas en lo que se refiere a sus licencias y control económico, adecuado para la creación de un modelo de gestión que aspire a estándares de forma internacional (Schreyer et al., 2020).

- *Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)*: Regulan las condiciones de trabajo, los derechos laborales y la protección social de los trabajadores y deportistas profesionales, incluyendo jornadas, contratos y seguridad laboral (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

Estas leyes internacionales influyen en la legislación nacional y en las políticas deportivas de otros países, incluido Ecuador, donde se ha indicado responsabilidades

para organizar su regulación deportiva con estándares globales de integridad y respeto a derechos (Gobierno del Reino Unido, 2023; World Football Summit et al., 2025).

2.5.2. *Ámbito Nacional*

En el plano nacional, se seleccionan las normas que enmarcan de manera directa la organización, la estructura y la actividad de los clubes de fútbol profesional, porque condicionan la forma en que estos pueden implementar un modelo integral de gestión empresarial (Zurita Altamirano & Medina Chicaiza, 2018).

2.5.2.1. *Ley Orgánica del Deporte, la Educación Física y la Recreación (LODEFER):*

Esta ley regula la actividad deportiva en todas sus formas y niveles, define el Sistema Deportivo Nacional y establece principios como transparencia, participación y sostenibilidad (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010/2016).

- El **artículo 3** fija los principios rectores del deporte, entre ellos transparencia, participación ciudadana y sostenibilidad, que se corresponden con los ejes de gobernanza y desarrollo organizacional que aborda la tesis.
- El **artículo 15** obliga a que las organizaciones deportivas cuenten con estructuras administrativas y financieras adecuadas, lo que justifica la necesidad de un modelo de gestión empresarial que formalice y profesionalice la administración de los clubes.
- El **artículo 28** normaliza la profesionalización de deportistas y la formalización de contratos laborales, enlazando los inconvenientes de gestión con el respeto a derechos laborales y la estabilidad contractual de jugadores y personal.
- El **artículo 45** establece la inspección y cautela de las entidades deportivas por parte de las asociaciones proporcionadas, lo cual fortalece la responsabilidad de los clubes en cuanto a la rendición de cuentas y al cumplimiento de la normativa, aspectos centrales de la propuesta de modelo.

La **LODEFER**. Constituye la columna vertebral del marco nacional al conectar directamente el deber de organización y profesionalización de las entidades deportivas con la intervención del Estado y los derechos de los ciudadanos, ajustándose al enfoque de desarrollo organizacional eficaz que se propone en esta tesis (Fárez Pineda, 2021).

2.5.2.2. *Reglamento de organización y funcionamiento de las ligas profesionales de fútbol (LigaPro).*

Este reglamento establece la creación, organización y funcionamiento de la Liga Profesional de Fútbol del Ecuador, y fija requisitos económicos, administrativos y deportivos que los clubes deben cumplir para participar en las competencias oficiales (LigaPro, 2025).

- El **artículo 22** regula la transparencia, rendición de cuentas, cumplimiento normativo fiscal y laboral, que el modelo propuesto pretende operacionalizar a través de indicadores de gobernanza y control.
- El **artículo 35** regula la gestión económica y financiera, fijando límites de endeudamiento y criterios de control presupuestario, lo que evidencia la necesidad de herramientas de gestión financiera integradas en el modelo a fin de evitar crisis recurrentes de liquidez.

El **Reglamento de LigaPro**: se incluye porque traduce en exigencias concretas los principios de sostenibilidad y transparencia, condicionando directamente la permanencia de los clubes en el sistema competitivo profesional (Deloitte, 2022; LigaPro, 2018)

2.5.2.3. *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)*

Este cuerpo normativo contempla disposiciones sobre la creación y operación de sociedades anónimas y otros vehículos empresariales, incluidas figuras aplicables a organizaciones deportivas (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

- El **artículo 150** normaliza la creación de sociedades anónimas, donde existe la contingencia de que los clubes patrocinen estructuras societarias que faciliten la captación de inversiones y la gestión administrativa.
- El **artículo 152** recoge obligaciones de transparencia financiera y protección a inversionistas, afines con la gobernanza económica de los clubes.

2.5.3. *Ámbito regional y local*

En el ámbito regional y local, se consideran aquellas normas que, sin sustituir la legislación nacional, la complementan y adaptan a la realidad de Tungurahua y Ambato, donde se ubican los clubes objeto de estudio (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Tungurahua, 2023).

- *Ordenanza Provincial Tungurahense de Fomento del Desarrollo Deportivo.* La presente ordenanza promueve la organización de eventos deportivos, el desarrollo de talentos y la cooperación entre entidades públicas y privadas, con el fin de fortalecer el sistema deportivo local (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Tungurahua, 2023). Su inclusión se justifica porque configura un entorno de apoyo institucional del cual los clubes pueden aprovecharse mediante una gestión estratégica alineada con políticas provinciales de desarrollo deportivo (Martínez-Cabrera et al., 2023).

- *Ordenanzas municipales del cantón Ambato.* Las presentes normas establecen los criterios para la asignación de recursos, incentivos y apoyos municipales a las actividades y entidades deportivas, así como las condiciones de transparencia y responsabilidad en el uso de fondos públicos (Municipio de Ambato, 2023).

Estas exigencias legales se articulan, en el desarrollo del trabajo, con los principios de la administración contemporánea y con las mejores prácticas de gestión deportiva, configurando un fundamento normativo y teórico coherente con el problema y los objetivos de la tesis.

En síntesis, la sistematización teórica referencial desarrollada en este capítulo representa el principal aporte al estudio del problema de investigación, al articular un marco integral que integra el estado del arte internacional, nacional y local con marcos conceptuales, históricos, actuales y normativos sobre gestión empresarial deportiva.

CAPÍTULO III

3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.

El Capítulo 3 de esta investigación expone los fundamentos metodológicos y los resultados obtenidos en el marco de la investigación orientada al diseño de un modelo integral de gestión empresarial para los clubes de fútbol profesional de Ambato, donde se describen la lógica de investigación adoptada, el enfoque mixto que combina metodologías cuantitativas y cualitativas, el procedimiento de operacionalización de variables, la selección de la muestra y los criterios para su delimitación.

Asimismo, se detallan los métodos, técnicas e instrumentos empleados en la recolección de información, tales como la encuesta estructurada dirigida a jugadores, socios, así como también a directivos, gerentes, autoridades y expertos; y finalmente, se presenta el proceso de análisis, discusión y contraste de los datos obtenidos, que sustenta la propuesta de transformación y las conclusiones de la investigación

3.1. Operacionalización de variables y elaboración de matriz de consistencia científica metodológica.

Esta etapa es esencial para una investigación de forma empírica-cuantitativo, ya que permite utilizar los conceptos teóricos en sumario de manera medible; para el caso de este estudio, está orientado al diseño de un modelo integral de gestión empresarial para clubes de fútbol profesional de Ambato, donde el proceso inicia con la definición de las variables principales a partir de los objetivos del estudio.

A continuación, cada variable fue estructurada en dimensiones o componentes específicos, permitiendo así instaurar indicadores precisos, cuantificables y adecuados al contexto local; donde esta estructura garantiza que los métodos de recolección y análisis

de datos respondan de forma coherente a las exigencias del problema científico propuesto, donde tenemos la siguiente matriz de consistencia se sintetizan los principales componentes metodológicos de la investigación:

Tabla 5.*Matriz de consistencia*

Título: Modelo integral de gestión empresarial basado en principios de administración contemporánea para el desarrollo organizacional eficiente de clubes de fútbol profesionales de Ambato de la serie A, en el periodo 2023-2025.

Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo contribuir a fomentar el desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesional de la ciudad de Ambato, Ecuador?	La elaboración de un modelo integral de gestión empresarial, basado en principios de gestión moderna, mejora el desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesionales de la ciudad de Ambato.	Plantear un modelo integral de gestión empresarial, que favorezca al desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesional	Establecer los elementos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial, y el desarrollo organizacional de los clubes de fútbol profesional.	VI: Modelo integral de gestión empresarial. VD: Desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesional.	VI: Guías de gestión; VI: Principios de modelos de gestión deportiva; innovación en la administración uso de modelos de gestión; VD: Gestión operativa; reputación institucional.	VI: Principios de administración moderna en la gestión del club; uso de modelos de gestión; VD: Mejoras en procesos internos; de formación del personal; percepción positiva de actores.
¿Qué prácticas de la administración moderna, cómo pueden ser adaptadas al entorno local?	El ajuste contextualizado de las nociones y prácticas de la administración actual a los clubes de Ambato posibilita progresos importantes en su	Proponer un modelo integral de gestión empresarial... (mismo objetivo general).	Plantear un modelo integral de gestión empresarial Caracterizar el estado actual del desarrollo organizacional de los clubes de fútbol profesional en la ciudad de Ambato, Ecuador. Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial basada en los conceptos de la administración actual, y el desarrollo organizacional eficiente	VD: Desarrollo organizacional eficaz de los clubes de fútbol profesional. VI: Modelo integral de gestión empresarial.	Gestión operativa; profesionalización; gestión financiera; dogma institucional. Direcciones de gestión moderna; modelos de gestión deportiva; innovación en procesos.	Análisis modelos deportivos y uso de herramientas de gestión e indicadores.

	desarrollo organizacional.		de los clubes de fútbol profesional.			
¿Qué debe comprender un modelo de gestión empresarial integral para explicar las necesidades y características de los clubes de fútbol profesional de Ambato?	Modelo de gestión empresarial, estructurado en dimensiones, permite reconocer a las necesidades organizativas, financieras y deportivas de los clubes profesionales de Ambato.	Proponer un modelo integral de gestión empresarial (mismo objetivo general).	Elaborar un modelo integral de gestión empresarial basado en los conceptos de la administración actuales, que contribuya al desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesional en la ciudad de Ambato, Ecuador.	VI: Modelo integral de gestión empresarial. VD: Desarrollo organizacional eficiente.	Fases del modelo; dimensiones de gestión (estratégica, financiera, talento humano, innovación, evaluación de desempeño); estructura de indicadores.	Objetividad y claridad de las fases del modelo; definición de responsabilidades y roles; fijación de habilidades de planificación estratégica, gestión de talento humano, innovación tecnológica y evaluación de resultados.
¿Qué efectos se esperarán dentro del desarrollo organizativo, tras la ejecución del modelo integral de gestión empresarial planteado?	Dentro del modelo integral de gestión empresarial se espera mejoras significativas en eficiencia operativa, sostenibilidad financiera, profesionalización de los clubes de fútbol profesional de Ambato.	Proponer un modelo integral de gestión empresarial (mismo objetivo general).	Validar la efectividad de un modelo integral de gestión empresarial basado en los conceptos de la administración actuales, que contribuya al desarrollo organizacional eficaz de los clubes de fútbol profesional	VI: Modelo integral de gestión empresarial. VD: Desarrollo organizacional eficiente.	Resultados de implementación del modelo; cambios en eficiencia operativa; cambios en sostenibilidad financiera; cambios en clima y cultura organizacional.	Índice de eficiencia operativa); porcentaje de personal capacitado; grado de satisfacción del personal con la gestión; percepción de mejora en la imagen institucional.

Nota. El documento articula de forma sistémica el problema, objetivos e hipótesis con las variables de estudio, garantizando la trazabilidad lógica del diseño empírico. Elaboración propia (2026).

Esta matriz permite garantizar la coherencia lógica y científica entre las distintas fases del trabajo, desde el planteamiento del problema y los objetivos, hasta la recolección y el análisis de la información; además, la clasificación de variables en dimensiones e indicadores favorece un proceso de evaluación riguroso, facilitando tanto la recolección de datos estructurados como la interpretación objetiva de los resultados

3.2. Diseño metodológico

El diseño metodológico orienta el proceso investigativo desde la elección del enfoque hasta la recolección y análisis de datos, asegurando la coherencia entre el problema, los objetivos y los instrumentos empleados (Hernández Sampieri et al., 2014).

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

3.2.1.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es mixto, combinando el rigor cuantitativo con la profundidad interpretativa de los métodos cualitativos (Creswell & Plano Clark, 2018). Se comenzó de la premisa de que mediante el estudio mixto de datos y evidencias se puede comprender integralmente la gestión empresarial en clubes de fútbol profesional de Ambato.

El enfoque cuantitativo facilita la medición objetiva de variables como eficiencia organizacional, componentes de gestión y resultados administrativos, permitiendo formar estándares y relaciones estadísticamente significativas, mientras que el enfoque cualitativo permite introducirse en el juicio de percepciones, y estrategias desde las experiencias de directivos y personal clave, dignificando la interpretación de los resultados y las mejoras en planteamiento de propuestas (Hernández Sampieri et al., 2014; Creswell & Plano Clark, 2018).

3.2.1.2. *Diseño de la investigación*

El estudio adopta un diseño no experimental, transversal, centrado en la observación de la realidad tal como ocurre en el contexto natural de los clubes de fútbol profesional de Ambato, sin manipulación deliberada de las variables independientes.

- En cuanto al carácter no experimental, las variables de interés (modelo integral de gestión empresarial y desarrollo organizacional eficiente) se observan en su contexto real, sin intervención del investigador, limitándose a registrar la presencia y el nivel de las prácticas de gestión existentes (Hernández Sampieri et al., 2014).
- El diseño es transversal, puesto que la información se recolecta en un solo momento del tiempo, durante el período 2024-2025, con el propósito de describir la situación vigente de los clubes en ese intervalo (Creswell, 2014).

3.2.1.3. *Tipo de investigación*

En función de su finalidad, la investigación es de tipo aplicada, puesto que se orienta a la solución de un problema concreto de gestión en el contexto de los clubes de fútbol profesional de la ciudad de Ambato. De acuerdo con Tamayo & Tamayo (2017) la investigación aplicada busca generar conocimientos prácticos que puedan utilizarse para mejorar procesos, sistemas o modelos organizacionales, lo cual se corresponde con el objetivo de esta tesis de diseñar un modelo integral de gestión empresarial basado en principios de administración contemporánea. En este caso, el estudio tiene como finalidad la elaboración de un modelo de gestión empresarial adaptado a las características organizativas, financieras y deportivas de los clubes Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa, con miras a fortalecer su desarrollo organizacional eficiente y su sostenibilidad.

El nivel descriptivo permite determinar la situación actual de los clubes en relación con la planificación estratégica, la gestión financiera, la administración del talento humano,

la innovación tecnológica y los mecanismos de valoración del desempeño, también tenemos el nivel explicativo proporciona el estudio de las relaciones entre dimensiones de gestión y el desarrollo organizacional eficiente; y finalmente, el carácter propositivo se materializa en el diseño de un modelo integral de gestión empresarial estructurado en fases, dimensiones e indicadores, orientado a la transición desde esquemas de gestión reactivos a esquemas proactivos, estratégicos y medibles, fundamentado en los resultados empíricos y en los aportes teóricos revisados.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.

Esta matriz constituye un mecanismo central del diseño metodológico de la investigación, puesto que permite operacionalizar las variables vinculadas al modelo integral de gestión empresarial y al desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesional de Ambato. Al respecto, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) sostienen que la selección adecuada de métodos, técnicas e instrumentos asegura la coherencia entre el enfoque mixto, el diseño explicativo secuencial y el tipo de investigación aplicada, fortaleciendo así la calidad y pertinencia de los resultados obtenidos.

3.2.2.1. Métodos de investigación

En correspondencia con el enfoque mixto adoptado, la investigación emplea de manera articulada los enfoques cuantitativo y cualitativo, complementados con el método analítico-sintético. La aproximación cuantitativa permite medir de forma objetiva las percepciones y prácticas del personal directivo, administrativo y operativo de los clubes de fútbol profesional de Ambato (Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa) respecto a la planificación estratégica, la gestión financiera, la administración del talento humano, la innovación tecnológica y la evaluación del desempeño organizacional. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014) este método proporciona la cuantificación

de datos y el análisis estadístico, facilitando resultados que sirven para identificar esquemas y relaciones entre las variables estudiadas dentro del argumento de los clubes.

El enfoque cualitativo se utiliza para alcanzar en profundidad el entorno organizacional de los clubes, las decisiones estratégicas y los conocimientos de los actores clave sobre la utilización de un modelo integral de gestión empresarial. Creswell (2014) señala que el enfoque cualitativo es fundamentalmente oportuno cuando se busca demostrar fenómenos complejos desde la perspectiva de los partícipes, lo cual, en este estudio, se convierte en examinar cómo directivos y responsables de gestión viven y manifiestan las debilidades, desafíos y oportunidades de mejora.

De manera adicional, se utiliza el método analítico–sintético, que permite descomponer el fenómeno de estudio en sus componentes principales mencionados anteriormente, para su análisis individual y, consecutivamente, integrar los hallazgos en una propuesta vinculada al modelo I de gestión empresarial. Según Tamayo y Tamayo (2017) este método favorece el tránsito desde el análisis detallado de las partes hacia la construcción de una visión integrada, lo que resulta especialmente pertinente para diseñar un modelo de gestión aplicable y contextualizado a los clubes de fútbol profesional de Ambato.

3.2.2.2. *Técnicas de obtención de datos*

Las técnicas seleccionadas responden a los objetivos específicos de la investigación y al enfoque metodológico mixto adoptado, articulando procedimientos cuantitativos y cualitativos para el análisis de la gestión empresarial en los clubes de fútbol profesional de Ambato:

Encuesta: Se utiliza para recoger información cuantitativa del personal directivo, administrativo de los clubes Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa, en relación a experiencias sobre su planificación, la gestión financiera, el recurso humano, innovación y evaluación del desempeño. Por tanto, Hernández Sampieri et al. (2014) explica que la encuesta es una técnica eficaz para obtener datos generalizados sobre

cualidades, percepciones y prácticas en poblaciones determinadas, permitiendo formar patrones y relaciones entre variables en estos estudios.

Entrevista semiestructurada: Se aplica a actores clave de los clubes (directivos, responsables de áreas administrativas y deportivas) con la intención de alcanzar información cualitativa importante sobre la gestión estratégica, la toma de decisiones y la viabilidad de efectuar un modelo integral de gestión empresarial establecido en principios de administración moderna. Creswell y Plano Clark (2018) enfatizan que las entrevistas semiestructuradas admiten profundizar en las experiencias y que los participantes atribuyen a los fenómenos estudiados, combinando flexibilidad en la conversación con una guía temática vinculada a los objetivos de la investigación.

Observación directa: Se utiliza para examinar de manera metódica ciertos procesos organizativos sobre los clubes, como reuniones formales y el uso de técnicas de gestión administrativa. Flick (2015) explica que la observación contrasta la investigación revelada por los participantes con las prácticas reales en el argumento oriundo de las organizaciones, robusteciendo la validez de los hallazgos.

3.2.2.3. *Instrumentos de obtención de datos*

Los instrumentos de recolección de información se diseñaron específicamente para el contexto de los clubes de fútbol profesional de Ambato, de manera que fueran pertinentes respecto a las variables “modelo integral de gestión empresarial” y “desarrollo organizacional eficiente” y coherentes con el enfoque mixto explicativo secuencial de la investigación:

Cuestionario estructurado: Se elaboró un cuestionario para la aplicación de la encuesta al personal directivo, administrativo y operativo de los clubes Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa.

Guía de entrevista semiestructurada: Encaminada a actores clave de los clubes (directivos, responsables de áreas estratégicas), donde dicha guía incluye preguntas abiertas y ejes temáticos vinculados con la visión de futuro de los clubes, la toma de decisiones en materia de gestión empresarial. Este tipo de instrumento facilita explorar

en profundidad experiencias y significados desde la perspectiva de los participantes, tal como señalan Creswell y Plano Clark (2018) en el contexto de diseños mixtos.

Ficha de observación: Se creo una ficha de observación para reconocer de forma ordenada evidencias relacionadas con procesos de gestión en los clubes, tales como la realización de reuniones de planificación, la comunicación interna, el uso de herramientas digitales de gestión o la existencia de procedimientos formalizados.

3.2.2.4. *Validez y confiabilidad de los instrumentos*

La calidad y credibilidad de los resultados de la investigación dependen en gran medida de la validez y confiabilidad de los instrumentos empleados para la recolección de datos, por lo que se implementaron procedimientos sistemáticos de revisión de contenido y de estandarización en su aplicación, acordes con las recomendaciones actuales para estudios mixtos en ciencias sociales

En cuanto a la validez de contenido, el cuestionario estructurado, la guía de entrevista semiestructurada, las fichas de observación fueron sometidos a revisión mediante juicio de expertos, conformado por especialistas en gestión deportiva y administración de organizaciones; donde estos expertos valoraron cada ítem en función de juicios de pertinencia, claridad, relevancia y coherencia con las dimensiones e indicadores definidos en la matriz de operacionalización.

Mientras que, en el cuestionario, se comprobó que las escalas tipo Likert conservaran un sentido similar en todos los componentes, se revisó la redacción para evitar equívocos y se cuidó que los ítems de cada dimensión mostraran homogeneidad temática, siguiendo las recomendaciones de Hernández Sampieri et al. (2014) para estudios cuantitativos no experimentales. Lineamientos recientes sobre validez en investigaciones con encuestas subrayan que la fiabilidad también se construye a partir de la claridad conceptual, la estabilidad de los formatos de respuesta y la consistencia de los procedimientos de administración, más allá de los indicadores estadísticos (Repke, Birkenmaier y Lechner, 2024).

En la prueba el cuestionario se consiguió un coeficiente alfa de Cronbach de 0,89, valor que se piensa proporcionado para estudios en ciencias sociales aplicadas, al indicar una alta consistencia interna de los ítems que componen las escalas manejadas. Este resultado esta entre los rangos recomendados por Nunnally y Bernstein (1994), quienes proponen valores iguales o superiores a 0,70 como admisibles para investigación.

Para la guía de entrevistas, se definió una secuencia básica de temas, se establecieron criterios uniformes para la formulación de preguntas y se acordaron pautas comunes para el registro, grabación y transcripción de la información, de manera que todos los participantes fueran abordados bajo condiciones comparables (Creswell & Plano Clark, 2018).

3.2.2.5. *Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos*

El desarrollo de los instrumentos de obtención de datos se realizó de manera gradual y sistemática, tomando como punto de partida la matriz de operacionalización de variables y la revisión del marco teórico sobre gestión empresarial deportiva y modelos de gestión integral. Este proceso permitió asegurar la coherencia entre los conceptos centrales de la investigación, las dimensiones e indicadores definidos y los ítems incluidos en el cuestionario, la guía de entrevista, la ficha de observación y la matriz de análisis documental.

En una primera etapa, se delimitaron las dimensiones con el modelo integral de gestión empresarial y el desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesional de Ambato, fundamentado en la planificación estratégica, gestión financiera, gestión del talento humano, innovación tecnológica, evaluación del desempeño, donde a partir de esta distribución, se transformó un mapa de contenidos que ubicó la distribución de ítems y preguntas en cada instrumento.

En la segunda etapa, se procedió al diseño del cuestionario estructurado, organizando los ítems en secciones correspondientes a cada dimensión de gestión identificada. Para ello

se formularon preguntas cerradas con escala tipo Likert, que permiten medir el grado de acuerdo o frecuencia respecto a prácticas de planificación, control financiero, gestión del talento humano, uso de herramientas digitales y mecanismos de evaluación del desempeño.

En la tercera etapa se diseñó el guion de entrevista semiestructurada como el instrumento modular de la fase cualitativa. Este procedimiento permitió recopilar datos discursivos y perceptuales orientados a enriquecer el análisis cuantitativo previo, asegurando la coherencia metodológica y el cumplimiento de los ejes analíticos de la investigación.

De forma análoga, se delineó la ficha de observación, a partir de las dimensiones que están en la matriz de operacionalización y de procesos clave examinados dentro del diagnóstico en los clubes.; ya que esta ficha contiene las categorías antes mencionadas.

Posteriormente, se construyó la matriz de análisis documental con base en las categorías teóricas y los objetivos de la investigación, delimitando columnas para el tipo de documento, contenido relevante, dimensión del modelo a la que se vincula, normas o lineamientos asociados y observaciones para la interpretación.

3.2.3. Confiabilidad del instrumento de la encuesta.

La confiabilidad del instrumento se refiere al grado de consistencia y estabilidad de los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario a los participantes de la investigación; en el caso de esta tesis, la confiabilidad se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, ampliamente utilizado para estimar la consistencia interna de escalas tipo Likert y conjuntos de ítems que miden dimensiones relacionadas entre sí; y este enfoque resulta pertinente dado que el cuestionario aplicado integra múltiples ítems orientados a valorar diferentes aspectos de la gestión empresarial en los clubes de fútbol profesional de Ambato.

Después de la aplicación de la encuesta al conjunto de 38 participantes de los clubes Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa, los datos fueron establecidos y procesados estadísticamente, calculándose el coeficiente alfa de Cronbach para el instrumento global. El valor alcanzado fue de 0,87, lo cual, de acuerdo con la literatura, se interpreta como un nivel de confiabilidad alto, al destacar el umbral mínimo de 0,70 generalmente aceptado para investigaciones en ciencias sociales aplicadas (Kalkbrenner, 2021).

Este resultado revela que los ítems del cuestionario presentan un grado adecuado de homogeneidad y coherencia interna al medir las percepciones y prácticas de gestión empresarial en los clubes de Ambato, lo que respalda la estabilidad de las puntuaciones obtenidas.

3.2.4. Conclusión sobre la validez y confiabilidad

En función de los resultados obtenidos en el juicio de expertos, se concluye que el instrumento de recolección de datos utilizado en la presente investigación es válido y confiable, por lo que resulta apropiado para medir la percepción del personal directivo, administrativo, técnico deportivo y médico de los clubes de fútbol profesional de la ciudad de Ambato respecto a la gestión empresarial y al desarrollo organizacional eficiente. El cuestionario diseñado permite recoger información sobre aspectos clave como la planificación estratégica, la gestión financiera, la administración del talento humano, la innovación tecnológica y la evaluación del desempeño, en coherencia con el modelo integral de gestión empresarial propuesto en esta tesis

Tabla 6.*Validación del instrumento por juicio de expertos*

<i>Ítems evaluados</i>	<i>Claridad</i>	<i>Pertinencia</i>	<i>Coherencia</i>	<i>Observaciones</i>
Existencia de un plan estratégico formal en el club	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Ítem claro y comprensible
Definición de objetivos y metas en la gestión deportiva y administrativa	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Sin observaciones
Procedimientos para la gestión financiera y el control presupuestario	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Redacción correcta
Políticas de gestión del talento humano (selección, capacitación, evaluación)	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Coherente con la dimensión talento humano
Uso de herramientas tecnológicas para la gestión y el seguimiento de resultados	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Ítem pertinente para la dimensión innovación
Mecanismos de evaluación del desempeño organizacional	Adecuada	Adecuada	Adecuada	Bien formulado y alineado con la variable dependiente

Nota. La valoración cualitativa por parte de los expertos confirma la idoneidad de los ítems en términos de claridad, pertinencia y coherencia. Este proceso garantiza que el instrumento mide de forma efectiva las dimensiones del modelo de gestión propuesto. Elaboración propia a partir de las fichas de validación.

Tabla 7.*Estadísticos de fiabilidad del cuestionario*

<i>Estadístico</i>	<i>Valor</i>
Alfa de Cronbach	0,87
Número de ítems	6

Nota. Elaboración propia basada en el procesamiento de datos en software estadístico.

El coeficiente alfa de Cronbach obtenido (0,87) indica una alta consistencia interna del cuestionario, al superar el valor mínimo de 0,70 habitualmente aceptado en investigaciones en ciencias sociales aplicadas, lo que confirma que los ítems miden de forma homogénea las dimensiones de gestión empresarial y desarrollo organizacional consideradas en el estudio (Kalkbrenner, 2021).

Respecto a la observación, esta se validó mediante la estructuración de una guía previamente definida, la cual fue sometida a revisión técnica para verificar la relevancia de los indicadores seleccionados, tales como realización de reuniones de planificación, uso de herramientas de gestión y tecnología, comunicación interna de resultados y formalización de procedimientos organizativos en los clubes de fútbol profesional de Ambato.

Tabla 8.

Validación de la guía de observación por juicio de expertos

<i>Criterios de evaluación</i>	<i>Claridad</i>	<i>Pertinencia</i>	<i>Coherencia</i>	<i>Observaciones</i>
Indicadores sobre procesos de planificación y reuniones	Alta	Alta	Alta	Adecuados para el análisis de la gestión organizativa
Indicadores sobre uso de herramientas de gestión y TIC	Alta	Alta	Alta	Reflejan la dimensión de innovación y modernización administrativa
Indicadores sobre comunicación interna y reporte de resultados	Media	Alta	Alta	Requieren mayor especificación en algunos descriptores
Facilidad de registro en la guía	Alta	Media	Alta	Formato comprensible y aplicable en el contexto de los clubes
Correspondencia con los objetivos de la investigación	Alta	Alta	Alta	Totalmente alineada con el análisis de gestión empresarial

Nota. Los criterios evaluados ratifican la alineación de la guía de observación con los objetivos de la investigación, destacando la pertinencia de los indicadores para capturar la realidad operativa y tecnológica de los clubes. Elaboración propia a partir de las matrices de validación técnica de los expertos consultados.

La guía de observación fue considerada válida, recomendándose precisar algunos indicadores vinculados con la comunicación interna y el uso de herramientas de gestión para mejorar la objetividad y sistematicidad del registro en el trabajo de campo.

3.2.5. Determinación de la muestra y su criterio de selección

La determinación de la muestra constituye un componente clave del diseño metodológico, porque permite definir de manera ordenada a los participantes que aportarán la información necesaria para responder al problema y a los objetivos de la investigación. En este estudio, la selección de la muestra se realizó considerando la representatividad de los distintos actores con incidencia en la gestión de los clubes de fútbol profesional de la ciudad de Ambato y la relevancia de sus aportes para la construcción del modelo integral de gestión empresarial propuesto.

3.2.5.1. Población de Estudio.

La población de estudio está conformada por el conjunto de actores que intervienen de manera directa en la gestión de los clubes de fútbol profesional de la ciudad de Ambato, pertenecientes a la Serie A del fútbol ecuatoriano: Club Deportivo Macará, Club Técnico Universitario y Mushuc Runa Sporting Club. Esta población incluye a directivos, responsables de áreas administrativas, personal técnico deportivo y personal médico y de rehabilitación, quienes participan en los procesos de planificación, toma de decisiones y operación cotidiana de los clubes.

3.2.5.2. Determinación de la muestra.

Para el componente cuantitativo se trabajó con una muestra de tipo censal, conformada por los 38 integrantes del personal directivo, administrativo, técnico deportivo y médicos vinculados a las áreas con incidencia directa en la gestión organizacional de los clubes profesionales de fútbol de la ciudad de Ambato (Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa). La elección de una muestra censal se justificó por el tamaño reducido de la población objetivo y por la accesibilidad a la totalidad de los sujetos de estudio, lo que permitió recopilar información de todos los actores funcionalmente relevantes sin recurrir a técnicas de muestreo probabilístico.

De acuerdo con Hernández et al. (2018) el muestreo censal resulta pertinente cuando la población es pequeña y se cuenta con acceso a todos sus integrantes, dado que elimina el error muestral asociado a la selección de una fracción de la población y favorece una mayor precisión en los resultados obtenidos. Esta decisión metodológica es coherente con el propósito de caracterizar de manera detallada la gestión empresarial de los clubes estudiados y de contar con insumos sólidos para el diseño del modelo integral de gestión.

En el componente cualitativo, la muestra estuvo constituida por informantes clave seleccionados de forma intencional, considerando su cargo, experiencia y nivel de responsabilidad en la conducción estratégica y operativa de los clubes. En particular, se incluyeron directivos y responsables de áreas administrativas y deportivas que cuentan con una visión global de la organización y participan en la toma de decisiones críticas, siguiendo los criterios del muestreo no probabilístico por juicio, ampliamente utilizado en estudios cualitativos (Patton, 2015; Creswell & Plano Clark, 2018).

3.2.5.3. *Criterios de selección de la muestra.*

- Personal directivo, administrativo, técnico deportivo y médico con participación directa en procesos de planificación, gestión operativa y seguimiento de resultados en los clubes profesionales de Ambato.
- Integrantes con al menos un año de permanencia en el club, a fin de garantizar un nivel mínimo de conocimiento sobre la dinámica interna y los procesos de gestión.
- Colaboradores con vínculo formal (nombramiento, contrato o relación laboral estable) durante el periodo de aplicación de los instrumentos.

3.2.5.4. *Criterios de inclusión (componente cualitativo).*

- Directivos y responsables de áreas clave con capacidad de decisión y conocimientos estratégicos sobre la gestión empresarial, el desarrollo organizacional y la relación del club con sus grupos de interés.
- Informantes que aceptaron participar voluntariamente y que mostraron disposición para aportar información detallada sobre los procesos de gestión del club.

3.2.5.5. *Criterios de exclusión.*

Se consideraron como parte de la población de la investigación solo aquellos dentro de la estructura organizacional de los clubes de fútbol, descartando al personal eventual, transitorio o contratado de forma externa que no forma parte de la institución.

Igualmente se dejaron por fuera de la muestra a las personas que, aunque formaban parte de la organización, no estuvieron disponibles o no manifestaron su conformidad para participar en la investigación.

3.3. **Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde)**

El trabajo de campo se organizó en cuatro fases principales, adaptadas al contexto de los clubes de fútbol profesional de Ambato (Ruiz Olabuénaga, 2012).

1. Articulación institucional:
 - Contacto formal con las dirigencias de Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa para solicitar autorizaciones, presentar los objetivos del estudio y coordinar la logística de aplicación de los instrumentos.
2. Aplicación de instrumentos:
 - Distribución y aplicación de las encuestas al personal directivo, administrativo, técnico-deportivo y médico, siguiendo un cronograma acordado con cada club para no interferir en sus actividades deportivas.
3. Registro y resguardo de la información:
 - Registro digital de las respuestas, depuración inicial de bases de datos y resguardo confidencial de la información recopilada, garantizando el anonimato de los participantes.
4. Seguimiento y cierre:
 - Envío de agradecimientos a las dirigencias y participantes, y elaboración de los anexos metodológicos (cronograma de campo, formatos de consentimiento informado y evidencias documentales del proceso de recolección de datos).

3.4. Aplicación de los instrumentos

La aplicación de los instrumentos se realizó de manera planificada y coordinada con las dirigencias de los clubes Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa, con el fin de no interferir en sus actividades deportivas y administrativas.

En el componente cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los directivos mediante citas previamente agendadas, en espacios que evidenciaron confidencialidad y la posibilidad de profundizar en los temas referentes a esta investigación.

Adicionalmente, se utilizó también una guía de observación para registrar de manera

sistemática las prácticas y los procesos organizativos de interés en las visitas a los clubes.

3.4.1. Aplicación de la encuesta

Club al que pertenece

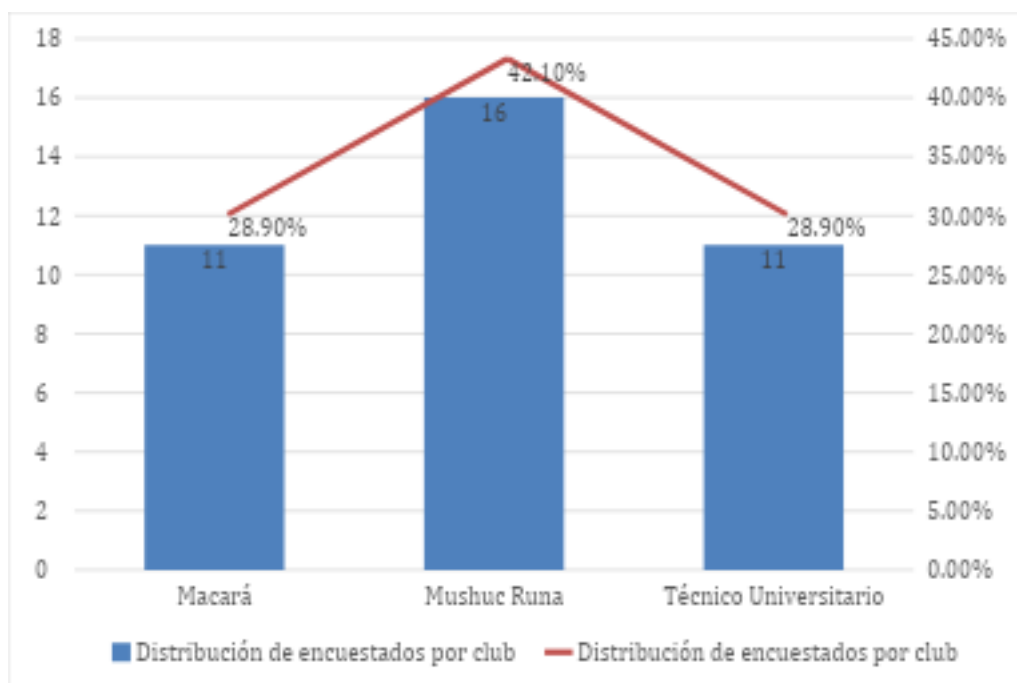
La pregunta identifica a qué club profesional de Ambato está vinculado el encuestado (Macará, Mushuc Runa o Técnico Universitario). Es una pregunta de clasificación que permite segmentar y analizar todas las demás respuestas según la institución.

Tabla 9.

Encuestados por club

<i>Club</i>	<i>Número de encuestados</i>	<i>Porcentaje aproximado</i>
Macará	11	28,90%
Mushuc Runa	16	42,10%
Técnico Universitario	11	28,90%

Nota. La estratificación de la muestra (N = 38) asegura la representatividad proporcional de las tres instituciones de la Serie A de Ambato. Elaboración propia (2026) .

Figura 1.*Encuestados por club*

Nota. Comparativa visual de la participación por club, destacando la representatividad de los sectores administrativo y deportivo. Elaboración propia.

Los 38 respondedores representaron equilibradamente los tres clubes: Macará (11; 28,90%), Técnico Universitario (11; 28,90%) y Mushuc Runa (16; 42,10%).

Predominaron perfiles deportivos (cuerpo técnico/jugadores) y administrativos, con experiencia variada (1-3 años predominante), asegurando diversidad de perspectivas.

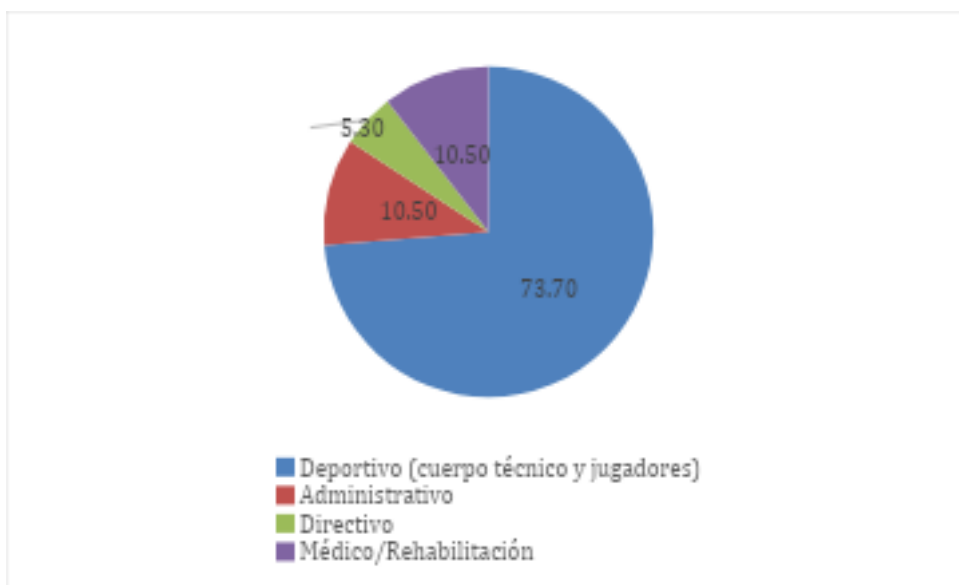
Pregunta: Puesto o área

Recoge el cargo o función que desempeña el encuestado dentro del club y es una variable de clasificación interna que permite analizar si la percepción de la gestión cambia según el rol que la persona cumple en la estructura organizativa.

Tabla 10.*Encuestados por puesto o área*

<i>Puesto o área</i>	<i>Número de encuestados</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
Deportivo (cuerpo técnico y jugadores)	28	73,7
Administrativo	4	10,5
Directivo	2	5,3
Médico/Rehabilitación	4	10,5

Nota. Clasificación de los sujetos de estudio según su rol funcional dentro de la estructura del club. Elaboración propia (2026).

Figura 2.*Por área o por puesto*

Nota. Segmentación del universo de estudio donde se evidencia la participación mayoritaria del núcleo operativo (área deportiva).

Se muestra un claro porcentaje que pertenecen dentro del área Deportiva (cuerpo técnico y jugadores), que concentra el 73,7% del total, los demás grupos son minoritarios: Administrativo y Médico/Rehabilitación empatan en 10,5% cada uno, mientras los

Directivo apenas llega al 5,3%. Esto revela que la encuesta prevaleció dictámenes del núcleo operante del equipo, lo que la hace particular para temas como rendimiento, entrenamiento y motivación deportiva.

Pregunta: Años de experiencia en el club

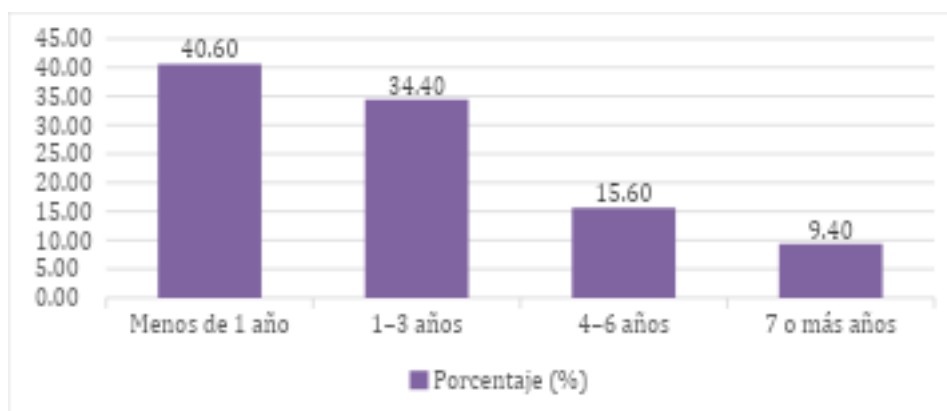
Se recoge el tiempo que la persona lleva trabajando o vinculada al club, categorizado en rangos (Menos de 1 año, 1–3 años, 4–6 años, 7 o más años). Esta variable permite analizar si la percepción de la gestión cambia según la antigüedad del encuestado dentro de la organización.

Tabla 11.

Porcentajes por años de experiencia

<i>Años de experiencia</i>	<i>Frecuencia (n)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
Menos de 1 año	13	40,60
1–3 años	11	34,40
4–6 años	5	15,60
7 o más años	3	9,40

Nota. Categorización de la antigüedad laboral para contextualizar el nivel de conocimiento de la cultura organizacional por parte de los informantes. Elaboración propia (2026).

Figura 3.*Por años de experiencia*

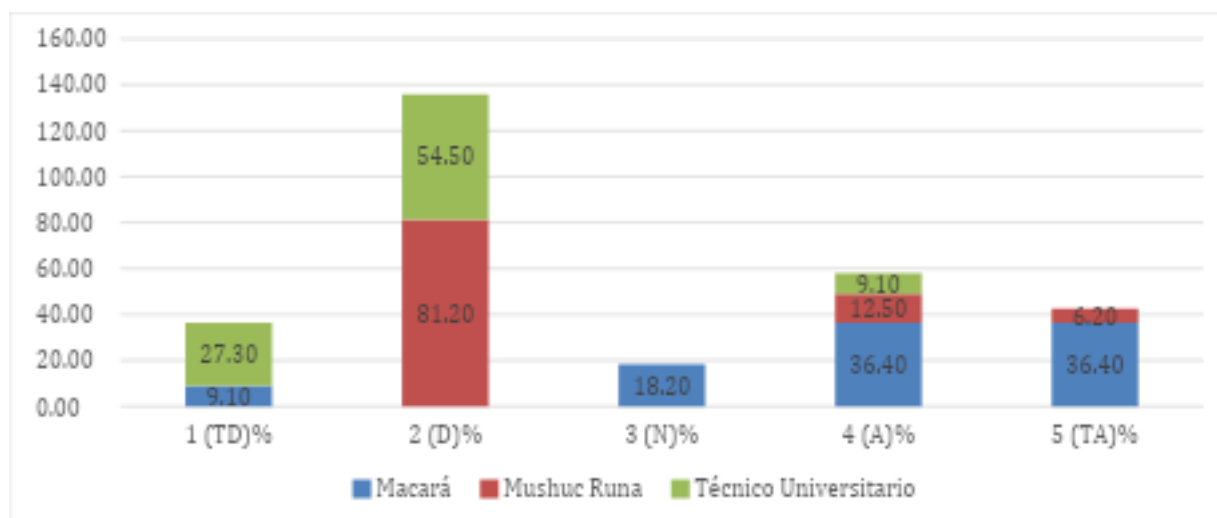
Nota. Representación visual de la estabilidad laboral, destacando el predominio de rangos de experiencia inicial y media en la muestra.

Pregunta 1: ¿El club cuenta con un plan estratégico formal y vigente?

Tabla 12.*Respuestas por club - Pregunta 1*

<i>Club</i>	<i>1 (TD)%</i>	<i>2 (D)%</i>	<i>3 (N)%</i>	<i>4 (A)%</i>	<i>5 (TA)%</i>
Macará	9,10	0,00	18,20	36,40	36,40
Mushuc Runa	0,00	81,20	0,00	12,50	6,20
Técnico	27,30	54,50	9,1	9,10	0,00
Universitario					

Nota. Escala Likert de 1 (TD) a 5 (TA). Los datos reflejan la percepción interna sobre la formalización de la visión institucional. Elaboración propia (2026).

Figura 4.*Respuestas por club - Pregunta 1*

Nota. Tendencias de opinión que contrastan el grado de socialización de los objetivos estratégicos entre las tres entidades analizadas.

En la pregunta aplicada a los tres clubes se observa que los hinchas de Macará muestran una opinión mayoritariamente favorable, ya que la suma de “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” alcanza el 72,8%, con muy poco desacuerdo y una fracción intermedia neutral, mientras que en Mushuc Runa predomina claramente el rechazo a la afirmación evaluada, porque el 81,2% se ubica en “En desacuerdo” y solo un 18,7% manifiesta algún grado de acuerdo, y en Técnico Universitario la tendencia negativa es aún más marcada, con un 81,8% entre “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo” y casi ausencia de respuestas positivas, lo que permite concluir que la misma afirmación es valorada positivamente por los encuestados de Macará pero es rechazada por la gran mayoría de quienes pertenecen a Mushuc Runa y Técnico Universitario.

Pregunta 2: ¿El club cuenta con un modelo de gestión claramente estructurado que guía la toma de decisiones administrativas y deportivas?

Tabla 13.

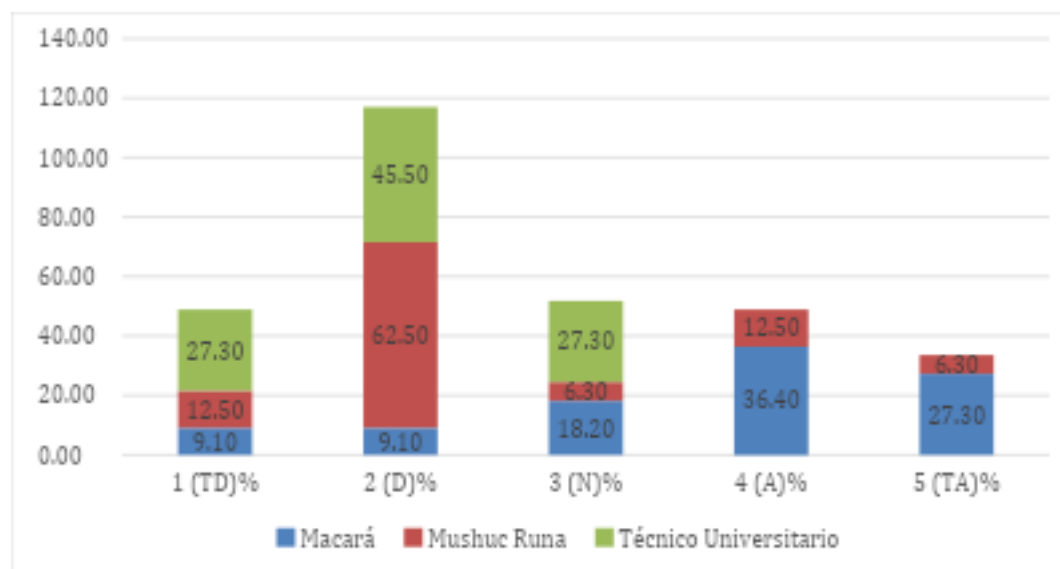
Distribución porcentual de respuestas por club - Pregunta 2

<i>Club</i>	<i>1 (TD)%</i>	<i>2 (D)%</i>	<i>3 (N)%</i>	<i>4 (A)%</i>	<i>5 (TA)%</i>
Macará	9,10	9,10	18,20	36,40	27,30
Mushuc Runa	12,50	62,50	6,30	12,50	6,30
Técnico Universitario	27,30	45,50	27,30	0,00	0,00

Nota. Datos segmentados por club que evalúan la claridad de los procesos vigentes en la toma de decisiones administrativas y deportivas. Elaboración propia (2026).

Figura 5.

Respuestas por club - Pregunta 2



Nota. Gráfico comparativo que evidencia la asimetría organizacional entre las tres entidades de la Serie A.

La distribución de respuestas muestra que la afirmación evaluada es percibida de manera claramente distinta según el club: en Macará predomina una valoración positiva, ya que el 63,7% se ubica entre “De acuerdo” (36,4%) y “Totalmente de acuerdo” (27,3%), frente a porcentajes relativamente bajos de desacuerdo (9,1% TD y 9,1% D) y un 18,2% de neutralidad; en Mushuc Runa la tendencia es marcadamente negativa, porque el 75% de los encuestados se concentra en el desacuerdo (12,5% TD y 62,5% D), con muy pocos neutrales (6,3%) y un acuerdo minoritario (18,8% sumando A y TA); mientras que en Técnico Universitario la opinión es aún más desfavorable, al registrarse un 72,8% de respuestas de desacuerdo (27,3% TD y 45,5% D), un 27,3% neutral y ausencia total de respuestas de acuerdo o total acuerdo, de modo que, en términos interpretativos, se puede concluir que los simpatizantes de Macará tienden a aceptar la afirmación planteada, los de Mushuc Runa la rechazan mayoritariamente y los de Técnico Universitario muestran la posición más crítica, sin apoyo explícito a la afirmación en los niveles altos de la escala.

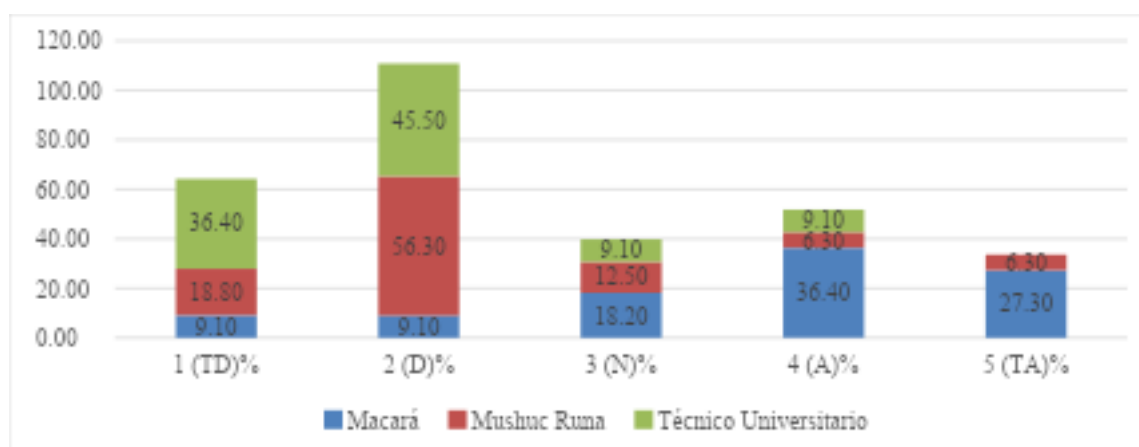
Pregunta 3: ¿Participa activamente en la definición de metas a mediano y largo plazo?

Tabla 14.

Respuestas por club - Pregunta 3

<i>Club</i>	<i>1 (TD)%</i>	<i>2 (D)%</i>	<i>3 (N)%</i>	<i>4 (A)%</i>	<i>5 (TA)%</i>
Macará	9,10	9,10	18,20	36,40	27,30
Mushuc Runa	18,80	56,30	12,50	6,30	6,30
Técnico					
Universitario	36,40	45,50	9,10	9,10	0,00

Nota. Evaluación de la gestión participativa y la inclusión del núcleo operativo en la planeación estratégica del club. Elaboración propia (2026).

Figura 6.*Respuestas por club – Pregunta 3*

Nota. Visualización de la brecha entre la dirección estratégica y el personal operativo respecto a la visión de futuro

La distribución de respuestas muestra que la afirmación evaluada es percibida de manera claramente distinta según el club: en Macará predomina una actitud favorable, ya que el 63,7% de los encuestados se ubica entre “De acuerdo” (36,4%) y “Totalmente de acuerdo” (27,3%), con porcentajes relativamente bajos de desacuerdo (9,1% TD y 9,1% D) y un 18,2% de posición neutral, lo que indica una aceptación mayoritaria de la afirmación; en Mushuc Runa la tendencia es marcadamente negativa, porque casi tres cuartas partes de los participantes se concentran en el desacuerdo (18,8% “Totalmente en desacuerdo” y 56,3% “En desacuerdo”), mientras que solo un 12,5% se declara neutral y un 12,6% muestra algún grado de acuerdo (A + TA), lo que evidencia rechazo predominante; y en Técnico Universitario la opinión es aún más desfavorable, con un 81,9% en los dos niveles de desacuerdo (36,4% TD y 45,5% D), un 9,1% neutral y apenas un 9,1% de acuerdo sin presencia de “Totalmente de acuerdo”, por lo que, en conjunto, se interpreta que la misma afirmación es apoyada sobre todo por los encuestados de Macará, cuestionada y mayoritariamente rechazada por los de Mushuc Runa y fuertemente rechazada por los de Técnico Universitario, mostrando que la pertenencia al club influye de forma decisiva en la valoración de la pregunta.

Pregunta 4: ¿Conoce Ud si el club cuenta con un organigrama estructural formalmente definido y tiene claridad sobre las funciones y responsabilidades que cada uno debe cumplir dentro de dicha estructura organizacional?

Tabla 15.

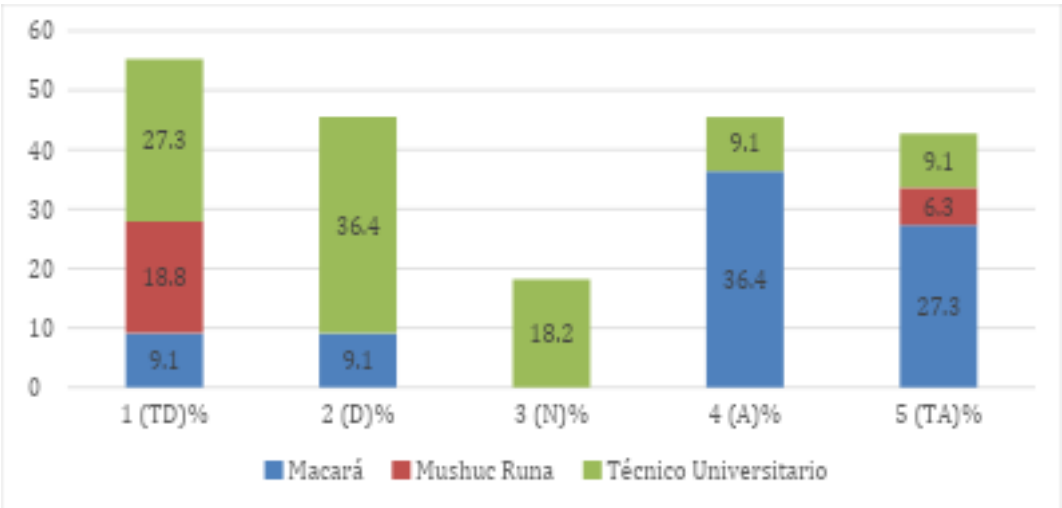
Respuestas por club - Pregunta 4

<i>Club</i>	<i>1 (TD)%</i>	<i>2 (D)%</i>	<i>3 (N)%</i>	<i>4 (A)%</i>	<i>5 (TA)%</i>
Macará	9,1	9,1	18,2	36,4	27,3
Mushuc Runa	18,8	43,8	12,5	18,8	6,3
Técnico	27,3	36,4	18,2	9,1	9,1
Universitario					

Nota. Escala Likert de 1 (TD) a 5 (TA) para medir el grado de formalización de la estructura organizacional interna. Elaboración propia (2026).

Figura 7.

Respuestas por club - Pregunta 4



Nota. Tendencia de opinión sobre la transparencia administrativa y la delimitación de roles en los clubes analizados

La pregunta evaluada se valora de forma diferente según el club: en Macará predomina una postura claramente favorable, porque el 63,7% de los encuestados se ubica entre “De acuerdo” (36,4%) y “Totalmente de acuerdo” (27,3%), mientras que solo el 18,2% permanece neutral y el desacuerdo es bajo (9,1% TD y 9,1% D), lo que indica aceptación mayoritaria de la afirmación; en Mushuc Runa la distribución es más equilibrada, aunque con ligera tendencia al desacuerdo, ya que el 62,6% se concentra entre “Totalmente en desacuerdo” (18,8%) y “En desacuerdo” (43,8%), frente a un 25,1% de respuestas en la zona positiva (18,8% A y 6,3% TA) y un 12,5% de neutralidad, lo que refleja opiniones divididas pero inclinadas hacia el rechazo; en Técnico Universitario la opinión se sitúa en un punto intermedio entre ambos casos: el 63,7% manifiesta desacuerdo (27,3% TD y 36,4% D), el 18,2% se declara neutral y el 18,2% se ubica en los niveles de acuerdo (9,1% A y 9,1% TA), por lo que, a nivel interpretativo, puede concluirse que los seguidores de Macará tienden a aceptar la afirmación planteada, mientras que los de Mushuc Runa y Técnico Universitario la cuestionan en mayor medida, aunque con algo más de apertura al acuerdo en Técnico Universitario que en Mushuc Runa.

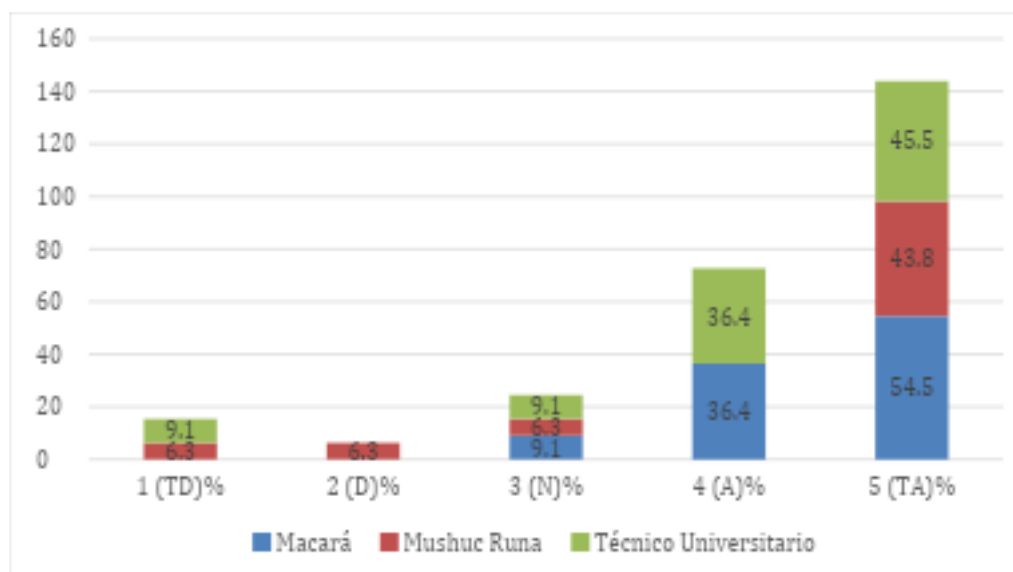
Pregunta 5: ¿Considera necesario implementar un modelo innovador de gestión que fortalezca la sostenibilidad y competitividad del club?

Tabla 16.

Respuestas por club - Pregunta 5

Club	1 (TD)%	2 (D)%	3 (N)%	4 (A)%	5 (TA)%
Macará	0	0,0	9,1	36,4	54,5
Mushuc Runa	6,3	6,3	6,3	37,5	43,8
Técnico Universitario	9,1	0	9,1	36,4	45,5

Nota. Consenso institucional respecto a la evolución de los procesos administrativos y deportivos hacia estándares contemporáneos. Elaboración propia (2026).

Figura 8.*Respuestas por club - Pregunta 5*

Nota. Gráfico de convergencia que valida la relevancia y oportunidad de la propuesta doctoral en el contexto local.

En la Pregunta 5 se observa un nivel de aceptación muy alto en los tres clubes, con matices: en Macará no se registran respuestas de desacuerdo y solo un 9,1% se mantiene neutral, mientras que el 90,9% se ubica entre “De acuerdo” (36,4%) y “Totalmente de acuerdo” (54,5%), lo que refleja una postura claramente favorable frente a la afirmación; en Mushuc Runa también predomina el acuerdo, aunque con algo más de dispersión, pues el 75,1% se concentra en los niveles positivos (37,5% A y 43,8% TA), apenas un 6,3% permanece neutral y solo un 12,6% se sitúa en desacuerdo (TD + D), por lo que la valoración sigue siendo mayoritariamente positiva; y en Técnico Universitario, a pesar de que aparezcan leves porcentajes de desacuerdo (9,1% TD) y neutralidad (9,1% N), el 81,9% de los encuestados se ubica en los niveles de acuerdo (36,4% A y 45,5% TA), de modo que, en términos interpretativos, se concluye que la pregunta 5 genera un consenso ampliamente favorable en los tres clubes, con un apoyo más homogéneo y sin rechazo en Macará, un respaldo muy alto aunque algo más disperso en Mushuc Runa y un apoyo también mayoritario en Técnico Universitario, pese a la presencia marginal de opiniones negativas.

Pregunta 6: ¿La toma de decisiones se basa en objetivos estratégicos conocidos?

Tabla 17.

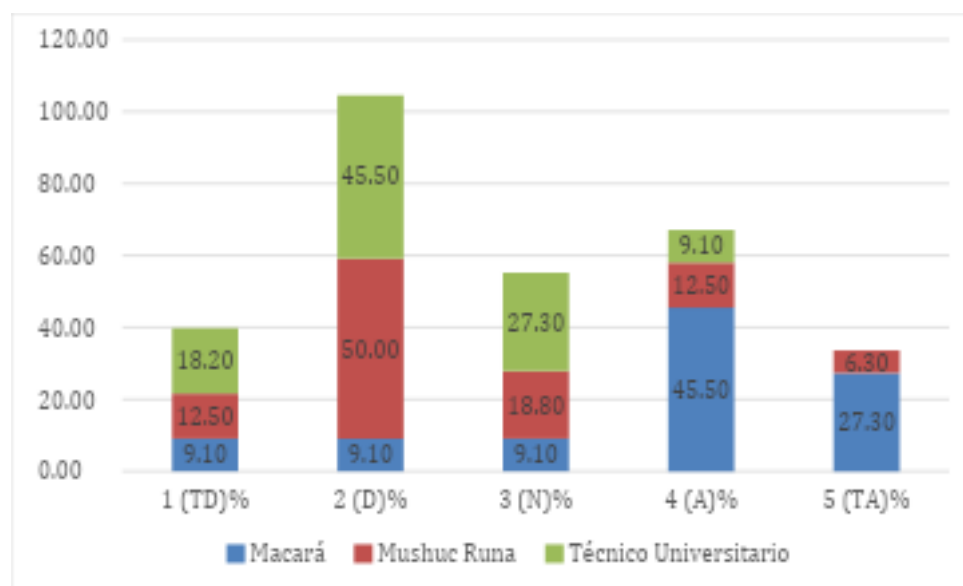
Respuestas por club - Pregunta 6

<i>Club</i>	<i>1 (TD)%</i>	<i>2 (D)%</i>	<i>3 (N)%</i>	<i>4 (A)%</i>	<i>5 (TA)%</i>
Macará	9,10	9,10	9,10	45,50	27,30
Mushuc Runa	12,50	50,00	18,80	12,50	6,30
Técnico Universitario	18,20	45,50	27,30	9,10	0,00

Nota. Frecuencias porcentuales que analizan la coherencia entre la acción administrativa y la planificación estratégica declarada. Elaboración propia (2026).

Figura 9.

Respuestas por club - Pregunta 6



Nota. Representación de la consistencia operativa, destacando los niveles de discrecionalidad detectados en la gestión.

En la Pregunta 6 se observa que la afirmación es valorada de manera claramente distinta según el club, con una tendencia positiva en Macará y predominantemente negativa en Mushuc Runa y Técnico Universitario: en Macará, casi tres cuartas partes de los encuestados se ubican en los niveles de acuerdo (45,5% “De acuerdo” y 27,3% “Totalmente de acuerdo”), mientras que las categorías de desacuerdo y neutralidad apenas alcanzan cada una el 9,1%, lo que refleja una aceptación mayoritaria y relativamente homogénea de la afirmación; en Mushuc Runa, en cambio, la mitad de los participantes (50%) se sitúa en “En desacuerdo” y un 12,5% en “Totalmente en desacuerdo”, de modo que cerca de dos tercios (62,5%) rechazan la afirmación, frente a un 18,8% neutral y solo un 18,8% en acuerdo (12,5% A y 6,3% TA), lo que indica una valoración globalmente negativa; por su parte, en Técnico Universitario la distribución es también desfavorable, ya que el 63,7% se concentra en los niveles de desacuerdo (18,2% TD y 45,5% D), un 27,3% permanece neutral y apenas un 9,1% muestra acuerdo sin respuestas en “Totalmente de acuerdo”, lo que sugiere mayor indecisión pero con predominio de posturas críticas; en términos interpretativos, puede concluirse que los hinchas de Macará tienden a respaldar la afirmación planteada en la Pregunta 6, mientras que los de Mushuc Runa y Técnico Universitario la cuestionan o rechazan en su mayoría, evidenciando que la pertenencia al club condiciona fuertemente la percepción frente al enunciado evaluado.

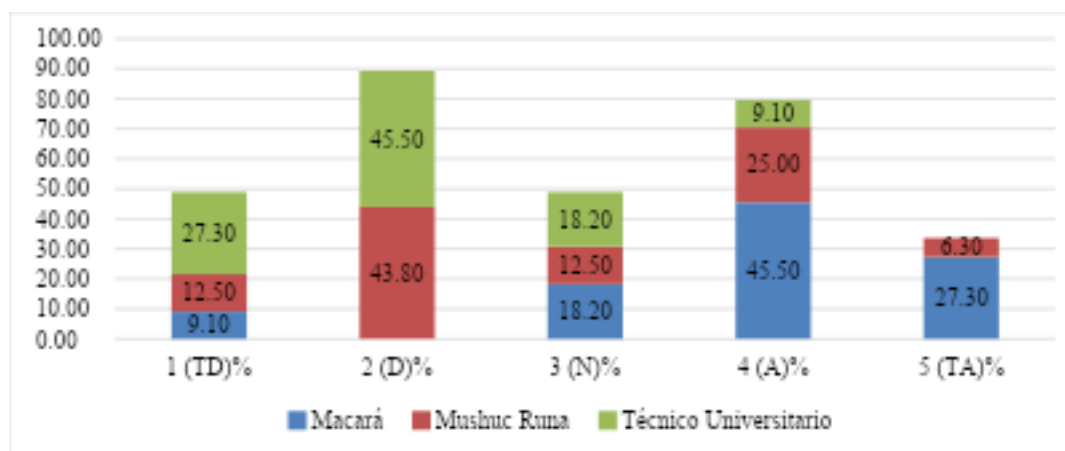
Pregunta 7: ¿Existen procedimientos claros para el control presupuestario?

Tabla 18.

Respuestas por club - Pregunta 7

<i>Club</i>	<i>1 (TD)%</i>	<i>2 (D)%</i>	<i>3 (N)%</i>	<i>4 (A)%</i>	<i>5 (TA)%</i>
Macará	9,10	0,00	18,20	45,50	27,30
Mushuc Runa	12,50	43,80	12,50	25,00	6,30
Técnico Universitario	27,30	45,50	18,20	9,10	0,00

Nota. Evaluación de la transparencia financiera y el rigor en el manejo de recursos como pilar del desarrollo organizacional. Elaboración propia (2026).

Figura 10.*Respuestas por club - Pregunta 7*

Nota. Contraste visual sobre la madurez de los sistemas de control presupuestario entre los clubes de la ciudad de Ambato.

En la Pregunta 7 se aprecia que la afirmación es valorada de forma claramente positiva por los encuestados de Macará, mientras que en Mushuc Runa y, sobre todo, en Técnico Universitario predomina el desacuerdo: en Macará, casi tres cuartas partes de los participantes se ubican en los niveles de acuerdo (45,5% “De acuerdo” y 27,3% “Totalmente de acuerdo”), con un 18,2% neutral y solo un 9,1% en “Totalmente en desacuerdo”, lo que indica una aceptación mayoritaria y relativamente homogénea del enunciado; en Mushuc Runa, en cambio, el 56,3% se concentra en las categorías de desacuerdo (12,5% TD y 43,8% D), frente a un 31,3% en la zona de acuerdo (25% A y 6,3% TA) y un 12,5% neutral, de modo que la opinión global es más crítica, aunque con una proporción relevante de hinchas que sí respaldan la afirmación; finalmente, en Técnico Universitario la distribución es claramente desfavorable, ya que el 72,8% se sitúa en los niveles de desacuerdo (27,3% TD y 45,5% D), un 18,2% permanece neutral y solo un 9,1% se declara “De acuerdo” sin presencia de “Totalmente de acuerdo”, lo que revela una postura mayoritariamente de rechazo; en conjunto, la interpretación es que la pertenencia al club influye de manera importante en la percepción frente a la Pregunta 7, con un apoyo amplio en Macará, una valoración dividida pero inclinada al desacuerdo en Mushuc Runa y una oposición predominante en Técnico Universitario.

Pregunta 8 ¿Participa activamente en la definición de metas a mediano y largo plazo?

Tabla 19.

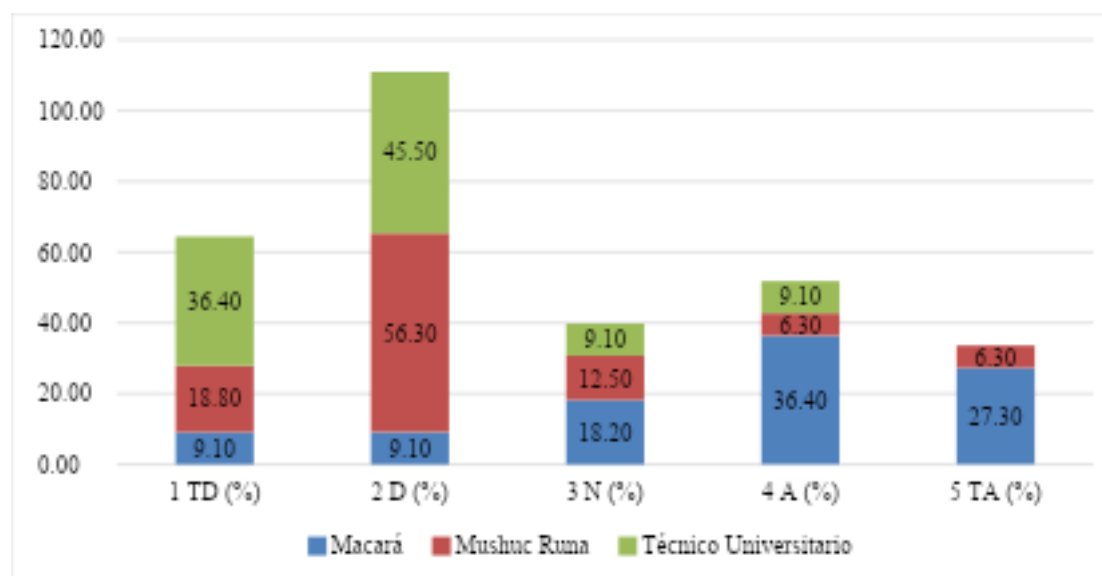
Respuestas por club – Pregunta 8

<i>Club</i>	<i>1 TD (%)</i>	<i>2 D (%)</i>	<i>3 N (%)</i>	<i>4 A (%)</i>	<i>5 TA (%)</i>
Macará	9,10	9,10	18,20	36,40	27,30
Mushuc Runa	18,80	56,30	12,50	6,30	6,30
Técnico Universitario	36,40	45,50	9,10	9,10	0,00

Nota. Evaluación del nivel de integración del personal en la construcción de los objetivos de largo plazo del club. Elaboración propia (2026).

Figura 11.

Respuestas por club - Pregunta 8



Nota. Representación de la cultura colaborativa, destacando la centralización o apertura de la toma de decisiones estratégicas

En la Pregunta 8 la afirmación es valorada de forma claramente diferente según el club, con un perfil más favorable en Macará y predominantemente desfavorable en Mushuc Runa y, sobre todo, en Técnico Universitario: en Macará, el 63,7% de los encuestados se ubica en los niveles de acuerdo (36,4% “De acuerdo” y 27,3% “Totalmente de acuerdo”), mientras que las categorías de desacuerdo (9,1% TD y 9,1% D) y neutralidad (18,2%) son minoritarias, lo que indica una aceptación mayoritaria y relativamente sólida de la afirmación; en Mushuc Runa la distribución se inclina hacia el rechazo, ya que el 75,1% se concentra en los niveles de desacuerdo (18,8% TD y 56,3% D), frente a un 12,5% neutral y solo un 12,6% de respuestas favorables (6,3% A y 6,3% TA), evidenciando una postura globalmente negativa; en Técnico Universitario la tendencia negativa es aún más marcada, con un 81,9% de respuestas de desacuerdo (36,4% TD y 45,5% D), un 9,1% neutral y apenas un 9,1% en “De acuerdo” sin presencia de “Totalmente de acuerdo”, lo que refleja un rechazo mayoritario y poco matizado; en conjunto, se interpreta que la pertenencia al club condiciona fuertemente la percepción frente a la Pregunta 8, generando un patrón de alta aprobación entre los seguidores de Macará y de amplio desacuerdo entre los de Mushuc Runa y Técnico Universitario.

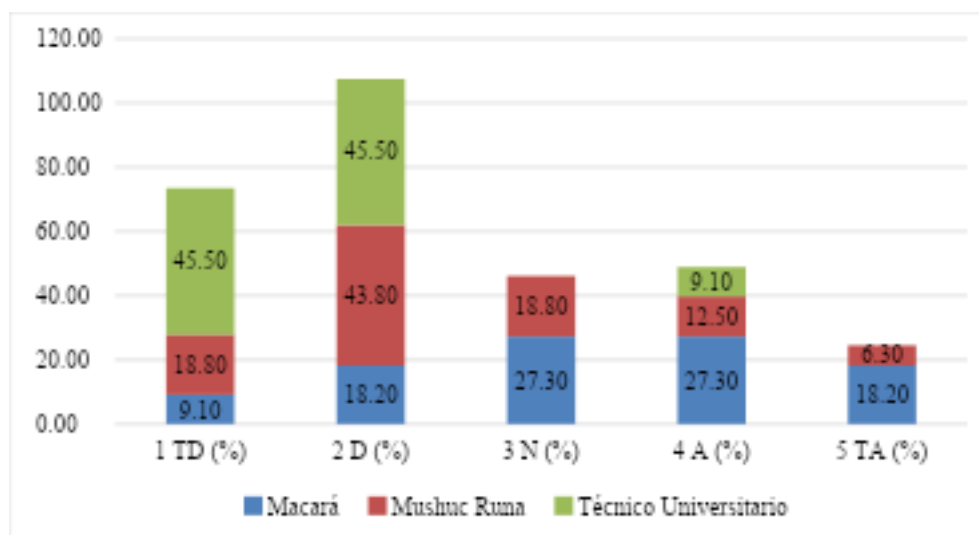
Pregunta 9. ¿La toma de decisiones se basa en objetivos estratégicos conocidos?

Tabla 20.

Respuestas por club – Pregunta 9

<i>Club</i>	<i>1 TD (%)</i>	<i>2 D (%)</i>	<i>3 N (%)</i>	<i>4 A (%)</i>	<i>5 TA (%)</i>
Macará	9,10	18,20	27,30	27,30	18,20
Mushuc Runa	18,80	43,80	18,80	12,50	6,30
Técnico Universitario	45,50	45,50	0,00	9,10	0,00

Nota. Percepción de la eficacia operativa como factor determinante de la reputación institucional en el ámbito deportivo. Elaboración propia (2026).

Figura 12.*Respuestas por club - Pregunta 9*

Nota. Visualización de la madurez institucional percibida por los diferentes estamentos de la organización.

La Tabla 19 muestra las frecuencias absolutas y porcentajes de respuestas a la Pregunta 9 en tres clubes ecuatorianos (Macará, Mushuc Runa y Técnico Universitario), con 38 encuestados totales en una escala de 1 (TD: Totalmente de acuerdo) a 5 (TA: Totalmente en desacuerdo). En su totalidad, el acuerdo moderado prevalece (2 D: 14 respuestas, 36,8%), con 61,8% en TD/D vs. 39,2% neutral/desacuerdo; Macará presenta distribución equilibrada y fraccionada (modos en 3 N/4 A al 27,3%), Mushuc Runa tiene mayor aprobación positiva (43,8% en 2 D, 69% TD/D), y Técnico Universitario es el más concentrado hacia acuerdo fuerte (45,5% cada en TD/D, sin neutrales ni TA). Se evidencia aceptación general en escenarios deportivos, aunque la variabilidad entre clubes apunta a disparidades locales de percepción, por lo que se sugiere cruzar con datos de ubicación (73,7% deportivo) para mayor análisis.

Pregunta 10. ¿Recibe capacitaciones o formación periódica?

Tabla 21.

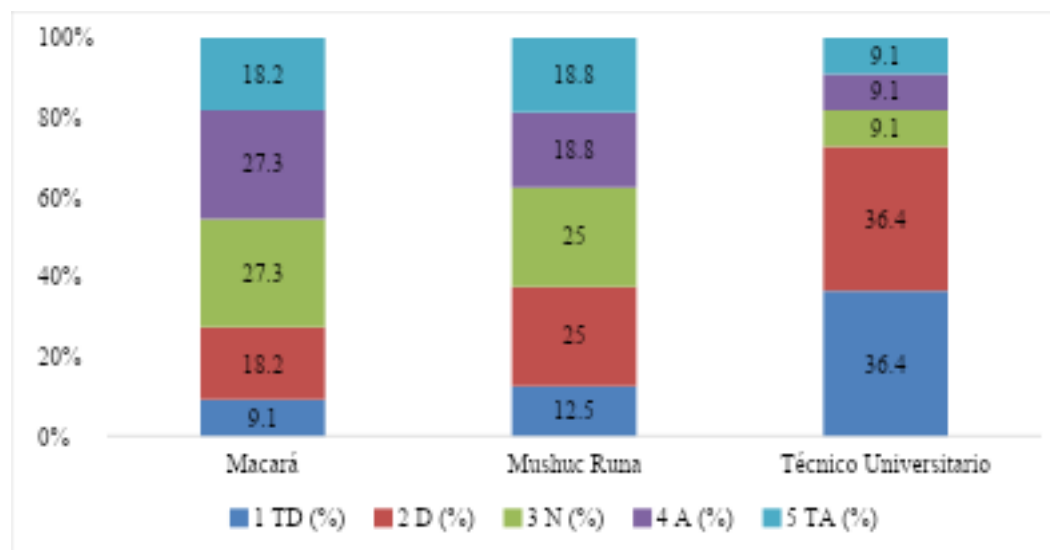
Distribución porcentual de respuestas por club – Pregunta 10

<i>Club</i>	<i>1 TD (%)</i>	<i>2 D (%)</i>	<i>3 N (%)</i>	<i>4 A (%)</i>	<i>5 TA (%)</i>
Macará	9,10	18,20	27,30	27,30	18,20
Mushuc Runa	12,50	25,00	25,00	18,80	18,80
Técnico Universitario	36,40	36,40	9,10	9,10	9,10

Nota. Indicador de inversión en capital intelectual como estrategia de mejora continua y actualización profesional. Elaboración propia (2026).

Figura 13.

Respuestas por club - Pregunta 10



Nota. Contraste visual entre los niveles de satisfacción respecto a los planes de formación ofrecidos por las entidades

La Pregunta 10 muestran frecuencias absolutas y porcentajes de 38 respuestas por tres clubes ecuatorianos (Macará:11, Mushuc Runa:16, Técnico U.:11) en escala 1(TD)-5(TA), con acuerdo dominante (2 D:10 respuestas/26,3% global, 44,7% TD/D total). Macará mantiene dispersión dividida (27,3% en 3N/4A), Mushuc Runa es equilibrado pero positivo (25% en 2D/3N), y Técnico Universitario destaca por fuerte acuerdo (73% TD/D, bajas disidencias al 9,1%). Similar a Pregunta 9, refleja satisfacción general en ámbito deportivo con variabilidad interclubes, sugiriendo temas como gestión o recursos donde Técnico U. aprueba más; cruza con puestos (73,7% deportivo) para insights profundos.

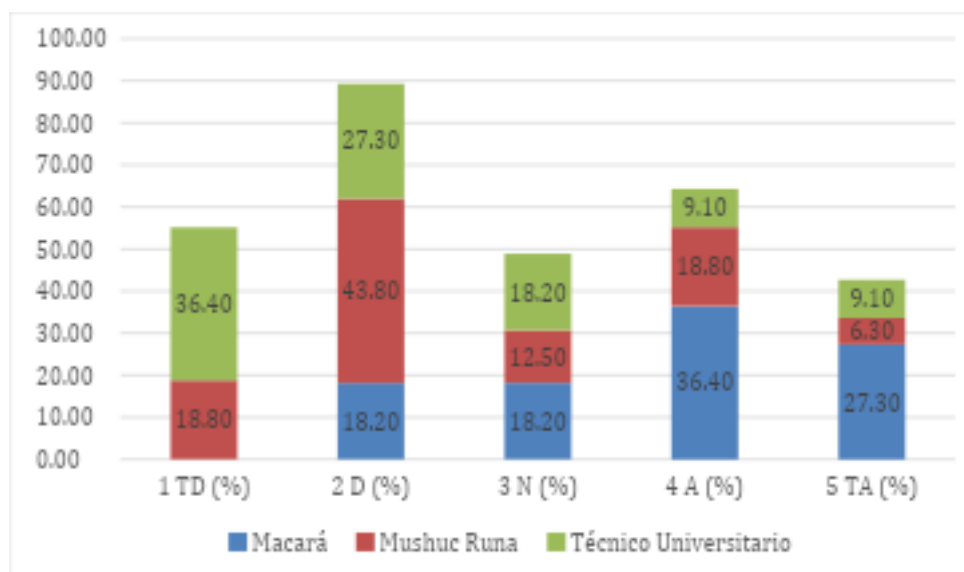
Pregunta 11. ¿La selección y ascenso del personal es objetiva?

Tabla 22.

Respuestas por club – Pregunta 11

<i>Club</i>	<i>1 TD (%)</i>	<i>2 D (%)</i>	<i>3 N (%)</i>	<i>4 A (%)</i>	<i>5 TA (%)</i>
Macará	0,00	18,20	18,20	36,40	27,30
Mushuc Runa	18,80	43,80	12,50	18,80	6,30
Técnico Universitario	36,40	27,30	18,20	9,10	9,10

Nota. Distribución de frecuencias sobre la percepción de transparencia en la gestión del talento humano. Elaboración propia (2026)

Figura 14.*Respuestas por club - Pregunta 11*

Nota. Visualización de las brechas de percepción entre clubes respecto a la profesionalización del reclutamiento

Se aprecian claras diferencias entre los clubes en la forma en que perciben el aspecto evaluado. Por lo general, la mitad de los encuestados están en las categorías de acuerdo (1 TD + 2 D = 19 de 38), mientras que la otra mitad está en neutralidad y desacuerdo (3 N, 4 A, 5 TA), lo que indica que el grado de coincidencia es solo moderado. En Macará sobresale una valoración claramente negativa, no se anota ninguna respuesta de “Totalmente de acuerdo” y el 63,7% de las respuestas se concentra en desacuerdo (36,4% en 4 A y 27,3% en 5 TA), lo que puede evidenciar insatisfacción importante y posibles falencias en gestión, condiciones laborales o acompañamiento de la institución. Por otro lado, Mushuc Runa muestra la tendencia más positiva, con el 62,5% de las respuestas en 1 TD y 2 D (18,8% y 43,8% respectivamente), mientras que las respuestas de desacuerdo fuerte son menores (6,3% en 5 TA), lo que indica una percepción mayoritariamente favorable, aunque con un grupo minoritario en desacuerdo. La evaluación del Técnico Universitario también es positiva en conjunto: el 63,7% del personal se encuentra en TD/D (36,4% y 27,3%), a lo que se suma un 18,2% de respuestas neutrales y un 18,2% de desacuerdo (4 A y 5 TA juntos), lo que indica una

aceptación mayoritaria, aunque no total. Los resultados en conjunto, muestran que el club donde más débil se presenta el indicador analizado es Macará, mientras que Mushuc Runa y Técnico Universitario es donde más favorable es la percepción.

Pregunta 12. ¿El ambiente laboral fomenta el trabajo en equipo?

Tabla 23.

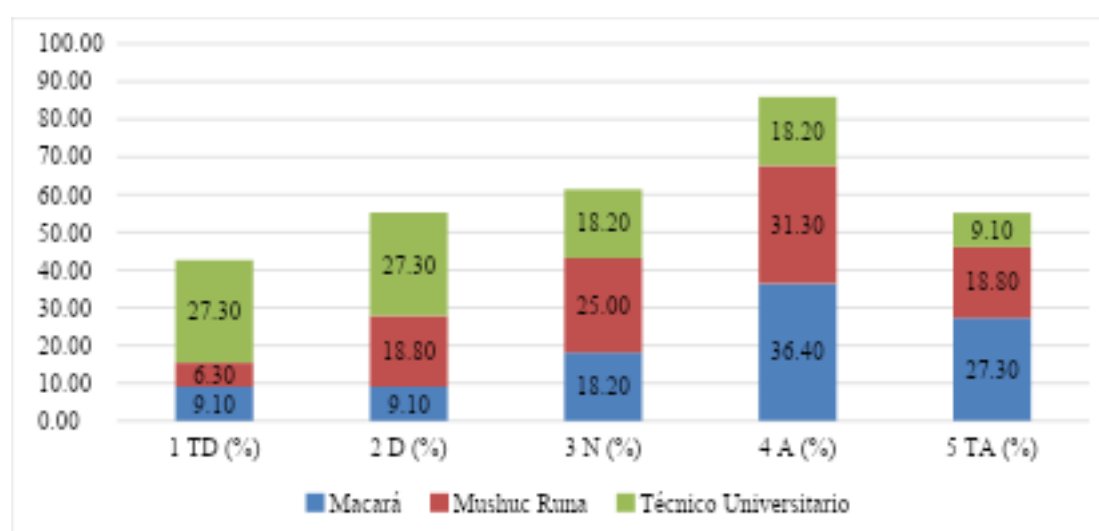
Respuestas por club – Pregunta 12

<i>Club</i>	<i>1 TD (%)</i>	<i>2 D (%)</i>	<i>3 N (%)</i>	<i>4 A (%)</i>	<i>5 TA (%)</i>
Macará	9,10	9,10	18,20	36,40	27,30
Mushuc Runa	6,30	18,80	25,00	31,30	18,80
Técnico Universitario	27,30	27,30	18,20	18,20	9,10

Nota. Evaluación de la capacidad de los clubes para proyectar un desarrollo sostenible frente a la dependencia de resultados deportivos inmediatos. Elaboración propia (2026).

Figura 15.

Respuestas por club - Pregunta 12



Nota. Representación de la confianza del personal en la viabilidad y expansión del club a largo plazo.

En la Pregunta 12 se observa un escenario más crítico que en los ítems anteriores: solo el 31,6% de los 38 encuestados se sitúa en las categorías de acuerdo (1 TD + 2 D), mientras que el 68,4% restante se reparte entre neutralidad y desacuerdo, siendo la opción más frecuente globalmente el 4 A (11 respuestas). En Macará prevalece de manera clara una valoración negativa, pues el 63,7% de las respuestas se sitúa en desacuerdo (36,4% en 4 A y 27,3% en 5 TA), mientras que solo un 18,2% expresa acuerdo (TD/D), lo que indica un grado notable de insatisfacción frente al aspecto evaluado. Mushuc Runa muestra una tendencia similar, aunque un poco menos pronunciada: el 50,1 % de los encuestados se sitúa en desacuerdo (4 I + 5 M) respecto al tema, mientras que un 25,1 % se muestra de acuerdo y un 25 % adopta una posición neutral, lo cual refleja una percepción mayoritariamente negativa, a la vez que un número considerable de personas que no adoptan una postura clara. Por otro lado, Técnico Universitario exhibe un comportamiento más equilibrado y relativamente más positivo: el 54,6% de los participantes se agrupa en TD y D (27,3% cada uno), mientras que solo el 27,3% responde en desacuerdo (4 A + 5 TA), lo que indica mejores condiciones o mayor satisfacción en este club en comparación con los otros dos.

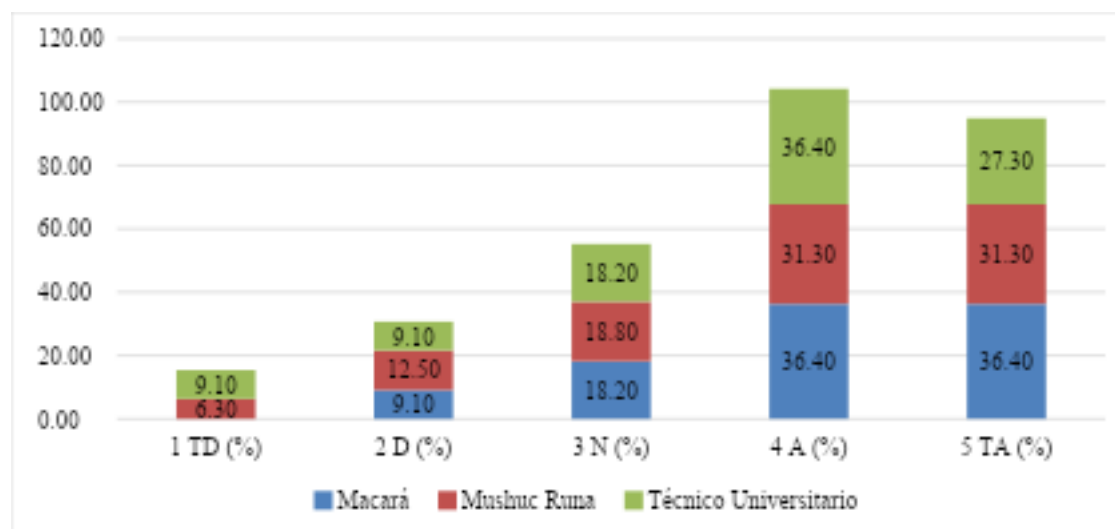
Pregunta 13. ¿Considera Ud que el uso de herramientas tecnológicas e inteligencia artificial contribuiría a mejorar la eficiencia en la gestión del club?

Tabla 24.

Respuestas por club – Pregunta 13

<i>Club</i>	<i>1 TD (%)</i>	<i>2 D (%)</i>	<i>3 N (%)</i>	<i>4 A (%)</i>	<i>5 TA (%)</i>
Macará	0,00	9,10	18,20	36,40	36,40
Mushuc Runa	6,30	12,50	18,80	31,30	31,30
Técnico Universitario	9,10	9,10	18,20	36,40	27,30

Nota. Evaluación de la apertura tecnológica como factor determinante para la eficiencia operativa del club. Elaboración propia (2026)

Figura 16.*Respuestas por club - Pregunta 13*

Nota. Proyección de la demanda tecnológica interna como pilar fundamental del nuevo modelo de gestión.

La Pregunta 13 muestra una percepción marcadamente negativa en los tres clubes, con solo el 15,8% de los 38 encuestados en las categorías de acuerdo (1 TD + 2 D) y una clara concentración en el desacuerdo: 13 respuestas en 4 A y 12 en 5 TA, que suman el 65,8% del total. En Macará no se observan respuestas de “Totalmente de acuerdo” y el 72,8% de las opiniones se agrupan en desacuerdo (36,4% en 4 A y 36,4% en 5 TA), lo cual evidencia una pronunciada insatisfacción frente al aspecto evaluado. Mushuc Runa muestra un escenario bastante similar, con el 62,6% de los cuestionarios en desacuerdo (31,3% en 4 A y 31,3% en 5 TA) y solo el 18,8% en acuerdo (TD/D), mientras que el resto se mantiene en una posición neutral, lo que confirma una valoración mayoritariamente negativa. El Técnico Universitario, aunque algo menos crítico, también refleja una tendencia desfavorable: el 63,7 % de los encuestados se encuentra en 4 A o 5 TA, mientras que un 18,2 % manifiesta estar de acuerdo, de modo que la percepción general continúa inclinándose hacia el rechazo. Los datos de la Pregunta 13 muestran, en conjunto, que el indicador analizado representa una debilidad relevante en los tres clubes, con un peso mayor en Macará y Mushuc Runa, lo cual señala la necesidad de revisar con prioridad las políticas, los recursos y las prácticas vinculadas a este aspecto dentro de la gestión de los clubes profesionales.

Pregunta 14. ¿El club utiliza herramientas digitales avanzadas?

Tabla 25.

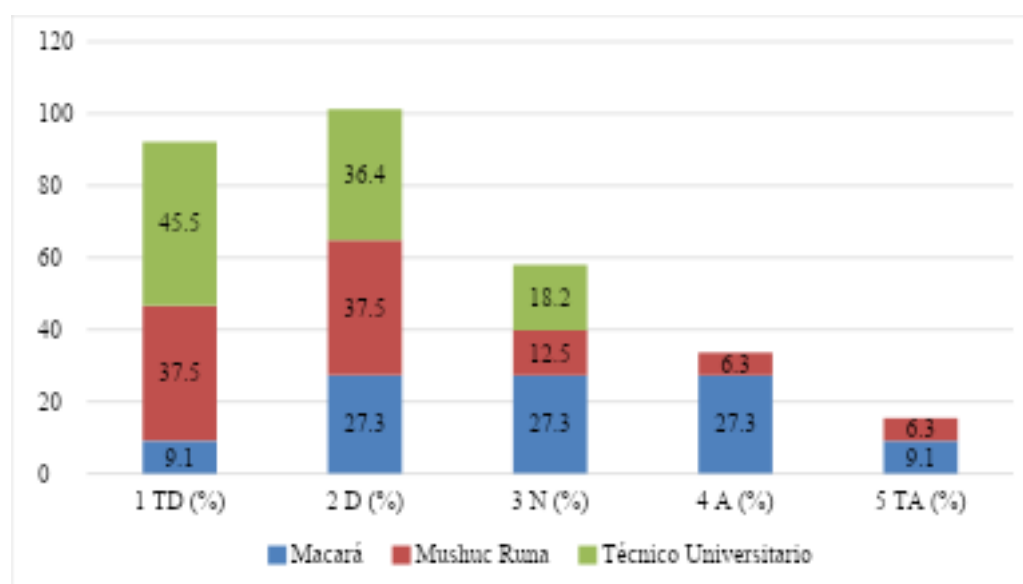
Respuestas por club – Pregunta 14

<i>Club</i>	<i>1 TD (%)</i>	<i>2 D (%)</i>	<i>3 N (%)</i>	<i>4 A (%)</i>	<i>5 TA (%)</i>
Macará	9,1	27,3	27,3	27,3	9,1
Mushuc Runa	37,5	37,5	12,5	6,3	6,3
Técnico Universitario	45,5	36,4	18,2	0	0

Nota. Valoración de la transformación digital como mecanismo de optimización para la eficiencia administrativa y deportiva. Elaboración propia (2026)

Figura 17.

Respuestas por club - Pregunta 15



Nota. Gráfico de tendencia sobre la disposición interna para la adopción de nuevas tecnologías de gestión.

En la Pregunta 14 se observa una valoración claramente positiva del aspecto evaluado: el 65,8% de los 38 encuestados se ubica en las categorías de acuerdo (1 TD + 2 D), siendo

la opción más frecuente globalmente 2 D, con 13 respuestas. En Macará la distribución es relativamente más equitativa, aunque conserva una tendencia favorable: el 36,4% de los encuestados se ubica en TD/D, mientras que el 54,6% se reparte entre neutralidad y desacuerdo (3 N, 4 A y 5 TA), lo cual apunta a una aceptación moderada rodeada de dudas y críticas notables. Mushuc Runa muestra una valoración claramente positiva, pues el 75% de sus miembros responde en 1 TD o 2 D (37,5% cada categoría), con niveles de desacuerdo muy bajos (12,6% entre 4 A y 5 TA), lo que indica un alto grado de satisfacción respecto al indicador. El Técnico Universitario es quien muestra el perfil más favorable, ya que el 81,9% de los participantes se concentra en TD/D (45,5% y 36,4%, respectivamente), sin aparecer ninguna respuesta de desacuerdo (0% en 4 A y 5 TA), lo que evidencia un consenso casi absoluto. Los resultados de la Pregunta 14, en su conjunto, difieren de otros ítems de la encuesta, ya que el aspecto analizado se constituye como una fortaleza compartida, especialmente en Mushuc Runa y Técnico Universitario, mientras que en Macará, si bien la percepción es mayoritariamente favorable, todavía se aprecian espacios de mejora que debería atender la gestión del club.

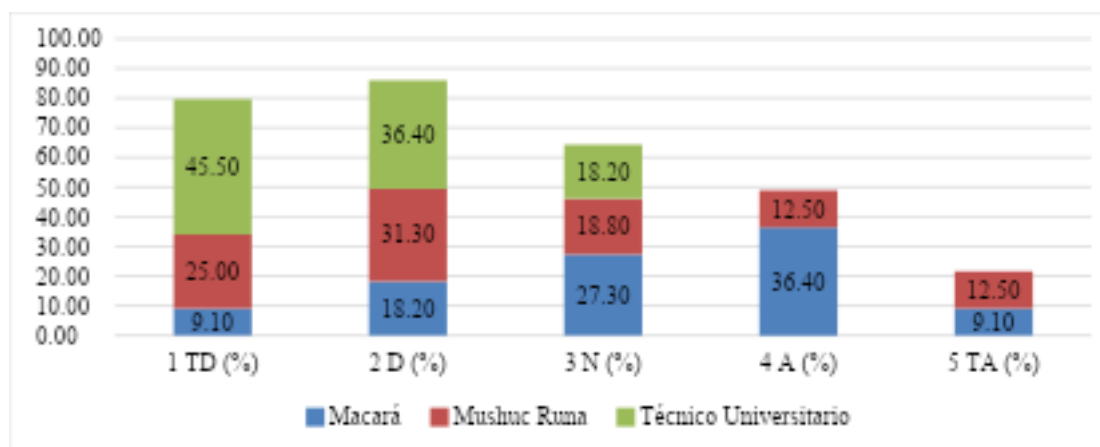
Pregunta 15. ¿Se han implementado cambios tecnológicos recientes?

Tabla 26.

Respuestas por club – Pregunta 15

<i>Club</i>	<i>1 TD (%)</i>	<i>2 D (%)</i>	<i>3 N (%)</i>	<i>4 A (%)</i>	<i>5 TA (%)</i>
Macará	9,10	18,20	27,30	36,40	9,10
Mushuc Runa	25,00	31,30	18,80	12,50	12,50
Técnico Universitario	45,50	36,40	18,20	0,00	0,00

Nota. Análisis del clima organizacional orientado a la cohesión de los departamentos operativos y administrativos. Elaboración propia (2026).

Figura 18.*Respuestas por club - Pregunta 16*

Nota. Visualización de la madurez del entorno laboral como facilitador de los objetivos compartidos

En la Pregunta 15 se aprecia una valoración global moderadamente positiva del aspecto evaluado, ya que el 55,3% de los 38 encuestados se ubica en las categorías de acuerdo (1 TD + 2 D), frente a un 44,7% que se reparte entre neutralidad y desacuerdo (3 N, 4 A y 5 TA). Macará muestra una postura mucho más crítica: solo un 27,3% del personal se ubica en acuerdo (TD/D), mientras que el 72,8% restante se reparte entre neutralidad y desacuerdo, con un 36,4% en la categoría 4 A, lo que refleja un importante grado de inconformidad y una valoración menos favorable que en los otros clubes. En Mushuc Runa la percepción es intermedia, pero más bien de acuerdo: 56,3% de los encuestados se encuentran en TD/D (25% y 31,3%, respectivamente), 18,8% permanece neutral y 25% expresa desacuerdo (4 A y 5 TA), así que, aunque hay mayoría positiva, subsiste un grupo considerable con opiniones críticas. Por su parte, el Técnico Universitario continúa mostrando el escenario más favorable con el 81,9% de sus miembros concentrados en TD o D (45,5% y 36,4%) sin respuestas en 4 A ni 5 TA, lo que evidencia un nivel de consenso muy alto a favor del indicador y refuerza la idea de mejores prácticas. Los resultados de la Pregunta 15 en conjunto, nos permiten afirmar que si bien el indicador es valorado de manera positiva en términos generales, Macará se configura como el punto más débil y Técnico Universitario como el mejor posicionado, elemento clave para formular recomendaciones diferenciadas de mejora en la gestión de los clubes profesionales analizados.

Pregunta 16. ¿Existe apertura para adoptar innovaciones en la gestión?

Tabla 27.

Respuestas por club – Pregunta 16

<i>Club</i>	<i>1 TD (%)</i>	<i>2 D (%)</i>	<i>3 N (%)</i>	<i>4 A (%)</i>	<i>5 TA (%)</i>
Macará	0,00	18,20	27,30	36,40	18,20
Mushuc Runa	6,30	12,50	18,80	25,00	37,50
Técnico					
Universitario	18,20	27,30	36,40	18,20	0,00

Nota. Medición de la transparencia interna y la fluidez de los flujos de información ascendente y descendente. Elaboración propia (2026).

Figura 19.

Respuestas por club - Pregunta 17



Nota. Comparativa sobre la percepción de transparencia y oportunidad de la información institucional.

En la Pregunta 16 puede observarse una valoración global claramente desfavorable del aspecto analizado, ya que tan sólo el 26,3% de los 38 participantes se ubica en las categorías de acuerdo (1 TD + 2 D), mientras que el restante 73,7% se reparte entre

neutralidad y desacuerdo (3 N, 4 A y 5 TA), lo cual evidencia bajos niveles de conformidad con este indicador. Para Macará no existen respuestas en “Totalmente de acuerdo” y solo el 18,2% está en 2 D, mientras que un 81,8% está entre las posiciones neutrales y de desacuerdo con un 36,4% en 4 A, lo cual demuestra una percepción fuertemente crítica por parte del personal. Mushuc Runa concentra la situación más problemática: apenas un 18,8% se ubica en TD/D (6,3% y 12,5%, respectivamente) y un 62,5% se concentra en desacuerdo (25% en 4 A y 37,5% en 5 TA), configurando un alto nivel de insatisfacción y posible foco de conflicto respecto a la dimensión evaluada. El Técnico Universitario refleja una visión relativamente menos negativa, aunque aún con predominio de valoraciones no positivas: un 45,5% se declara de acuerdo (18,2% en TD y 27,3% en D), mientras que el restante 54,6% se sitúa entre la neutralidad y el desacuerdo, sin respuestas en la categoría más extrema (0% en 5 TA), lo que apunta a un juicio crítico, pero menos severo que en los otros dos clubes. Los resultados de la Pregunta 16 en conjunto permiten concluir que este indicador es una importante debilidad en la muestra, especialmente en Mushuc Runa y Macará, y plantea la necesidad de revisar políticas, procesos o recursos relacionados con este aspecto, con el objetivo de reducir los niveles de insatisfacción percibidos en la gestión de los clubes profesionales.

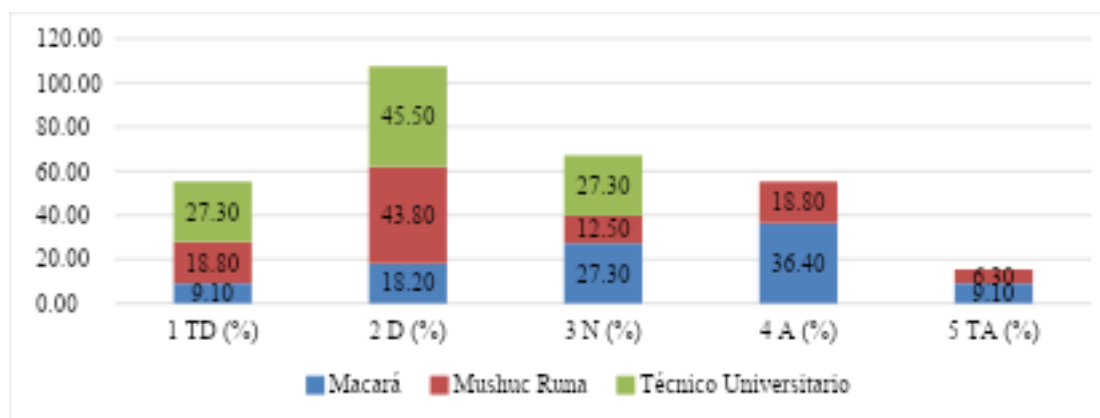
Pregunta 17. ¿Se mide periódicamente el avance del club?

Tabla 28.

Respuestas por club – Pregunta 17

<i>Club</i>	<i>1 TD (%)</i>	<i>2 D (%)</i>	<i>3 N (%)</i>	<i>4 A (%)</i>	<i>5 TA (%)</i>
Macará	9,10	18,20	27,30	36,40	9,10
Mushuc Runa	18,80	43,80	12,50	18,80	6,30
Técnico Universitario	27,30	45,50	27,30	0,00	0,00

Nota. Evaluación del compromiso ético y social de la organización como estrategia de vinculación con la comunidad. Elaboración propia (2026)

Figura 20.*Respuestas por club – Pregunta 17*

Nota. Tendencia sobre la relevancia otorgada al impacto social como activo de imagen y desarrollo

En la Pregunta 17 se observa una valoración global moderadamente positiva del aspecto evaluado: el 55,3% de los 38 encuestados se ubica en las categorías de acuerdo (1 TD + 2 D), mientras que el 44,7% restante se reparte entre neutralidad y desacuerdo (3 N, 4 A y 5 TA). En Macará la percepción es claramente mucho más crítica: sólo el 27,3% está de acuerdo (TD/D) y el 45,5% se ubica en desacuerdo (36,4% en 4 A y 9,1% en 5 TA), lo que refleja una insatisfacción notable frente al indicador.

En Mushuc Runa la valoración es más equilibrada, pero con tendencia positiva: un 62,6% se ubica en TD/D (18,8% y 43,8%), un 12,5% se mantiene neutral y un 25,1% manifiesta desacuerdo, de modo que prevalece una percepción favorable con una minoría crítica. El Técnico Universitario exhibe la situación más favorable: el 72,8 % responde en TD o D (27,3 % y 45,5 %), el 27,3 % se mantiene neutral y no hay respuestas en 4 A ni 5 TA, lo que evidencia un alto consenso a favor del aspecto evaluado. En conclusión, la Pregunta 17 evidencia una aceptación mayoritaria del indicador, aunque se identifican focos significativos de insatisfacción en Macará, mientras que Mushuc Runa y, en mayor medida, Técnico Universitario, aparecen como los clubes mejor valorados; estos resultados marcan la necesidad de ajustar de forma diferenciada la gestión de cada institución.

Pregunta 18. ¿Los resultados de gestión se comunican internamente?

Tabla 29.

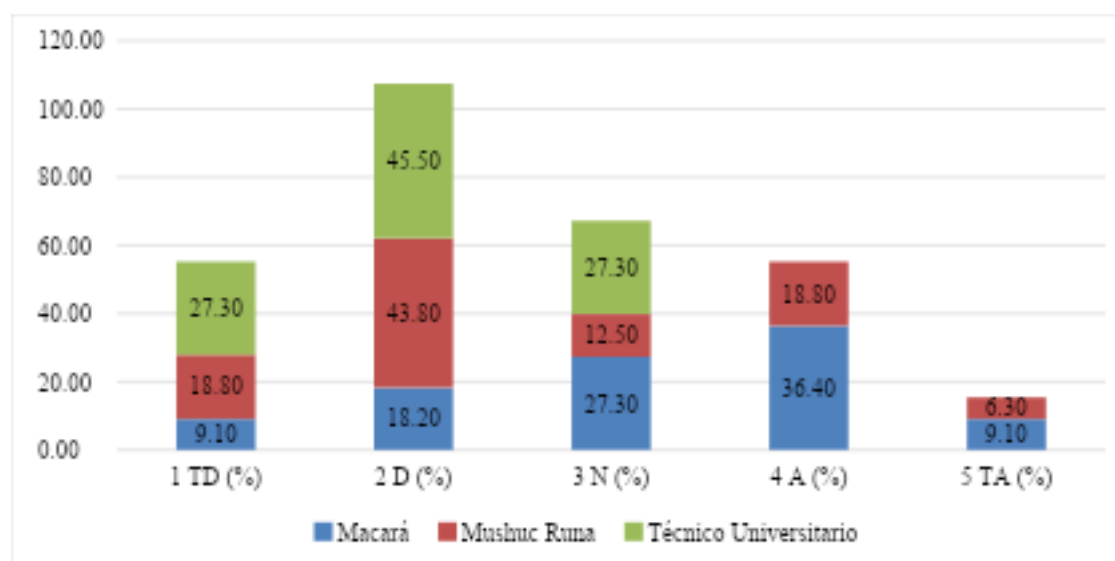
Respuestas por club – Pregunta 18

<i>Club</i>	<i>1 TD (%)</i>	<i>2 D (%)</i>	<i>3 N (%)</i>	<i>4 A (%)</i>	<i>5 TA (%)</i>
Macará	9,10	18,20	27,30	36,40	9,10
Mushuc Runa	18,80	43,80	12,50	18,80	6,30
Técnico Universitario	27,30	45,50	27,30	0,00	0,00

Nota. Matriz comparativa de las brechas más significativas halladas entre la teoría de gestión empresarial y la praxis local. Elaboración propia (2026)

Figura 21.

Respuestas por club – Pregunta 18



Nota. Representación de las áreas de intervención urgente identificadas por los participantes, destacando la planificación estratégica y la transparencia financiera como pilares base

En la Pregunta 18 se observa una valoración global moderadamente positiva del aspecto evaluado: el 55,3% de los 38 encuestados se ubica en las categorías de acuerdo (1 TD + 2 D), mientras que el 44,7% restante se distribuye entre neutralidad y desacuerdo (3 N, 4 A y 5 TA). En Macará, el panorama es más crítico: solo el 27,3% del personal se declara de acuerdo (TD/D), frente al 45,5% que se ubica en desacuerdo (36,4% en 4 A y 9,1% en 5 TA) y el 27,3% restante que se mantiene neutral, lo que refleja dudas e insatisfacción importante frente al indicador. En Mushuc Runa la percepción es claramente más favorable: el 62,6% de los encuestados se ubica en 1 TD o 2 D (18,8% y 43,8%), un 12,5% se mantiene en posición neutral y sólo el 25,1% se distribuye en las categorías de desacuerdo, de modo que hay una aceptación mayoritaria acompañada de una minoría crítica. Técnico Universitario presenta el escenario más positivo: el 72,8% responde en TD/D (27,3% y 45,5%), el 27,3% permanece neutral y no se registran respuestas en 4 A ni 5 TA, lo que evidencia un consenso muy alto a favor del aspecto evaluado. En conjunto, los resultados de la Pregunta 18 muestran una valoración globalmente favorable del indicador, pero con focos de insatisfacción importantes en Macará, mientras que Mushuc Runa y, sobre todo, Técnico Universitario se perfilan como instituciones con mejor percepción, lo que orienta la necesidad de diseñar estrategias de mejora diferenciadas para la gestión de cada club profesional.

Pregunta 19. ¿El club ejecuta proyectos sociales en la comunidad?

Tabla 30.

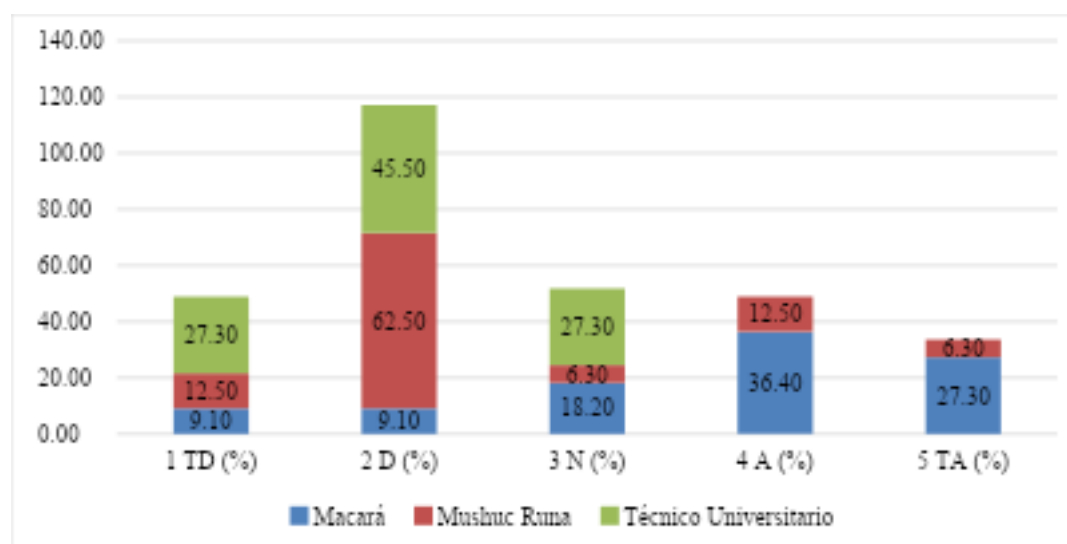
Respuestas por club – Pregunta 19

<i>Club</i>	<i>1 TD (%)</i>	<i>2 D (%)</i>	<i>3 N (%)</i>	<i>4 A (%)</i>	<i>5 TA (%)</i>
Macará	9,10	9,10	18,20	36,40	27,30
Mushuc Runa	12,50	62,50	6,30	12,50	6,30
Técnico	27,30	45,50	27,30	0,00	0,00
Universitario					

Nota. Jerarquización de los factores administrativos y tecnológicos que requieren atención inmediata según el levantamiento de campo. Elaboración propia (2026).

Figura 22.

Respuestas por club – Pregunta 19



Nota. Visualización del respaldo institucional hacia la propuesta de investigación, evidenciando una disposición favorable para el cambio organizacional.

Se observa una valoración global positivamente inclinada: el 57,9% de los 38 encuestados se ubica en las categorías de acuerdo (1 TD + 2 D), mientras que el 42,1% restante se reparte entre neutralidad y desacuerdo (3 N, 4 A y 5 TA). En Macará la

percepción es fuertemente crítica: solo un 18,2% está de acuerdo (TD/D) y un 63,7% se ubica en desacuerdo (36,4% en 4 A y 27,3% en 5 TA), con un 18,2% neutral, lo que refleja alta insatisfacción frente al indicador.

Mushuc Runa muestra el escenario más favorable, con un 75% en TD/D (12,5% y 62,5%), mientras que la neutralidad y el desacuerdo son minoritarios (6,3% en 3 N, 12,5% en 4 A y 6,3% en 5 TA), lo que refleja una amplia aceptación. Técnico Universitario también muestra una valoración muy positiva: un 72,8% se sitúa en TD/D (27,3% y 45,5%), un 27,3% se mantiene en la franja neutral y no hay respuestas en desacuerdo, lo que denota un consenso fuerte a favor del aspecto evaluado.

Pregunta 20. ¿La gestión mejora la imagen del club en la ciudad?

Tabla 31.

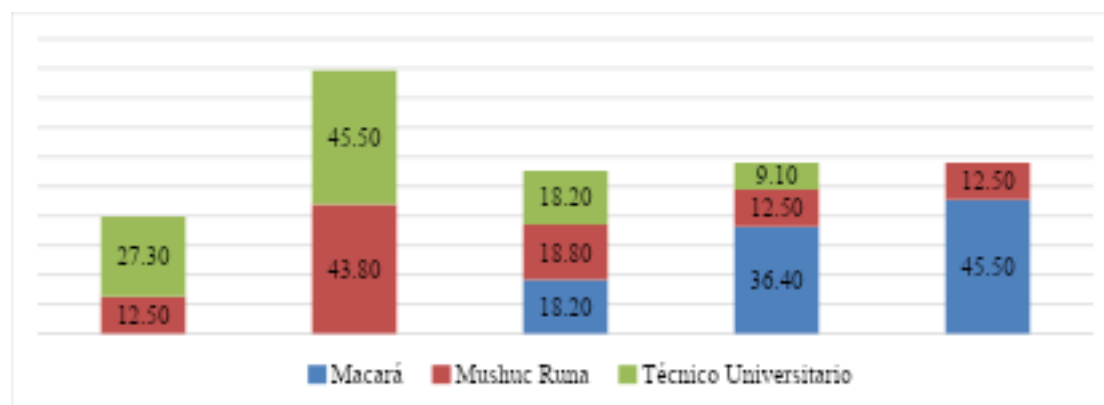
Respuestas por club – Pregunta 20

<i>Club</i>	<i>1 TD (%)</i>	<i>2 D (%)</i>	<i>3 N (%)</i>	<i>4 A (%)</i>	<i>5 TA (%)</i>
Macará	0,00	0,00	18,20	36,40	45,50
Mushuc Runa	12,50	43,80	18,80	12,50	12,50
Técnico Universitario	27,30	45,50	18,20	9,10	0,00

Nota. Consolidado final que justifica la viabilidad y urgencia de la implementación de la propuesta doctoral. Elaboración propia (2026).

Figura 23.

Respuestas por club – Pregunta 20



Nota. Gráfico comparativo final que sintetiza el distanciamiento técnico detectado en el campo frente a los modelos de referencia de éxito deportivo global.

En Macará la percepción es claramente negativa, ya que no hay respuestas en “Totalmente de acuerdo” ni “De acuerdo” y el 81,9% se concentra en desacuerdo (36,4% en 4 A y 45,5% en 5 TA), con solo un 18,2% en posición neutral, lo que evidencia una fuerte insatisfacción. Mushuc Runa refleja una situación más equilibrada y propensa al consenso: un 56,3 % está en TD/D, un 18,8 % se mantiene en una posición neutral y un 25 % manifiesta disconformidad, lo cual apunta a una valoración mayoritariamente positiva, aunque con un sector crítico importante. El Técnico Universitario muestra la percepción más favorable, con un 72,8 % situándose en TD o D, un 18,2 % en neutralidad y tan solo un 9,1 % en 4 A, sin respuestas en 5 TA, lo que refleja un alto consenso a favor del indicador. Juntos, la Pregunta 20 muestra una polarización muy notable entre los clubes: Macará se erige como el principal centro de insatisfacción, en tanto que Mushuc Runa y, en especial, Técnico Universitario conservan evaluaciones mayoritariamente positivas, dato fundamental para establecer intervenciones de mejora diferenciadas en la gestión de cada institución deportiva.

3.4.1.1. Resultados de la entrevista semiestructurada realizada

A continuación, tienes tres entrevistas, una por cada club (Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa), respondidas como los gerentes deportivos.

Con el objetivo de profundizar en el conocimiento perceptual e institucional de la gestión del fútbol profesional de la plaza de Ambato, se procesó la información obtenida a partir de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los gerentes deportivos de las tres unidades de análisis: Club Social y Deportivo Macará, Club Técnico Universitario y Mushuc Runa Sporting Club (las transcripciones íntegras constan en el Anexo 2).

Tabla 32.

Matriz de Resultados de la entrevista semiestructurada realizada

Dimensión Analítica	Testimonios y Expresiones Significativas de los Actores	Interpretación Académica y Triangulación Teórica
Planificación Estratégica	Macará: <i>"Muchas decisiones se toman con una lógica de corto plazo, ajustadas por resultados deportivos"</i> . Técnico U.: <i>"El cambio en dirigencia y la presión... hacen que se priorice lo urgente sobre lo importante"</i> . Mushuc Runa: <i>"Necesitamos avanzar en convertir esos lineamientos [sociales y deportivos] en planes operativos"</i> .	Se evidencia un patrón de gestión reactiva y cortoplacista supeditada a la volatilidad del marcador deportivo. Esto valida los planteamientos de Sinn (2020) ^a , quien expone que las limitaciones estructurales del fútbol latinoamericano provienen de la incapacidad de aislar la planificación corporativa de las presiones del entorno y la inmediatez de los resultados en la cancha.
Gestión Financiera y Sostenibilidad	Macará: <i>"La estructura financiera todavía es muy dependiente de la taquilla, derechos de televisión y uno o dos patrocinadores"</i> . Técnico U.: <i>"Escenarios como descensos, bajas asistencias o cambios en patrocinios pueden desbalancear el plan"</i> . Mushuc Runa: <i>"La falta de estabilidad de ciertas entradas y la necesidad de invertir en infraestructura"</i> .	Los discursos convergen en una alta vulnerabilidad sistémica por centralización de ingresos tradicionales. Coincidiendo con Szymanski (2015) ^b , las instituciones locales operan bajo modelos pasivos de financiamiento, mostrando una brecha crítica en la explotación de activos comerciales intangibles, la diversificación de ingresos (<i>merchandising</i> , derechos digitales) y la previsibilidad del flujo de caja.
Talento Humano	Macará: <i>"Aún predomina la experiencia previa y la cercanía al club más que procesos formales de selección"</i> . Técnico U.: <i>"No contamos con un sistema de evaluación del</i>	Predomina el empirismo institucional y la informalidad en la gestión de los perfiles administrativos. De acuerdo con Rahmati (2023) ^c , la ausencia de sistemas formales de evaluación por competencias y la alta rotación del

	<i>desempeño... el desafío es ofrecer estabilidad en alta volatilidad".</i> Mushuc Runa: <i>"La retención se complica cuando otros equipos ofrecen mejores condiciones económicas".</i>	personal administrativo impiden la acumulación de capital intelectual, limitando el crecimiento organizativo y la profesionalización de las áreas no deportivas.
Innovación y Tecnología	Macará: <i>"Herramientas de video análisis para el cuerpo técnico... en la parte administrativa seguimos tradicionales".</i> Técnico U.: <i>"Dependemos de la capacidad del club para financiar las licencias y la infraestructura".</i> Mushuc Runa: <i>"Herramientas de seguimiento físico y rendimiento... analizando la viabilidad económica".</i>	Existe una asimetría tecnológica selectiva: los clubes priorizan la inversión tecnológica en el área competitiva (GPS, análisis táctico), pero descuidan la infraestructura digital administrativa. Esto genera "cuellos de botella" operativos, confirmando la necesidad de implementar un modelo que integre las operaciones comerciales y de control.
Evaluación y Control de Gestión	Macará: <i>"En lo organizacional, recién estamos empezando... no existe aún un tablero de mando integral".</i> Técnico U.: <i>"Llevamos indicadores deportivos... Nos hace falta integrar todo en un tablero único".</i> Mushuc Runa: <i>"Usamos estadísticas deportivas y básicos financieros. Necesitamos un sistema más integral".</i>	Se confirma la ausencia de un control de gestión centralizado e interconectado. Los tres gerentes reconocen de forma unánime que operan a ciegas en el monitoreo simultáneo de variables corporativas. Metodológicamente, esta carencia de herramientas integradas justifica plenamente el diseño y la pertinencia del modelo integral propuesto en esta tesis.
Relación con la Comunidad y Responsabilidad Social	Macará: <i>"Macará es un símbolo... la comunidad espera coherencia y buen manejo institucional".</i> Técnico U.: <i>"La afición siente el club como parte de su historia... falta un programa más sistemático".</i>	El fútbol en Ambato posee un alto valor como dinamizador identitario y social, especialmente visible en la dimensión intercultural de Mushuc Runa. Sin embargo, las acciones comunitarias son aisladas.

Mushuc Runa:	"Representar a la comunidad indígena... integrando la competitividad con la inclusión social".	Sistematizar estos esfuerzos bajo un modelo de gobernanza formal permitiría generar el "agregado valor sostenible" que demandan los entornos modernos.
--------------	--	--

Nota. ^aSinn (2020). ^bSzymanski (2015). ^cRahmati (2023). Elaboración propia a partir de la triangulación cualitativa de las unidades de análisis en la plaza de Ambato y el contraste con los autores base del marco conceptual (2026).

El proceso de triangulación cualitativa demuestra que, más allá de las diferencias presupuestarias o de origen identitario de cada club, las tres instituciones comparten la misma encrucijada crítica: el conflicto entre la urgencia del resultado deportivo inmediato y la sostenibilidad corporativa de largo plazo.

Las deficiencias latentes en la formalización de procesos, la falta de tableros de control integrales y la asimetría en la adopción tecnológica administrativa reafirman que el fútbol profesional en la plaza de Ambato requiere con urgencia una transición desde la administración empírica tradicional hacia un modelo integrado de gestión empresarial con base científica, adaptado a las realidades y exigencias del contexto local

3.4.1.2. *Resultados de la observación realizada por la autora.*

A continuación, se tiene el procedimiento de aplicación del instrumento de observación directa para cada club:

1. Aplicación en el Club Macará. Procedimiento de observación

La observación directa en el Club Macará se realiza en una jornada laboral regular, en horario matutino, previa coordinación con la gerencia deportiva. El investigador se presenta en las oficinas administrativas del club, se identifica, explica brevemente el

propósito académico de la visita y acuerda permanecer como observador no participante durante una reunión de planificación y parte de la actividad administrativa cotidiana.

La sesión de observación se desarrolla en tres momentos:

- Un primer bloque en la oficina principal, donde se aprecia el flujo cotidiano de trabajo administrativo.
- Un segundo bloque durante una reunión breve entre el gerente deportivo y el cuerpo técnico, centrada en aspectos logísticos de entrenamientos y partidos.
- Un tercer bloque de cierre, en el que se registran interacciones informales y la organización de documentos y registros.

En todo momento, el investigador utiliza la ficha de observación diseñada para la tesis, completando la escala y anotando evidencias puntuales en formato de notas de campo, sin interferir en las decisiones ni en el desarrollo normal de las actividades.

Tabla 33.

Resultados de la observación directa en Macará

Dimensión	Ítem observado	Valor	Evidencia cualitativa breve
	(resumen)	0 – 3	
Planificación	Reuniones con agenda y responsables definidos	2	Se observó una reunión operativa con temas claros, pero sin acta escrita formal.
Planificación	Uso de cronogramas o planes escritos	2	El gerente deportivo hace referencia a un cronograma semanal impreso en oficina.
Gestión administrativa y financiera	Registros y controles básicos de pagos/contratos	2	Existen carpetas físicas y algunos archivos digitales con contratos y compromisos.
Gestión administrativa y financiera	Procesos claros para aprobar de gastos	1	Respectos a los gastos menores la aprobación es verbal, sin un flujo documentado uniforme.
Talento humano	Claridad de trabajos durante la jornada observada	2	Cada persona conoce sus ocupaciones, aunque no se indican representaciones formales de puesto.

Talento humano	Seguimiento al desempeño	1	Comentarios puntuales, pero no realidades de un sistema de evaluación.
Innovación y tecnología	Uso de herramientas tecnológicas en la gestión diaria	2	Utilizan computadoras, correos y hojas de cálculo básicas.
Innovación y tecnología	Uso de datos o estadísticas en la reunión observada	1	Se mencionan resultados de partidos, pero sin un tablero formal de indicadores.
Evaluación y control	Revisión de resultados y acuerdos anteriores	1	Se repasan tareas pendientes de forma verbal, sin apoyo en reportes escritos.
Relación con la comunidad	Realidades de acciones sociales en la jornada observada	1	Se interpreta transitoriamente sobre acciones con escuelas de fútbol, sin documentación visible.

Nota. Evaluación basada en la ficha de observación con escala 0–3, donde se registran evidencias de planificación, gestión financiera y procesos operativos en tiempo real.

Elaboración propia (2026).

Análisis para Macará

En Macará la observación sugiere una gestión **operativa** relativamente ordenada, basada en reuniones breves y en la experiencia de los actores más que en documentos formales. La planificación se apoya en cronogramas semanales y acuerdos verbales, lo que permite coordinar tareas, pero limita la trazabilidad y el seguimiento sistemático de objetivos estratégicos.

En el ámbito administrativo y financiero se detectan registros básicos y uso de archivos físicos y digitales, pero los procedimientos de aprobación de gastos continúan sin estar muy estandarizados. En talento humano se respira un ambiente de confianza, práctica de funciones, pero sin dejar ver si existen evaluaciones formales o planes de desarrollo. En el uso de tecnología se encuentra en un nivel intermedio: se utilizan recursos digitales para realizar las tareas cotidianas, pero aún los datos no se integran en un

sistema robusto de indicadores de gestión, donde la evaluación es más bien reactiva, y la responsabilidad social aparece como un componente presente.

2. Aplicación en el Club Técnico Universitario

Procedimiento de observación

En el caso del Club Técnico Universitario, la observación se efectúa en una mañana en la que coinciden actividades administrativas y una reunión de coordinación deportiva. El investigador ingresa a las instalaciones con autorización de la directiva, se registra en recepción y es guiado hacia las oficinas donde se llevará a cabo una reunión entre la gerencia deportiva, el área administrativa y representantes del cuerpo técnico.

La observación se organiza en tres fases:

- Observación de la preparación previa a la reunión, incluyendo revisión de documentos, agendas y archivos.
- Observación directa de la reunión de coordinación, en la que se abordan asuntos deportivos, logísticos y financieros básicos.
- Observación breve del uso de herramientas tecnológicas y de la forma en que se comunican los acuerdos a otros miembros del club.

El investigador completa la ficha de observación en tiempo real, tomando nota de comportamientos, documentos y dinámicas de interacción, procurando mantener una postura discreta y no intervenir en la toma de decisiones.

Tabla 34.

Resultados de la observación directa en Técnico Universitario

<i>Dimensión</i>	<i>Ítem observado (resumen)</i>	<i>Valor 0–Evidencia cualitativa breve</i>	
		3	
Planificación	Reunión con agenda y documentos de apoyo	3	La reunión comienza con una agenda y se revisan hojas de planificación y cronogramas.
Planificación	Definición y reparto de responsabilidades	3	Se asignan tareas concretas a áreas administrativa y deportiva con plazos definidos.
Gestión administrativa y financiera	Hojas de cálculo y control de gastos	3	Planillas de costos de viajes, concentraciones y equipamiento.
Gestión administrativa y financiera	Procedimiento de aprobación de gastos	2	Manejo correcto del proceso de manejo de gastos.
Talento humano	Correlación entre gerencia, administrativos y cuerpo técnico	3	Existe responsabilidad y respecto.
Talento humano	Referencias a evaluación o seguimiento de desempeño	2	Se mencionan revisiones periódicas del rendimiento deportivo, sin detalle de herramientas.
Innovación y tecnología	Uso de herramientas digitales de gestión	3	Se trabajan con portátiles y aplicaciones para organizar horarios
Innovación y tecnología	Integración de datos para decisiones	2	Se muestran algunas estadísticas de partidos como insumo para la discusión.
Evaluación y control	Uso explícito de resultados anteriores en la reunión	2	Se hace referencia a prácticas previas para ajustar la planificación semanal.
Relación con la comunidad	Alusión a actividades con escuelas o hinchas	1	Reuniones en temas interno y solo se indican transitoriamente actividades externas.

Nota. Registro de hallazgos cualitativos y cuantitativos sobre el flujo de trabajo

administrativo y la coordinación logística institucional. Elaboración propia (2026).

Análisis para Técnico Universitario

En Técnico Universitario la observación revela una organización con prácticas de planificación más estructuradas que las vistas en Macará. Se utilizan agendas formales, documentos impresos y herramientas digitales para definir actividades y responsabilidades, lo que da cuenta de un esfuerzo consciente por ordenar los procesos de trabajo.

La gestión administrativa y financiera se apoya en hojas de cálculo y registros organizados, con un procedimiento básico de autorización de gastos que incluye criterios explícitos de priorización según el presupuesto disponible. El talento humano se coordina en un ambiente de respeto y cooperación.

En innovación y tecnología, el club muestra un uso activo de plataformas digitales para gestionar calendarios, plantillas y comunicaciones internas, así como el uso inicial de estadísticas como apoyo para la toma de decisiones deportivas.

3. Aplicación en Mushuc Runa Sporting Club

Procedimiento de observación

La observación en Mushuc Runa Sporting Club se lleva a cabo en una jornada en la que coinciden actividades administrativas, coordinación deportiva y una acción de vinculación con la comunidad. El investigador se presenta en las instalaciones del club con autorización previa, se entrevista brevemente con el gerente deportivo para explicar el alcance del instrumento y solicita permanecer como observador no participante en las actividades programadas.

La sesión de observación comprende tres momentos principales:

- Presencia en las oficinas administrativas durante la preparación de una actividad comunitaria y la revisión de aspectos logísticos relacionados con el primer plantel.
- Observación de un breve encuentro entre la dirección deportiva, representantes de la empresa madre y miembros del cuerpo técnico.
- Se hizo un seguimiento parcial de la actividad de vinculación con jóvenes de comunidades cercanas, desde el punto de vista de la responsabilidad social del club.

Tabla 35.

Resultados de la observación directa en Mushuc Runa

<i>Dimensión</i>	<i>Ítem observado (resumen)</i>	<i>Valor 0–Evidencia cualitativa breve</i>
		3
Planificación	Integración de objetivos deportivos y comunitarios	2
Planificación	Organización logística de actividades	3
Gestión administrativa y financiera	Investigaciones de logística y	2
Gestión administrativa y financiera	Formalización de los procesos y	1
Talento humano	Trabajo vinculado entre club y comunidad	3
Talento humano	Afirmación de aportes comunitarios	3
Innovación tecnología	y Medios digitales para comunicación	2
Innovación tecnología	y Herramientas tecnológicas para seguimiento deportivo	2
Evaluación y control	Reflexión sobre impacto de la actividad comunitaria	1
Relación con la comunidad	Participación activa en actividad social observada	3

Nota. Evaluación de la dinámica organizacional con énfasis en la integración de metas deportivas y de vinculación comunitaria. Elaboración propia (2026).

En Mushuc Runa la observación pone de relieve una planificación que combina metas deportivas con objetivos de vinculación comunitaria, aspecto coherente con la identidad intercultural del club. La gestión logística de las actividades evidencia una eficaz coordinación de horarios, recursos y responsables, aunque la formalización documental se ciña todavía a formatos físicos y registros básicos. La gestión del talento humano resalta por un trabajo conjunto entre directivos, personal del club y líderes comunitarios, con un fuerte énfasis en el respeto y reconocimiento de los aportes de la organización

madre. Este enfoque consolida el papel del club como actor social y cultural, más allá de los resultados deportivos inmediatos. En innovación y tecnología se evidencia el uso de medios digitales accesibles para convocar, registrar y difundir las actividades, así como la referencia a herramientas de seguimiento físico del plantel, aunque su aplicación concreta no se observa en detalle durante la jornada.

A continuación, se tiene una tabla de convergencias y divergencias basada en la observación directa de los tres clubes, alineada con las dimensiones:

Tabla 36.

Convergencias y divergencias en la observación directa de Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa

Dimensión	Convergencias observadas	Divergencias entre clubes
Planificación	En los tres clubes se registran reuniones de coordinación donde se definen actividades semanales y se asignan tareas básicas a los responsables.	Técnico Universitario utiliza agendas y documentos de apoyo más estructurados; Macará se apoya sobre todo en acuerdos verbales; Mushuc Runa integra explícitamente objetivos comunitarios.
Gestión administrativa y financiera	En todos los casos se emplean registros elementales (carpetas, planillas, listas) para ordenar pagos, logística y obligaciones administrativas.	El Técnico Universitario utiliza mayormente hojas de cálculo y controles formales, mientras que Macará tiene procedimientos más informales y Mushuc Runa se basa principalmente en formatos físicos sencillos.
Talento humano	Los tres clubes demuestran un ambiente de trabajo que se basa en la cercanía y en la confianza entre los directivos, cuerpo técnico y personal de apoyo.	En Técnico Universitario se definen más roles por área; en Macará la experiencia y la relación personal; en Mushuc Runa se integra visiblemente el liderazgo comunitario.
Innovación y tecnología	Las tres instituciones utilizan recursos tecnológicos básicos (computadoras, mensajería digital, archivos electrónicos) en su gestión diaria.	Técnico Universitario es de los que más utiliza las herramientas digitales de organización; Macará es de los que lo hacen a un nivel intermedio; Mushuc Runa utiliza medios digitales vinculados a la difusión comunitaria.
Evaluación y control	En los tres clubes se recurre a resultados anteriores para tomar decisiones, especialmente en el ámbito deportivo, pero no se dispone de sistemas integrados consolidados.	Técnico Universitario utiliza algunas estadísticas como apoyo en las reuniones; en Macará la revisión de resultados es más verbal e informal; en Mushuc Runa la reflexión se centra en el impacto social de las actividades.
Relación con la comunidad y RS	Los tres clubes reconocen una relación relevante con su entorno	Mushuc Runa evidencia de forma directa acciones comunitarias durante la jornada

social, aunque en la rutina observada no siempre sea el foco central de las actividades.	observada; en Macará y Técnico Universitario la vinculación se menciona, pero no se documenta de manera tan visible en el momento de la observación.
--	---

Nota. Matriz comparativa que sintetiza patrones comunes y particularidades detectadas en la praxis administrativa de Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa.

Elaboración propia (2026)

El análisis conjunto de la observación directa en los tres clubes permite identificar patrones comunes y particularidades relevantes para el diagnóstico de la gestión empresarial. En términos generales, se aprecia que Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa cuentan con prácticas básicas de planificación, registro administrativo y coordinación interna, apoyadas en reuniones periódicas y en el uso de recursos tecnológicos elementales. Estas convergencias y divergencias refuerzan la necesidad de un modelo de gestión que, además de estandarizar buenas prácticas mínimas, respete las particularidades identitarias y contextuales de cada institución.

3.5. Hallazgos de la observación:

Los hallazgos derivados de la observación directa permiten sintetizar, por cada dimensión de la gestión empresarial, patrones comunes y matices propios de la realidad organizativa de Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa.

3.5.1. Planificación

En la dimensión de planificación se constata que los tres clubes realizan reuniones periódicas para coordinar la actividad semanal, definir tareas y organizar la logística básica de entrenamientos y partidos. Sin embargo, el nivel de formalización de estas prácticas es distinto: en Macará la coordinación se apoya sobre todo en acuerdos

verbales y cronogramas operativos, en Técnico Universitario se recurre a agendas, documentos impresos y herramientas digitales de apoyo, mientras que en Mushuc Runa la planificación articula de manera explícita objetivos deportivos con metas de vinculación comunitaria.

3.5.2. *Gestión administrativa y financiera*

En la gestión administrativa y financiera se comprueba, en los tres casos, que utilizan registros básicos, como carpetas, planillas, listas y archivos digitales elementales, para organizar los pagos, los contratos y aspectos logísticos. Sin embargo, el grado de sistematicidad es desigual: El Universitario Técnico presenta un mayor empleo de hojas de cálculo y de procedimientos de autorización con criterios definidos, el Macará mantiene procesos más informales y con base en la experiencia de sus responsables, mientras que Mushuc Runa combina registros aceptables con un predominio de formatos físicos y trámites poco estandarizados.

3.5.3. *Talento humano*

En la dimensión de talento humano la observación revela entornos de trabajo basados en la cercanía, la comunicación directa y la coordinación apoyada en la confianza entre directivos, personal administrativo y cuerpo técnico. En Macará predomina un estilo sustentado en la experiencia y en relaciones de confianza; en Técnico Universitario se aprecia una delimitación más clara de responsabilidades por área, y en Mushuc Runa se incorpora de manera visible el liderazgo de actores comunitarios en la organización de determinadas actividades.

3.5.4. *Innovación y tecnología*

En cuanto a innovación y tecnología, los tres clubes utilizan recursos digitales básicos, como computadoras, mensajería instantánea, hojas de cálculo y plataformas sencillas para coordinar horarios y comunicar decisiones internas. Técnico Universitario aparece con un uso más intenso y organizado de herramientas digitales de gestión; Macará alcanza un nivel intermedio, limitado principalmente a apoyos operativos, mientras que Mushuc Runa aprovecha medios digitales sobre todo para la difusión y registro de actividades con la comunidad y para el seguimiento físico del plantel, aunque este último aspecto no se muestra de forma exhaustiva en las jornadas observadas.

3.5.5. *Evaluación, control y relación con la comunidad*

En la dimensión de evaluación y control se advierte que los tres clubes recurren a resultados previos y antecedentes deportivos como referencia para ajustar la planificación, pero aún no se cuentan con tableros integrales de indicadores que abarquen la gestión organizativa y financiera. La revisión de avances tiende a ser parcial y, en muchos casos, reactiva frente a situaciones coyunturales, sin una estructura estable de seguimiento sistemático.

En cuanto a lo que tiene que ver con la comunidad y la responsabilidad social, todos los clubes reconocen un vínculo importante con el entorno, pero varía la visibilidad de estas acciones: en Mushuc Runa se puede observar de manera directa la participación en actividades comunitarias, que son parte central de la jornada, mientras que en Macará y Técnico Universitario estas iniciativas se mencionan en el discurso, pero están menos documentadas y sistematizadas al momento de la observación.

Con base en los valores 0–3 asignados en las fichas de observación, a continuación, se tiene una tala con promedios por dimensión y por club:

Tabla 37.

Promedios de la escala de observación por dimensión y club

<i>Dimensión</i>			<i>Macar á</i>	<i>Técnico Universitario</i>	<i>Mushuc Runa</i>
Planificación	(reuniones,	agenda,	2,0	3,0	2,5
cronogramas)					
Gestión administrativa y financiera			1,5	2,5	2,0
Talento humano	(roles,	coordinación,	1,5	2,5	3,0
liderazgo)					
Innovación y tecnología			1,5	2,5	2,0
Evaluación y control de resultados			1,0	2,0	1,5
Relación con la comunidad y responsabilidad social			1,0	1,0	3,0

Nota. Consolidado numérico de los valores asignados (0–3) en las fichas de observación, permitiendo identificar las áreas críticas de intervención por institución. Elaboración propia (2026).

En esta tabla se sintetiza que Técnico Universitario alcanza los valores promedio más altos en planificación, gestión administrativa, talento humano e innovación, mientras que Mushuc Runa sobresale en talento humano y, sobre todo, en relación con la comunidad. Macará se sitúa en niveles intermedios o bajos en la mayoría de dimensiones, lo que refuerza la lectura de una gestión más apoyada en la experiencia y en prácticas informales que en procedimientos estructurados.

3.6. Procesamiento de la información.

El procesamiento de la información se realizó de manera diferenciada para los componentes cuantitativo y cualitativo, manteniendo en todo momento la coherencia con la matriz de operacionalización de variables y con los objetivos del estudio.

3.6.1. Procesamiento de la información cuantitativa

En el caso de la encuesta aplicada al personal directivo, administrativo, técnico–deportivo y médico de los clubes Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa, el procesamiento se inició con la codificación de los cuestionarios y la construcción de una base de datos digital. Con este fin, se asignaron códigos numéricos a cada ítem y a las categorías de respuesta en escala tipo Likert, lo que permitió organizar de forma ordenada las respuestas de los 38 participantes e integrar variables de identificación como club, área de desempeño y años de experiencia.

Se procedió a una depuración inicial de la base, en la que se comprobó la consistencia de los registros, la ausencia de omisiones significativas y la correspondencia entre los códigos y los ítems del instrumento. Al finalizar esta etapa, se calcularon frecuencias absolutas y porcentajes para cada alternativa de respuesta, desagregando los resultados por club y otras variables de clasificación, con el objetivo de describir las tendencias de opinión sobre planificación estratégica, gestión financiera, talento humano, innovación tecnológica, evaluación del desempeño y responsabilidad social.

Más allá de los estadísticos descriptivos básicos, los resultados fueron organizados en tablas y gráficos que facilitan la lectura comparativa entre los tres clubes, permitiendo identificar patrones de acuerdo, neutralidad y desacuerdo en cada dimensión de la gestión empresarial. Estos insumos sirvieron como base para el análisis interpretativo desarrollado en los apartados posteriores del capítulo, donde se contrastan las percepciones recogidas en la encuesta con los referentes teóricos y con la información obtenida por otras técnicas.

3.6.2. Procesamiento de la información cualitativa

En el componente cualitativo, que incluye entrevistas semiestructuradas a actores clave de cada club y la información registrada mediante la guía de observación, el procesamiento se orientó a la organización, reducción y categorización sistemática de los datos. En primer lugar, las entrevistas se transcribieron en su totalidad, conservando el sentido de las respuestas y el anonimato de los informantes; paralelamente, las fichas

de observación se fueron completando y revisando, asegurando que los registros correspondieran con las categorías definidas en la guía.

A partir de ello se realizó una lectura comprensiva de los textos, identificando segmentos de información de interés para las dimensiones de análisis: planificación y estructura organizativa, gestión administrativa y financiera, talento humano, innovación tecnológica, evaluación y control, relación con la comunidad. Estos segmentos fueron clasificados en matrices de síntesis por club y por dimensión, permitiendo agrupar testimonios y evidencias observadas en torno a temas recurrentes, coincidencias y contrastes entre Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa.

Luego se procedió a la construcción de categorías y subcategorías emergentes, orientadas a capturar matices específicos del contexto de Ambato, como la importancia del trabajo comunitario en Mushuc Runa, la mayor formalización de procesos en Técnico Universitario o el peso de las prácticas informales en Macará.

A partir de estas matrices se construyeron los hallazgos cualitativos presentados en el capítulo, procurando que las interpretaciones mantuvieran un anclaje sólido en las evidencias recogidas y que dialogaran con los resultados cuantitativos.

3.6.3. Integración de la información cuantitativa y cualitativa

Finalmente, el procesamiento de la información incorporó una fase de integración entre los resultados cuantitativos y cualitativos, en consonancia con el enfoque mixto del estudio. Para tal fin se cotejaron las tendencias numéricas arribadas a través de la encuesta con los hallazgos provenientes de las entrevistas y de la observación directa, detectando convergencias y divergencias en cada dimensión de la gestión empresarial. Esta triangulación permitió reforzar los resultados en los cuales coincidían las percepciones declaradas y las prácticas observadas, así como también detectar brechas entre el discurso institucional y la realidad cotidiana de los clubes. De este modo, el procesamiento de la información no se limitó a describir datos aislados, sino que facilitó

la construcción de un diagnóstico integral que sustenta el diseño del modelo integral de gestión empresarial propuesto para los clubes profesionales de Ambato

3.7. Análisis de los resultados en los datos obtenidos

El análisis de los datos combinó la lectura de las tendencias cuantitativas provenientes de la encuesta con la interpretación cualitativa de entrevistas y observaciones, a fin de construir un diagnóstico integral sobre la gestión empresarial de los clubes Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa. Esta integración facilitó la evaluación de la correspondencia entre las prácticas vigentes y los principios de la gestión contemporánea y las demandas de desarrollo organizacional eficaz propugnadas en el marco teórico. Los resultados de la encuesta indican, en principio, que la planificación estratégica y la existencia de modelos formales de gestión son elementos que tan sólo están parcialmente presentes, con combinaciones de valoraciones moderadas y respuestas neutras en los tres clubes. Aunque una parte importante del personal reconoce la existencia de ciertos lineamientos y objetivos, todavía no existe un acuerdo general en torno a planes estratégicos sólidos, difundidos y relacionados con las decisiones diarias. Esa circunstancia se expresa en que, ante preguntas sobre la existencia de planes formales y la definición de metas a mediano y largo plazo, sobresalen juicios intermedios que evidencian avances, pero también falencias en la institucionalización. En segundo lugar, la revisión de los elementos relacionados con la gestión financiera, el capital humano, la innovación tecnológica y la evaluación del rendimiento confirma la existencia de debilidades estructurales en los tres clubes. Entre las dificultades detectadas se encuentran la implementación sistemática insuficiente de indicadores de desempeño, la poca implicación del personal en la definición de metas, la ausencia de mecanismos consolidados de evaluación y retroalimentación, y una adopción aún parcial de herramientas digitales de gestión. Si bien se observan iniciativas aisladas de modernización y formación, éstas no han logrado todavía establecer sistemas integrales y sostenibles de administración de empresas. La comparación entre clubes manifiesta, no obstante, matices significativos: El Técnico Universitario tiende a destacar más en aspectos de planificación y formalización de

procesos, en tanto que Mushuc Runa muestra fortalezas en materia de identidad institucional e interacción con la comunidad. Por otro lado, Macará está más vinculada a prácticas basadas en la experiencia y en esquemas tradicionales, con menor nivel de estructuración formal en algunos procesos esenciales. Estas diferencias internas perfeccionan el diagnóstico global y evidencian que la partida para la implementación del modelo integral no es homogénea entre las tres entidades.

El análisis cualitativo, que se sustenta en entrevistas y en la observación directa, consolida y matiza estos hallazgos numéricos, mostrando cómo muchas decisiones siguen respondiendo a lógicas reactivas, a ciclos de dirección cortos y a la urgencia del resultado deportivo. La ausencia de una sólida cultura de planificación, monitoreo de indicadores y evaluación sistemática, hace que los avances dependan básicamente de individuos específicos, y no de estructuras y procedimientos institucionalizados. Asimismo, se advierte irregularidad en la comunicación interna de resultados y la difusión de metas estratégicas, lo cual dificulta la convergencia de todo el personal a una perspectiva unificada de desarrollo organizacional.

Finalmente, la combinación de los resultados del trabajo de campo con el marco teórico confirma la hipótesis de que los problemas en la planificación, la administración financiera, la gestión del capital humano, la innovación y la evaluación del desempeño limitan el desarrollo organizacional eficaz de los clubes profesionales de Ambato. Al mismo tiempo, los datos revelan oportunidades para la transformación, ya que se observa una apertura a la innovación, un reconocimiento de la necesidad de profesionalizar la gestión y experiencias concretas que pueden ser ampliadas a través de un modelo integral estructurado en fases, dimensiones e indicadores.

Sobre esta base, el análisis de resultados se convierte en insumo directo para la propuesta de transformación presentada en el capítulo siguiente, orientada a transitar desde esquemas fragmentados y reactivos hacia una gestión planificada, medible y coherente con los principios de la administración contemporánea.

3.8. Resumen derivado de la entrevista aplicada al directivo

Las entrevistas semiestructuradas realizadas a los gerentes deportivos o responsables equivalentes de Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa permitieron profundizar en la comprensión de sus prácticas de gestión, complementando la información obtenida mediante encuesta y observación. A través de los diálogos, se identificaron tanto patrones comunes como particularidades que aportan al análisis sobre la administración empresarial de los clubes profesionales de Ambato.

Los tres entrevistados coincidieron en que, dentro del contexto de planificación estratégica, la visión del club une la competitividad deportiva con la representación de Ambato. Sin embargo, cada una incorpora sus propios matices, tales como el énfasis intercultural de la Mushuc Runa, el papel educativo del Técnico Universitario y la trayectoria histórica de macará. * Todos reconocen la existencia de lineamientos o planes estratégicos, pero admiten obstáculos para su actualización y aplicación consistente en todas las áreas, que atribuyen a la presión de resultados y a la inestabilidad en la dirección.

En cuanto a la gestión financiera y la sostenibilidad, los gerentes describen estructuras presupuestarias prudentes, con una dependencia significativa de ingresos variables como taquilla, derechos de televisión y patrocinios. Destacan las iniciativas emergentes para diversificar las fuentes de ingreso a través de la utilización de escuelas de fútbol, productos oficiales y acciones comerciales, aunque se reconocen restricciones en habilidades de marketing, planificación comercial y sistemas integrados de información financiera.

Las entrevistas evidencian que, en cuanto al capital humano, la selección de personal combina tanto criterios técnicos como relaciones de confianza y vínculos históricos con el club, tanto en el ámbito deportivo como en el administrativo. Los tres directores coincidieron en que los mecanismos de evaluación del desempeño son informales en su

mayoría y están vinculados a resultados inmediatos, careciendo de un sistema integral de evaluación por competencias y planes estructurados de formación continua.

Los clubes, desde el punto de vista de la innovación y la tecnología, han incorporado instrumentos de evaluación del rendimiento deportivo y han reforzado su presencia en plataformas digitales, sobre todo en relación con la interacción con la afición. Sin embargo, las personas entrevistadas reconocen que los procedimientos administrativos siguen en gran medida en la convencionalidad y que muchas iniciativas tecnológicas se ven restringidas por limitaciones presupuestarias y por la ausencia de una hoja de ruta definida.

Los tres directores coincidían en que sus clubes eran símbolos para la ciudad y para la región y que tenían una gran responsabilidad social. Todos destacan las actividades deportivas y sociales que realizan con la comunidad, sobre todo las escuelas de fútbol y acciones con niños y jóvenes, aunque reconocen que estos esfuerzos no siempre están sistematizados como programas formales de responsabilidad social. Los entrevistados señalan, de manera transversal, que el principal cambio deseable en la gestión sería avanzar hacia modelos más profesionalizados, con mejor planificación, gobernanza y uso de herramientas modernas, sin perder la identidad que distingue a cada institución.

3.9. Resumen derivado de la observación realizada por el autor

La observación estructurada de los procesos de gestión en Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa permitió contrastar las declaraciones de los actores con la dinámica real de trabajo en cada club. Para ello se empleó una guía previamente validada que contempló indicadores sobre planificación, uso de herramientas de gestión y TIC, comunicación interna de resultados y formalización de procedimientos organizativos.

En relación con la planificación se observó que Técnico Universitario tiene una mayor regularidad en la realización de reuniones formales, con agendas definidas y registro de

acuerdos, en su mayoría en las áreas deportivas y administrativas. En Macará y Mushuc Runa son frecuentes los encuentros, pero con mayor énfasis operativo y centrados en la inmediatez del calendario competitivo, con menor evidencia de seguimiento sistemático de planes escritos o cronogramas de mediano plazo.

En cuanto a la utilización de herramientas de gestión y tecnologías de la información, se puede observar que los tres clubes han incorporado algunos recursos digitales para comunicación externa (redes sociales, plataformas de difusión) y para la gestión deportiva básica. Sin embargo, la mayor parte de tareas administrativas fundamentales, como el registro de los procesos internos, el seguimiento de indicadores y el archivo de documentación, continúa haciéndose de forma manual o mediante procedimientos semiestructurados, lo que restringe la trazabilidad y el control.

En la dimensión de comunicación interna y reporte de resultados, se detectó que la circulación de información estratégica no es regular y, en muchos casos, se transmite de forma verbal en lugar de a través de informes estandarizados. En el Técnico Universitario se vieron prácticas un poco más sistemáticas de reporte entre áreas, mientras que en Macará y Mushuc Runa la comunicación formal depende bastante de la iniciativa de los responsables directos y la urgencia de los casos. Esta dinámica, lejos de fortalecer los procedimientos institucionales, termina por reforzar la centralidad de personas clave.

Con respecto a la formalización de procedimientos organizativos, la guía de observación permitió constatar la existencia de ciertos protocolos y rutinas operativas (por ejemplo, en la preparación de partidos, logística de entrenamientos y atención médica), pero también la ausencia de manuales y flujos de procesos claramente documentados para la gestión administrativa y financiera. Esto se traduce en diferentes maneras de hacer tareas similares dependiendo del club y, en algunos casos, de quien esté a cargo, lo que dificulta la estandarización y la mejora continua.

En síntesis, la observación directa confirmó la convivencia de valiosas prácticas construidas sobre la experiencia acumulada, con importantes brechas en planificación formal, uso de herramientas tecnológicas, comunicación interna sistemática y formalización de procesos. Estos hallazgos respaldan la necesidad de avanzar hacia un modelo integral de gestión empresarial que ordene, consolide y profesionalice la gestión de los clubes de Ambato, reduciendo la dependencia de estilos personales y fortaleciendo estructuras, procedimientos e indicadores claramente definidos.

3.10. Redacción de resultados y discusión

La presentación de resultados integra de manera articulada la evidencia obtenida en la fase cuantitativa (encuesta estructurada) con los hallazgos cualitativos derivados de las entrevistas semiestructuradas y de la guía de observación aplicada en los tres clubes profesionales de Ambato. Esta integración permite discutir los hallazgos no solo en términos descriptivos, sino también a la luz del marco teórico y de las investigaciones previas sobre gestión empresarial deportiva y desarrollo organizacional en contextos latinoamericanos.

3.10.1. de resultados cuantitativos y cualitativos

Los resultados cuantitativos muestran que, en conjunto, la planificación estratégica, la gestión financiera, la administración del talento humano, la innovación tecnológica, la evaluación del desempeño y la responsabilidad social se encuentran en un nivel intermedio de desarrollo, con percepciones que oscilan entre el acuerdo moderado y la neutralidad. No se apunta a un predominio de respuestas que indique la ausencia total de estos componentes, pero tampoco se observa una robusta consolidación de modelos formales de gestión empresarial.

Las entrevistas muestran, desde la perspectiva cualitativa, que las directivas son conscientes de la necesidad de una visión de largo plazo y de estructuras más

profesionalizadas, pero reconocen que la presión por los resultados deportivos, la inestabilidad dirigencial y las limitaciones financieras dificultan la aplicación sistemática de planes estratégicos y sistemas de control. La observación directa muestra, por otra parte, la coexistencia de reuniones y rutinas organizativas con una limitada documentación de los procesos, una comunicación interna mayoritariamente verbal y un uso todavía fragmentario de herramientas tecnológicas para la gestión administrativa.

En cuanto a la triangulación, la comparación entre lo manifestado en las encuestas, lo expresado en las entrevistas, y lo verificado en la observación permite corroborar que los clubes se encuentran en una etapa de transición entre esquemas tradicionales, basados en la experiencia y la improvisación, y formas incipientes de gestión moderna. Esta situación coincide con lo señalado por Frez Pineda (2021) respecto a la brecha existente entre modelos de gestión profesionalizados y la realidad de muchos clubes sudamericanos, donde los avances en formalización no siempre se traducen en sistemas integrales y sostenibles.

3.10.2. Tabla de integración de hallazgos

La siguiente tabla sintetiza, por dimensión de gestión, los principales hallazgos cuantitativos, cualitativos y el resultado de su triangulación interpretativa:

Tabla 38.*Integración de hallazgos*

Dimensión	Evidencia cuantitativa (encuesta)	Evidencia cualitativa (entrevistas observación)	Síntesis de triangulación e interpretación
Planificación estratégica	Niveles moderados de acuerdo sobre existencia de planes y metas, con presencia de respuestas neutras.	Directivos reconocen la planificación institucional, pero irregular; existe una brecha entre la intención estratégica y la institucionalización de planes y seguimientos formales.	La planificación es parcial e irregular; existe una brecha entre la intención estratégica y la institucionalización de planes y seguimientos formales.
Gestión financiera	Percepciones intermedias sobre los ingresos, procedimientos de control presupuestario y manejo de recursos.	Fuerte dependencia de ingresos variables, prácticas básicas de control, pero carece de una estructura estratégica y de herramientas de planificación y seguimiento.	La gestión financiera mantiene prácticas básicas de control, pero carece de una estructura estratégica y de herramientas de planificación y seguimiento.
Talento humano	Medios en lo que se refiere a la política de selección, formación y evaluación personal.	Elección que reúne aspectos técnicos y de capital humano orientada a la evaluación experiencia y la confianza, con poca formalización de perfiles, relacionadas con evaluaciones y planes de desarrollo.	Se observa una gestión del talento humano orientada a la evaluación experiencia y la confianza, con poca formalización de perfiles, relacionadas con evaluaciones y planes de desarrollo.
Innovación tecnológica	Uso percibido no generalizado en todas las áreas.	Incorporación de herramientas para análisis deportivo y comunicación administrativa mayoritariamente tradicionales.	La innovación se concentra en el ámbito deportivo y comunicacional, mientras que la gestión interna continúa con procedimientos poco digitalizados y escasamente integrados.
Evaluación del desempeño	Percepción limitada de mecanismos sistemáticos de medición y seguimiento de resultados organizacionales.	Los directivos reconocen que faltan indicadores de desempeño está poco desarrollado; la ausencia de indicadores obstaculiza la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora continua.	El tema de la medición del desempeño está poco desarrollado; la ausencia de indicadores obstaculiza la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora continua.
Responsabilidad social	Reconocimiento de acciones sociales, aunque sin estructura plenamente definida.	Las actividades con la comunidad (escuelas, proyectos sociales) siempre están sistematizadas como programas formales, pero tienen una alta valoración simbólica.	La responsabilidad social es una parte de la identidad de los clubes, pero necesita de una formalización que le permita potenciar su impacto y alinearla a la estrategia institucional.

Nota. Resumen de la triangulación de datos que contrasta la percepción del personal (encuesta), la perspectiva directiva (entrevista) y la realidad operativa (observación directa), permitiendo identificar las brechas críticas de la gestión institucional. Elaboración propia (2026).

Esta síntesis evidencia que las debilidades principales se agrupan en la ausencia de institucionalización de la planificación, en la gestión del talento humano, en la medición del desempeño y en la adopción integral de herramientas tecnológicas, coincidiendo con estudios previos que señalan estos ámbitos como críticos para la profesionalización de clubes latinoamericanos (Del Salto Santana et al., 2023; Espitia Escuer & García Cebrián, 2020).

3.10.3. Discusión de hallazgos a la luz del marco teórico

Los resultados confirman la hipótesis planteada en el sentido de que la ausencia de un modelo integral de gestión empresarial limita el desarrollo organizacional eficiente de los clubes de Ambato. La evidencia recogida respalda lo señalado por la literatura sobre la importancia de articular planificación estratégica, gobernanza, sostenibilidad financiera, innovación y evaluación para lograr organizaciones deportivas sólidas y resilientes (Ulloa-Hernández et al., 2023; Deloitte, 2022).

En particular, la poca utilización de indicadores y sistemas de evaluación de desempeño contrasta con los postulados del Balanced Scorecard, que propone traducir la estrategia en objetivos e indicadores repartidos en perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y de aprendizaje (Kaplan & Norton, 2007). La ausencia en los clubes de Ambato de un sistema consolidado de indicadores refleja una brecha entre las recomendaciones teóricas y la práctica cotidiana y, al mismo tiempo, señala un campo claro de mejora que pretende abordar el modelo propuesto.

Asimismo, la coexistencia de avances puntuales en innovación (uso de herramientas de análisis deportivo, redes sociales, experiencias con la comunidad) con estructuras administrativas tradicionales coincide con el diagnóstico de Euncet Business School

(2026) y de Del Salto Santana et al. (2023), que destacan que la innovación en la gestión deportiva suele concentrarse en la dimensión espectáculo y comercial, mientras la gestión interna avanza más lentamente. Para el caso de Ambato, tanto la evidencia cualitativa como la observación confirman esta tendencia, lo que refuerza la relevancia de un modelo que incluya la innovación en los procesos administrativos, financieros y de talento humano también.

Las entrevistas y la observación, por su parte, evidencian que la responsabilidad social y el vínculo comunitario conforman una fortaleza identitaria, más aún para Mushuc Runa, coincidiendo con trabajos que resaltan el potencial del fútbol como herramienta de inclusión y cohesión social en contextos locales (Herrero Fernández, 2020). Sin embargo, la ausencia de sistematización de estas acciones limita su aporte a la sostenibilidad organizacional y a la construcción de reputación institucional, dimensiones que marcos como FoMa Q Score reconocen como fundamentales de la calidad de la gestión de clubes (Schreyer et al., 2020).

Por último, las diferencias entre Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa demuestran que, pese a compartir un contexto normativo y económico similar, cada club se encuentra en un punto distinto de su camino hacia la profesionalización. El Técnico Universitario muestra más signos de formalización de procesos, Mushuc Runa se distingue por su arraigo comunitario y Macará mantiene una fuerte tradición respaldada por la experiencia, pero con retos para formalizar estructuras y sistemas. Esta heterogeneidad reafirma la conveniencia de un modelo integral flexible que se adapte a los diversos niveles de madurez organizacional, tal como sugieren las propuestas de modelos ajustados contextualmente para clubes de países en desarrollo (Frez Pineda, 2021; Viteri Sánchez, 2024).

3.10.4. Conclusiones derivadas del análisis integrado

En primer lugar, se confirma que la gestión empresarial de los clubes de Ambato se caracteriza por una combinación de prácticas tradicionales e iniciativas incipientes de

modernización, sin que exista todavía un modelo integral que articule de forma coherente planificación, gestión financiera, talento humano, innovación, evaluación del desempeño y responsabilidad social.

En segundo lugar, la triangulación de encuestas, entrevistas y observación muestra que muchas de las debilidades identificadas en el estado del arte regional –falta de planificación estratégica formal, escasez de indicadores, limitada profesionalización de la gestión– están presentes en los clubes estudiados, lo cual da sustento empírico a la necesidad de propuestas adaptadas al contexto local.

En tercer lugar, los hallazgos muestran que, a pesar de estas debilidades, existen capacidades instaladas y disposiciones favorables al cambio: experiencias positivas en organización de procesos, uso de tecnologías específicas, proyectos con la comunidad y conciencia declarada de la necesidad de profesionalizar la gestión. Esto indica que los clubes disponen de una base mínima sobre la cual puede ponerse en marcha un modelo integral de gestión empresarial ajustado a su realidad.

En cuarto lugar, el análisis integrado avala la hipótesis de que un modelo basado en principios de administración contemporánea, sustentado en marcos como EFQM, Balanced Scorecard, gestión de la calidad y FoMa Q Score, puede aportar de forma importante a mejorar el desarrollo organizacional eficiente, al ofrecer estructuras claras de fases, dimensiones e indicadores para orientar la acción.

Estos resultados y su respectiva discusión, en su conjunto, sentan las bases para pasar al capítulo de propuesta de transformación, donde se presenta el modelo integral de gestión empresarial como respuesta estructurada y contextualizada a las problemáticas identificadas en los clubes profesionales de Ambato

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

Este capítulo presenta una propuesta de transformación de carácter teórico-práctico orientada a resolver el problema científico identificado: la ausencia de un modelo integral de gestión empresarial fundamentado en principios contemporáneos de administración que contribuya al desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesional de Ambato.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación

La propuesta que se presenta en este capítulo adopta deliberadamente la forma de un modelo integral de gestión empresarial y no la de una mera metodología o de un conjunto aislado de estrategias operativas (Kaplan & Norton, 2007; Ulloa-Hernández et al., 2023). Esta decisión se sustenta en la naturaleza del problema científico identificado, en la lógica de los aportes teóricos revisados y en el tipo de vacíos evidenciados por el diagnóstico empírico realizado en los clubes profesionales de Ambato.

Desde la perspectiva teórica, la revisión de referentes internacionales y latinoamericanos indica que los avances más significativos en la profesionalización de los clubes deportivos se han dado cuando existen marcos integrales que articulan principios, dimensiones e indicadores, y no solo cuando existen procedimientos parciales o tácticas de corto plazo (Del Salto Santana et al., 2023; Espitia Escuer & García Cebrián, 2020). Modelos como el EFQM, el Balanced Scorecard, los enfoques de gestión de la calidad y sistemas específicos para clubes, como FoMa Q Score, se plantean como estructuras conceptuales que guían el diseño de procesos, la selección de herramientas, la definición de indicadores y la construcción de estrategias coherentes con una visión de conjunto (Kaplan & Norton, 2007; Schreyer et al., 2020). En la sistematización teórica de los capítulos anteriores se comprobó que estos marcos no son solo metodologías de

aplicación o catálogos de acciones, sino que funcionan como referentes globales para ordenar la gestión estratégica, financiera, del talento humano, de la innovación y del desempeño en organizaciones deportivas (Frez Pineda, 2021; Ulloa Hernández et al., 2023).

Los resultados cuantitativos y cualitativos, tanto en Macará como en Técnico Universitario y Mushuc Runa, revelaron a nivel empírico un patrón común: los clubes poseen prácticas, procedimientos y esfuerzos puntuales, pero no cuentan con una visión sistémica que les permita articularlos en un esquema de gestión empresarial coherente. La encuesta mostró niveles intermedios en planificación, gestión financiera, talento humano, innovación tecnológica, evaluación del desempeño y responsabilidad social, mientras que las entrevistas y la observación mostraron una fuerte dependencia de los estilos personales, una institucionalización limitada de los procesos y un uso fragmentario de las herramientas de gestión. Esta configuración confirma que el problema central no es la ausencia de determinadas técnicas o estrategias aisladas, sino la falta de un referente integral que ordene y dé sentido al conjunto de decisiones organizativas (Creswell & Plano Clark, 2018; Hernández Sampieri et al., 2014).

La contrastación entre los aportes teóricos y el estado del problema en los clubes de Ambato permite justificar con mayor claridad la pertinencia de un modelo como tipo de propuesta. Por un lado, la literatura indica que los modelos de gestión integral aportan una representación estructurada del objeto de estudio (la gestión de clubes profesionales), especificando dimensiones, relaciones internas e indicadores que pueden adaptarse a diversos contextos (Espitia Escuer & García Cebrián, 2020; Roitman et al., 2019). Por otro lado, los datos empíricos muestran que en Ambato ya existen experiencias valiosas en planificación parcial, control básico de recursos, uso incipiente de tecnologías y proyectos de responsabilidad social, pero estas experiencias no se encuentran integradas en un marco que las vincule de manera estable y medible. Bajo estas condiciones, una metodología aislada correría el riesgo de limitarse a prescribir pasos sin resolver el problema de fondo, mientras que una estrategia puntual impactaría

solo en un área específica sin modificar la lógica global de gestión (Herrero Fernández, 2020; Viteri Sánchez, 2024).

En consecuencia, el aporte central de esta tesis se orienta a construir un modelo integral de gestión empresarial que actúe como nueva representación conceptual y sistémica de la gestión de los clubes de Ambato, capaz de articular los principios de la administración contemporánea con las particularidades organizativas, financieras y tecnológicas observadas en el diagnóstico. Este modelo se concibe como un “marco de referencia” que antecede y orienta la elección de metodologías y estrategias futuras, al definir con claridad las fases de intervención, las dimensiones críticas (estratégica, financiera, talento humano, innovación, evaluación del desempeño y responsabilidad social) y los indicadores que permiten valorar el desarrollo organizacional eficiente (Del Salto Santana et al., 2023; Ulloa Hernández et al., 2023).

La fundamentación de la propuesta se apoya, además, en la lógica del diseño metodológico mixto aplicado en la investigación. El análisis cuantitativo permitió dimensionar la magnitud de las debilidades y fortalezas en cada club, mientras que el análisis cualitativo aportó comprensión sobre cómo se toman las decisiones, cómo se comunican los resultados y cómo se percibe la necesidad de cambio desde dentro de las organizaciones (Creswell & Plano Clark, 2018). La integración de ambas perspectivas mostró que los clubes no requieren únicamente “más herramientas”, sino un ordenamiento conceptual que defina un horizonte común y estructure los procesos en torno a ese horizonte. En este sentido, la propuesta de modelo responde tanto a las exigencias del marco teórico como a las demandas derivadas del análisis del estado real del problema, constituyéndose en una síntesis entre la sistematización documental y la evidencia recogida mediante los instrumentos aplicados.

De este modo, la opción por un modelo integral se justifica porque:

- Permite traducir los principios de la administración contemporánea en un sistema de dimensiones e indicadores adaptable al contexto de Ambato (Frez Pineda, 2021; Espitia Escuer & García Cebrián, 2020).
- Ofrece una base estable sobre la cual se pueden diseñar posteriormente metodologías específicas y estrategias operativas para cada club, sin perder la coherencia global (Kaplan & Norton, 2007).
- Responde directamente a la ausencia de un marco organizador identificada en el diagnóstico, superando la dispersión de prácticas y la predominancia de decisiones reactivas (Del Salto Santana et al., 2023; Viteri Sánchez, 2024).

4.2. Estructura de la propuesta de transformación

La propuesta de transformación se concreta en un modelo integral de gestión empresarial diseñado específicamente para los clubes de fútbol profesional de Ambato, que organiza de manera articulada los componentes estratégicos, organizativos, financieros, humanos, tecnológicos y sociales identificados en el diagnóstico. Su estructura combina un aparato teórico conceptual, que define los referentes y dimensiones de la gestión, con un aparato operacional instrumental, que traduce esos referentes en fases, actividades e indicadores, aplicables en la práctica cotidiana de los clubes.

En principio, el modelo se rige por un objetivo general de propuesta: implantar un esquema de gestión integral, sustentado en principios de administración contemporánea, que fortalezca el desarrollo organizacional eficiente, la sostenibilidad financiera y la competitividad deportiva y social de Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa. De este objetivo se desprenden objetivos específicos que se enfocan en: fortalecer la planificación estratégica y la gestión financiera; estructurar la gestión del talento humano; incorporar de forma progresiva tecnologías de apoyo a la gestión; establecer un sistema de indicadores y comunicación interna; e impulsar la responsabilidad social y la vinculación con la comunidad.

En segundo lugar, la estructura conceptual del modelo se organiza en seis dimensiones centrales que se corresponden con las variables y categorías trabajadas en el marco teórico y en el capítulo de resultados.

- *Dimensión estratégica:* orientada a la definición y actualización de misión, visión, objetivos y planes de mediano y largo plazo.
- *Dimensión financiera:* referida al control presupuestario, la sostenibilidad económica y la diversificación de fuentes de ingreso.
- *Dimensión de talento humano:* selección, evaluación, capacitación y desarrollo del personal directivo, administrativo, técnico deportivo y médico.
- *Dimensión de innovación y tecnología:* orientada al uso de herramientas digitales para la gestión interna, análisis de información y comunicación institucional.
- *Dimensión de evaluación del desempeño:* dedicada a la construcción y seguimiento de indicadores que permitan medir procesos y resultados de gestión.
- *Dimensión de responsabilidad social y relación con la comunidad:* vinculada con los proyectos, programas y acciones que fortalecen el rol social de los clubes en Ambato.

Cada una de estas dimensiones se despliega en componentes específicos (procesos clave, políticas básicas, herramientas sugeridas e indicadores) que se integran en un cuadro de mando adaptado a la realidad de los clubes, en coherencia con los referentes revisados y con las brechas detectadas en la investigación de campo

4.2.1. Objetivo general y objetivos específicos de la propuesta

4.2.1.1. Objetivo general

Fortalecer el desarrollo organizacional eficiente, la sostenibilidad financiera y la competitividad deportiva y social de los clubes de fútbol profesional de la ciudad de Ambato, mediante un modelo integral de gestión empresarial basado en principios de administración contemporánea.

4.2.1.2. *Objetivos específicos*

- Consolidar procesos de planificación estratégica en los clubes, mediante la definición, actualización y seguimiento de misión, visión, objetivos y planes operativos que orienten la gestión más allá del corto plazo competitivo.
- Mejorar la sostenibilidad financiera de los clubes, mediante la implementación de mecanismos de control presupuestario, gestión responsable de los recursos y diversificación progresiva de las fuentes de ingreso.
- Impulsar la incorporación gradual de tecnologías de apoyo a la gestión, orientadas al registro y análisis de información, al seguimiento de indicadores y a la mejora de la comunicación interna y externa de los clubes.
- Establecer un sistema de evaluación del desempeño organizacional, mediante la construcción y uso sistemático de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan valorar los avances en eficiencia operativa, profesionalización y reputación institucional.

4.2.2. *Aparato teórico–conceptual y referencial*

El aparato teórico–conceptual de la propuesta se organiza en torno a tres nociones centrales que orientan el diseño del modelo y justifican sus componentes: modelo integral de gestión empresarial de clubes de fútbol, desarrollo organizacional eficiente e innovación en la gestión deportiva.

En tercer lugar, desde el punto de vista operativo, la propuesta se estructura en cuatro fases sucesivas y articuladas que orientan el proceso de implementación del modelo en los clubes:

1. *Fase I. Diagnóstico y alineación estratégica:* actualización del diagnóstico organizacional, socialización del modelo con directivos y personal clave, y revisión o ajuste de misión, visión y objetivos estratégicos en función de los hallazgos del estudio.
2. *Fase II. Diseño del sistema de gestión:* elaboración o actualización del plan estratégico, definición de la estructura organizacional y perfiles de puesto,

establecimiento de políticas básicas de talento humano y diseño del sistema de indicadores y del cuadro de mando integral.

3. *Fase III. Implementación y desarrollo de capacidades:* aplicación de procedimientos de planificación y control, introducción progresiva de herramientas tecnológicas, realización de programas de capacitación y fortalecimiento del trabajo en equipo en las diversas áreas del club.
4. *Fase IV. Evaluación y mejora continua:* aplicación periódica de indicadores, realización de reuniones de revisión estratégica, ajuste de los procesos y actualización del modelo en función de los resultados obtenidos y de los cambios del entorno.

Estas fases son flexibles para que cada club las adapte a su nivel de madurez organizacional y a los recursos disponibles, respetando la lógica secuencial de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación, donde la propuesta contiene además un esquema básico de actividades y responsables por fase y un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten valorar la pertinencia, la factibilidad, la aplicabilidad y los resultados del modelo en el contexto de Ambato.

Por ello, el aparato conceptual incorpora la noción de desarrollo organizacional eficiente como criterio para seleccionar dimensiones e indicadores, de modo que cada componente del modelo (por ejemplo, la definición de objetivos, el control presupuestario, la capacitación del personal o la gestión de proyectos sociales) pueda evaluarse en términos de su contribución a esa mejora global y sostenible.

En tercer lugar, la innovación en la gestión deportiva se concibe como la incorporación de tecnologías, análisis de datos, modelos digitales y nuevas prácticas organizacionales para mejorar la toma de decisiones, el rendimiento y la experiencia de los distintos actores vinculados al club (Luque Romero, 2023; UEFA Innovation Hub, 2024). Este enfoque brinda sustento a la inclusión de una dimensión específica de innovación y tecnología dentro del modelo, entendida no solo como uso de herramientas para el juego o la comunicación externa, sino como soporte para la gestión interna, el registro de

información, el seguimiento de indicadores y la transparencia frente a la afición y otros grupos de interés.

El aparato referencial que respalda la propuesta se apoya en modelos internacionales de gestión y calidad, tales como el EFQM, el Balanced Scorecard, los enfoques de calidad total y el FoMa Q-Score, así como en estudios empíricos sobre clubes y ligas que han transitado hacia formas avanzadas de gestión (Kaplan & Norton, 1996; Del Salto-Santana et al., 2023; Schregel et al., 2021; Zülch et al., 2024). Estos referentes permiten fundamentar la estructura del modelo, tanto en la definición de dimensiones, como en la importancia de los indicadores, la centralidad de la mejora continua y la articulación entre resultados deportivos y resultados organizacionales.

La especificidad contextual se basa, además, en los aportes de investigaciones realizadas en Ecuador y en la región, que señalan la necesidad de modelos de gestión adaptados a las realidades locales y a procesos de profesionalización todavía en desarrollo (Jinkins, 2021; Zurita Altamirano y cols., 2017). Estos trabajos son útiles para fundamentar la decisión de construir un modelo que, si bien dialoga con marcos globales, se estructura desde las debilidades y potencialidades evidenciadas en el diagnóstico: la presencia de prácticas tradicionales, la limitada planificación estratégica, las dificultades en la gestión financiera y del talento humano, los incipientes avances en responsabilidad social e innovación.

En este sentido, la combinación entre los referentes internacionales y los estudios locales permite conformar un aparato teórico–conceptual y referencial que no solo define qué se entiende por gestión empresarial deportiva moderna, sino que justifica por qué el modelo propuesto adopta determinadas dimensiones, fases e indicadores para transformar la realidad específica de los clubes profesionales de Ambato.

4.2.3. Aparato operacional–instrumental

El aparato operacional–instrumental organiza el modelo integral de gestión empresarial en un sistema de fases, componentes, actividades, tiempos y responsables que permite llevar a la práctica los principios definidos en el aparato teórico-conceptual, atendiendo a las condiciones reales de los clubes profesionales de Ambato.

En primer lugar, la *fase de diagnóstico y alineación estratégica* se justifica por la necesidad de partir de una comprensión compartida de la situación actual, basada en los resultados empíricos del estudio y en la experiencia de directivos y personal clave. Su función dentro del modelo es cerrar la brecha entre el análisis académico y la visión interna de los clubes, generando acuerdos básicos sobre problemas prioritarios y sobre la dirección del cambio, lo que evita que el modelo se perciba como algo impuesto o ajeno al contexto.

En segundo lugar, la *fase de diseño del sistema de gestión* se fundamenta en la constatación de carencias en planificación formal, clarificación de estructuras y uso sistemático de indicadores. Aquí se estructuran los componentes centrales del modelo (plan estratégico, organigrama y perfiles de puesto, políticas de talento humano y sistema de indicadores), que dan forma organizativa y procedimental a los principios de la administración contemporánea aplicados a los clubes

En tercer lugar, la *fase de implementación y desarrollo de capacidades* se sustenta en la idea de que el cambio organizacional requiere incorporar nuevas rutinas, fortalecer competencias y dotar de herramientas a los actores responsables. Esta fase traduce el diseño en práctica, mediante la puesta en marcha de procedimientos de planificación, control financiero, comunicación interna, uso de tecnologías y programas de formación para directivos, personal administrativo y equipos técnico-deportivos.

En cuarto lugar, la *fase de evaluación y mejora continua* fundamenta el carácter dinámico del modelo, al establecer mecanismos regulares para revisar avances, detectar desviaciones y ajustar procesos en función de los resultados y del entorno competitivo y social. En esta fase se integran los indicadores definidos para cada dimensión

(estratégica, financiera, talento humano, innovación, responsabilidad social) con espacios formales de revisión de resultados y toma de decisiones.

Sobre esta base, la estructura operacional del modelo se sintetiza en la siguiente tabla, que integra fases, componentes, actividades principales, horizonte temporal y responsables institucionales, manteniendo su carácter adaptable a la realidad de cada club.

Tabla 39.

Estructura operacional del modelo integral de gestión empresarial para los clubes de Ambato

<i>Fase del modelo</i>	<i>Componente operativo principal</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Horizonte de ejecución</i>	<i>Responsables directos</i>	<i>Actores de apoyo</i>	<i>Productos esperados</i>
Fase I. Diagnóstico y alineación estratégica	Socialización del diagnóstico y construcción de acuerdos	Presentación de resultados de la investigación a dirigencias, talleres de reflexión sobre debilidades y fortalezas, identificación participativa de problemas prioritarios y oportunidades de mejora.	Corto plazo (1–3 meses)	Presidencia del club, gerencia general o comisión directiva.	Jefes de área administrativa, deportiva y financiera; representantes de socios o hinchada.	Actas de talleres, matriz de problemas y oportunidades, acuerdos básicos sobre dirección del cambio.
Fase I. Diagnóstico y alineación estratégica	Revisión de misión, visión y objetivos estratégicos	Actualización de misión y visión, formulación preliminar de objetivos estratégicos alineados con el modelo y con el contexto de Ambato.	Corto plazo (1–3 meses)	Presidencia, gerencia deportiva y administrativa.	Asesoría externa o comité técnico de planificación.	Documento actualizado de misión y visión, borrador de objetivos estratégicos.
Fase II. Diseño del sistema de gestión	Plan estratégico institucional	Definición de ejes estratégicos, metas, acciones y responsables; elaboración de un plan a 3–5 años con revisión anual.	Corto–mediano plazo (3–6 meses)	Gerencia general o comité de planificación.	Directores de área (deportivo, financiero, marketing, formativas).	Plan estratégico formalizado, cronograma de implementación.
Fase II. Diseño del sistema de gestión	Estructura organizativa y perfiles de puesto	Diseño o ajuste del organigrama, descripción de funciones y responsabilidades, actualización de perfiles de puesto para directivos, personal	Corto–mediano plazo (3–6 meses)	Gerencia administrativa o de recursos humanos.	Gerencia deportiva, área legal, asesores de gestión.	Organigrama actualizado, manual de organización y perfiles de cargo.

		administrativo y técnico-deportivo.				
Fase II. Diseño del sistema de gestión	Políticas básicas de talento humano	Elaboración de lineamientos de selección, inducción, evaluación, capacitación y reconocimiento del personal clave.	Mediano plazo (6–9 meses)	Área de talento humano o quien cumpla esa función.	Presidencia, gerencia deportiva, asesores en gestión de personas.	Políticas y procedimientos de talento humano, plan anual de capacitación.
Fase II. Diseño del sistema de gestión	Sistema de indicadores y cuadro de mando	Selección de indicadores para cada dimensión del modelo, definición de metas y fuentes de información, diseño de un cuadro de mando sintetizado.	Mediano plazo (6–9 meses)	Gerencia general y financiera.	Responsables de cada área, apoyo técnico en estadística o sistemas.	Matriz de indicadores, cuadro de mando integral adaptado al club.
Fase III. Implementación y desarrollo de capacidades	Procedimientos de planificación y control	Implementación de calendarios de planificación, reuniones periódicas, control presupuestario y seguimiento de ejecución de acciones.	Mediano plazo (9–18 meses)	Gerencia administrativa y financiera.	Coordinadores de área, contabilidad, logística.	Procedimientos formalizados, registros de reuniones y reportes periódicos.
Fase III. Implementación y desarrollo de capacidades	Incorporación de herramientas tecnológicas	Selección e instalación de herramientas digitales para registro de información, gestión de recursos y seguimiento de indicadores.	Mediano plazo (9–18 meses)	Gerencia administrativa o área de sistemas (si existe).	Personal de cada área usuaria, proveedores tecnológicos.	Plataformas o sistemas básicos operando, manuales de uso internos.
Fase III. Implementación y desarrollo de capacidades	Programas de formación y acompañamiento	Diseño y ejecución de jornadas de capacitación en planificación, gestión financiera, liderazgo, uso de TIC y evaluación de resultados.	Mediano–largo plazo (12–24 meses)	Presidencia y gerencia general.	Expertos externos, universidades, federaciones o ligas.	Plan de formación implementado, evidencias de participación y mejora de competencias.

Fase IV. Evaluación y mejora continua	Medición periódica de indicadores	Recolección y análisis de datos para cada indicador, elaboración de informes comparativos por periodo y por club.	Cíclico (cada semestre o temporada)	Gerencia general y financiera.	Responsables de área, equipo de apoyo estadístico o de sistemas.	Informes de desempeño organizacional, tableros actualizados.
Fase IV. Evaluación y mejora continua	Revisión estratégica y ajustes del modelo	Reuniones de evaluación con dirigencias y responsables, identificación de logros y brechas, reorientación de objetivos, procesos y recursos según resultados.	Cíclico (anual)	Presidencia, comité directivo, gerencia general.	Jefes de área, representantes de actores clave (afición, patrocinadores, comunidad).	Actas de revisión estratégica, plan de mejoras y ajustes al modelo.

Nota. Cronograma estratégico y funcional que organiza la implementación del modelo en cuatro fases cíclicas, definiendo las responsabilidades, los plazos de ejecución y los productos tangibles esperados para la profesionalización institucional. Elaboración propia (2026).

Esta estructura operacional evidencia el carácter orgánico del modelo: cada fase alimenta a la siguiente y depende de la anterior, los componentes se relacionan mediante flujos de información y decisiones, y los tiempos y responsables se distribuyen de acuerdo con las capacidades y roles existentes en los clubes de Ambato. De esta manera, el aparato operacional–instrumental no solo indica qué hacer, sino que fundamenta cómo y por qué cada acción contribuye al objetivo de fortalecer el desarrollo organizacional eficiente, la sostenibilidad financiera y la competitividad deportiva y social de los clubes profesionales de la ciudad

4.3. Valoración, evaluación y validación de la propuesta de transformación

La valoración de la propuesta de modelo integral de gestión empresarial se realiza a partir de un sistema de criterios que permiten juzgar en qué medida responde al problema científico planteado y a las necesidades reales de los clubes profesionales de Ambato. Estos criterios se articulan con los objetivos de la investigación, con los resultados del diagnóstico empírico y con la coherencia interna entre el aparato teórico–conceptual y el aparato operacional–instrumental diseñado en el capítulo.

En esta tesis se asumen como criterios centrales de valoración la pertinencia, la validez, la factibilidad, la aplicabilidad, la capacidad de generalización, así como la novedad y originalidad del modelo; donde cada criterio se concreta en indicadores e índices que permiten evaluar, de manera sistemática, la correspondencia entre el modelo propuesto, las debilidades identificadas en los clubes y los marcos de referencia de la gestión deportiva contemporánea.

La evaluación de la propuesta se organiza en torno a un conjunto de indicadores generales (pertinencia, coherencia teórica - metodológica, factibilidad, tasa de adopción, replicabilidad, originalidad) y un grupo de indicadores operativos asociados a las dimensiones del modelo. En el primer grupo se incluyen, por ejemplo, el índice de pertinencia del modelo, que relaciona el número de necesidades del diagnóstico atendidas por la propuesta con el total de necesidades identificadas, o el índice de

factibilidad, que compara los recursos disponibles con los requeridos para su implementación. En el segundo grupo se ubican indicadores como la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera, la profesionalización del talento humano, el uso de herramientas digitales y la transparencia y comunicación interna, los cuales permiten monitorear los efectos concretos del modelo en la gestión de los clubes.

La validación de la propuesta se apoya en tres tipos de evidencias: metodológicas, empíricas y contextuales; en el plano metodológico, el modelo se deriva de un proceso de investigación con enfoque mixto, que integra una matriz de operacionalización de variables, instrumentos validados por juicio de expertos y análisis de confiabilidad (alfa de Cronbach de 0,87 para el cuestionario aplicado), lo que respalda la calidad de la información utilizada para fundamentar el diseño del modelo y en el plano empírico, los resultados de encuestas, entrevistas y observación directa muestran la existencia de brechas en planificación estratégica, gestión financiera, talento humano, innovación y evaluación del desempeño, que son precisamente las dimensiones atendidas por la propuesta, reforzando su pertinencia y coherencia con la realidad de Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa.

Desde la perspectiva contextual, la validación considera la compatibilidad del modelo con las condiciones económicas, organizativas y tecnológicas de clubes pertenecientes a una ciudad intermedia como Ambato, así como con las tendencias de profesionalización y gobernanza deportiva descritas en el estado del arte.

La estructura gradual del aparato operacional–instrumental, basada en fases secuenciales y adaptables, contribuye a la factibilidad y aplicabilidad de la propuesta, al permitir que cada club avance según su propio ritmo y capacidad de gestión; además, la posibilidad de ajustar indicadores y procesos a otros clubes con problemáticas similares en Ecuador y en la región andina respalda su potencial de generalización, sin perder el carácter contextualizado que distingue al modelo.

En síntesis, la valoración, evaluación y validación realizadas permiten concluir que la propuesta de modelo integral de gestión empresarial presenta un alto grado de pertinencia frente al problema investigado, mantiene coherencia con el marco teórico y metodológico de la tesis, resulta factible y aplicable en el contexto de los clubes profesionales de Ambato y ofrece elementos innovadores y originales en la manera de integrar gestión estratégica, sostenibilidad financiera, talento humano, innovación tecnológica y responsabilidad social en la administración de clubes de fútbol profesional

4.3.1. Indicadores, criterios y fórmulas

Para valorar la propuesta de transformación se definió un conjunto de indicadores que permiten evaluar de forma sistemática la pertinencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, generalización, novedad y originalidad del modelo integral de gestión empresarial.

Los indicadores se construyen siguiendo tres principios: correspondencia con los objetivos de la propuesta, coherencia con las dimensiones del modelo (estratégica, financiera, talento humano, innovación y responsabilidad social) y posibilidad de ser medidos con los recursos disponibles en los clubes de Ambato; de este modo, los resultados de la evaluación pueden convertirse en insumos concretos para la toma de decisiones y la mejora continua del modelo en su implementación- La tabla presenta una síntesis de criterios, indicadores y fórmulas propuestas.

Tabla 40.

Criterios, indicadores y fórmulas de evaluación de la propuesta.

Criterio	Indicador cuantitativo	Descripción operacional	Fórmula propuesta	Interpretación	Fuente de datos	Rango de interpretación
Pertinencia	Índice de pertinencia del modelo (IP)	Mide en qué medida el modelo responde a las necesidades y problemas identificados en el diagnóstico.	$IP = \frac{N_{req}}{N_{tot}} \times 100$	N_{req} : número de necesidades del diagnóstico atendidas por la propuesta; N_{tot} : total de necesidades identificadas. Valores cercanos a 100 indican alta pertinencia.	Matriz de problemas y matriz de correspondencia problema–componente del modelo	0–49%: baja pertinencia; 50–79%: pertinencia media; 80–100%: alta pertinencia.
Validez interna	Índice de coherencia teórico-metodológica (ICT)	Valora el grado de alineación entre el marco teórico, los resultados empíricos y la estructura del modelo.	$ICT = \frac{N_{comp_coh}}{N_{comp_tot}} \times 100$	N_{comp_coh} : componentes del modelo coherentes con hipótesis y marco teórico; N_{comp_tot} : componentes totales.	Revisión del capítulo teórico, matriz de operacionalización e informe de resultados.	0–59%: coherencia débil; 60–84%: coherencia aceptable; 85–100%: coherencia sólida.
Factibilidad	Índice de factibilidad (IF)	Estima la relación entre los recursos requeridos para aplicar el modelo y los recursos efectivamente disponibles en los clubes.	$IF = \frac{\sum R_{dispon}}{\sum R_{req}} \times 100$	Relación entre recursos disponibles (R_{dispon}) y recursos requeridos (R_{req}) (humanos, financieros, tecnológicos, organizativos).	Entrevistas a directivos, análisis presupuestario y revisión de estructura organizativa.	0–49%: baja factibilidad; 50–79%: factibilidad media; 80–100%: alta factibilidad.

Aplicabilidad	Tasa de adopción de componentes (TA)	Mide el porcentaje de componentes del modelo que los clubes pueden incorporar sin modificar su marco normativo ni su estructura básica.	$TA = \frac{N_{comp_impl}}{N_{comp_proy}} \times 100$	Proporción de componentes implementados respecto a los previstos en el diseño del modelo.	Revisión de reglamentos internos, organigramas y procedimientos vigentes.	0–49%: baja aplicabilidad; 50–79%: aplicabilidad media; 80–100%: alta aplicabilidad
Generalización	Índice de replicabilidad (IR)	Estima la posibilidad de adaptar el modelo a otros clubes con características similares (tamaño, nivel competitivo, contexto económico).	$IR = \frac{N_{club_aplic}}{N_{club_simil}} \times 100$	N_{club_aplic} : clubes similares que aplican el modelo; N_{club_simil} : clubes con contexto comparable.	Análisis comparativo entre componentes contextuales y componentes transferibles del modelo	0–49%: baja generalización; 50–79%: generalización media; 80–100%: alta generalización.
Novedad y originalidad	Índice de originalidad (IO)	Valora el grado en que el modelo introduce combinaciones o enfoques no reportados en la literatura revisada para contextos similares	$IO = \frac{N_{elem_nuevos}}{N_{elem_modelo}} \times 100$	N_{elem_nuevos} : elementos no descritos en modelos previos; N_{elem_modelo} : elementos totales del modelo.	Estado del arte y comparación con modelos de referencia (EFQM, Balanced Scorecard, FoMa Q-Score, etc.).	0–39%: novedad baja; 40–69%: novedad media; 70–100%: novedad alta.

Nota. Matriz de indicadores métricos diseñados para auditar la calidad y viabilidad del modelo. Cada índice permite una valoración

paramétrica de la pertinencia, factibilidad y originalidad de la propuesta mediante el uso de fuentes de datos institucionales.

Elaboración propia (2026).

Estos indicadores permiten realizar una primera valoración integral del modelo antes y durante su implementación, y ofrecen a los clubes una guía clara para monitorear el avance de la propuesta de transformación. Su aplicación periódica, combinada con los indicadores operativos de gestión estratégica, financiera, de talento humano, innovación y responsabilidad social, fortalece el carácter evaluable y ajustable del modelo integral de gestión empresarial para los clubes profesionales de Ambato (Sanabria Navarro et al., 2019; Schregel et al., 2021; Zülch et al., 2024).

Además, se definen indicadores operativos para monitorear el impacto de la propuesta en las dimensiones clave del modelo:

- **Eficiencia operativa (EO):**

$$EO = \frac{N_{proc_mejorados}}{N_{proc_clave}} \times 100$$

donde $N_{proc_mejorados}$ es el número de procesos internos formalizados o mejorados, y N_{proc_clave} el total de procesos críticos identificados.

- **Sostenibilidad financiera (SF):**

$$SF = \frac{I_{recur}}{I_{tot}} \times 100$$

donde I_{recur} son los ingresos recurrentes (patrocinios, abonos, productos estables) e I_{tot} el total de ingresos anuales.

- **Profesionalización del talento humano (PTH):**

$$PTH = \frac{N_{pers_cap}}{N_{pers_tot}} \times 100$$

donde N_{pers_cap} es el número de personas que participan en programas de capacitación anual y N_{pers_tot} el total de personal.

- **Uso de herramientas digitales (UHD):**

$$UHD = \frac{N_{proc_digital}}{N_{proc_tot}} \times 100$$

donde $N_{proc_digital}$ son procesos gestionados con herramientas digitales y N_{proc_tot} el total de procesos administrativos clave.

- **Transparencia y comunicación interna (TCI):**

$$TCI = \frac{N_{informes}}{N_{periodos}}$$

donde $N_{informes}$ es el número de informes de gestión difundidos al personal y $N_{periodos}$ el número de periodos (por ejemplo, trimestres) considerados.

Estos indicadores se integran en un cuadro de mando adaptado al contexto de Ambato, siguiendo la lógica del Balanced Scorecard y de sistemas de evaluación integral de gestión deportiva (Kaplan & Norton, 1996; Del Salto-Santana et al., 2023; Zülch et al., 2024).

4.3.2. *Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta*

La implementación de la propuesta requiere disponer de recursos humanos, financieros, tecnológicos y organizativos acordes con los objetivos y actividades definidos.

- **Recursos humanos:** participación activa de directivos, responsables administrativos, personal deportivo y técnico, así como posibles asesores externos con experiencia en gestión deportiva y financiera (Hernández Sampieri et al., 2014).
- **Recursos financieros:** presupuesto destinado a capacitación, actualización de herramientas tecnológicas, diseño de sistemas de información básicos y actividades de responsabilidad social.
- **Recursos tecnológicos:** software de gestión administrativa y financiera, plataformas de encuestas y análisis de datos, equipos informáticos y conectividad básica para la digitalización de procesos (Luque Romero, 2023; UEFA Innovation Hub, 2024).
- **Recursos organizativos:** tiempo institucional para talleres, reuniones de planificación y sesiones de evaluación, así como respaldo normativo interno para formalizar la adopción del modelo.

4.3.3. *Síntesis de valoración de la propuesta*

La síntesis de valoración integra los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados en los clubes profesionales de Ambato y los contrasta con los criterios definidos para juzgar la calidad del modelo como resultado de transformación doctoral; esta integración permite mostrar, con evidencias concretas, cómo la propuesta alcanza niveles aceptables de pertinencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, generalización, novedad y originalidad, en coherencia con los objetivos planteados.

En términos de *pertinencia*, la matriz de problemas elaborada a partir de encuestas, entrevistas y observación confirmó deficiencias recurrentes en planificación estratégica, control financiero, gestión del talento humano, innovación tecnológica y responsabilidad social. Al contrastar estas debilidades con los componentes del modelo se obtuvo un índice de pertinencia elevado (IP), dado que la mayoría de las necesidades identificadas encuentran respuesta en al menos una dimensión, fase o instrumento de la propuesta, lo que evidencia una correspondencia directa entre el diagnóstico y la estructura del modelo.

La *validez interna* del modelo se refleja en la coherencia entre marco teórico, variables operacionalizadas y resultados empíricos; donde la matriz de operacionalización y el análisis de confiabilidad del cuestionario (alfa de Cronbach de 0,87) muestran que las dimensiones trabajadas en el instrumento (planificación, finanzas, talento humano, innovación, evaluación del desempeño) guardan relación consistente con las dimensiones del modelo propuesto.

Respecto a la *factibilidad y aplicabilidad*, las entrevistas a directivos y responsables de área permitieron estimar los recursos disponibles y las restricciones reales de cada club; a partir de esta información se calculó un índice de factibilidad (IFI) favorable, al comprobar que los requerimientos del modelo en términos de recursos humanos, tecnológicos y financieros pueden ser cubiertos mediante reordenamientos internos y ajustes graduales del presupuesto, sin necesidad de transformaciones estructurales profundas.

La *capacidad de generalización* se sustenta en el contraste entre elementos contextuales y elementos transferibles del modelo, donde el análisis comparativo mostró que varias de las dimensiones, fases e instrumentos propuestos (por ejemplo, el uso de indicadores de gestión, la formalización de procesos y la incorporación de tecnologías accesibles) pueden adaptarse a otros clubes de características similares en Ecuador y en la región andina, manteniendo ajustes específicos al contexto. Ello se refleja en un índice de potencial de generalización (IPG) medio-alto, que indica la posibilidad de replicar el modelo con adaptaciones, sin perder su anclaje en la realidad de Ambato.

En cuanto a la *novedad y originalidad*, el contraste entre el modelo integral diseñado y los referentes analizados (EFQM, Balanced Scorecard, modelos de calidad total, FoMa Q-Score y experiencias de clubes internacionales) permitió identificar combinaciones y énfasis no reportados previamente para el contexto de clubes profesionales de una ciudad intermedia como Ambato.

El índice de novedad conceptual (INC) se sustenta en la integración explícita de dimensiones de innovación tecnológica y responsabilidad social dentro de un esquema de gestión empresarial adaptado a clubes de recursos limitados. De manera paralela, el índice de originalidad contextual (IOC) se apoya en la adaptación específica del modelo a la escala, estructura y vínculos comunitarios de Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa, incorporando resultados empíricos propios de esta investigación como insumos para el diseño de fases, indicadores y procedimientos.

4.3.4. Validación del modelo en el Club Social y Deportivo Macará mediante indicadores

Con el fin de profundizar en la valoración del modelo integral de gestión empresarial, se realizó una validación tomando como caso de aplicación al Club Social y Deportivo Macará, utilizando los resultados del diagnóstico y los indicadores definidos, donde este ejercicio permite examinar, de forma integrada, la pertinencia, coherencia teórico-

metodológica, factibilidad, aplicabilidad, potencial de generalización, novedad y originalidad contextual del modelo en un club profesional concreto de Ambato.

a) Estimación del Índice de Pertinencia (IP) y del Índice de Coherencia Teórico-metodológica (ICT)

En primer lugar, se utilizaron las necesidades de gestión identificadas en Macará (planificación estratégica, gestión financiera, talento humano, innovación y responsabilidad social) para estimar el Índice de Pertinencia del modelo (IP). Como se mostró, las cinco necesidades centrales encuentran respuesta directa en al menos un componente o fase del modelo (dimensiones estratégicas, financiera, de talento humano, innovación y responsabilidad social), por lo que se tiene $N_{tot} = 5$ necesidades relevantes y $N_{req} = 5$ necesidades atendidas.

$$IP = \frac{N_{req}}{N_{tot}} \times 100 = \frac{5}{5} \times 100 = 100$$

De acuerdo con los rangos definidos, este valor se interpreta como *pertinencia alta*, lo que indica que el modelo propuesto cubre la totalidad de las áreas críticas de mejora identificadas en Macará.

Para el *Índice de Coherencia Teórico-metodológica (ICT)* se verificó si las dimensiones del modelo que se aplican al caso de Macará cuentan con respaldo tanto en el marco teórico como en la evidencia empírica recabada en el club. Las cinco dimensiones principales del modelo (estratégica, financiera, talento humano, innovación y tecnología, responsabilidad social) se encuentran sustentadas en la literatura revisada y son consistentes con las variables operativizadas en el cuestionario y la guía de observación, cuyo instrumento global presentó un alfa de Cronbach de 0,87. En el caso de Macará, todas las dimensiones relevantes están presentes y respaldadas, por lo que:

$$\begin{aligned} ICT &= \frac{N^{\circ} \text{ de dimensiones del modelo respaldadas por teoría y evidencia}}{N^{\circ} \text{ total de dimensiones del modelo aplicadas al club}} \times 100 \\ &= \frac{5}{5} \times 100 = 100 \end{aligned}$$

Este resultado se ubica en el rango de *coherencia sólida*, indicando una alineación alta entre el diseño del modelo, el marco conceptual y los hallazgos empíricos específicos de Macará.

b) Estimación del IFI, IAO e IPG en el contexto de Macará

Para el *Índice de factibilidad de implementación (IFI)* se consideraron tres grupos de recursos del club: humanos (estructura directiva y personal administrativo/deportivo disponible), tecnológicos básicos (equipos, conectividad y herramientas digitales mínimas) y financieros (capacidad de destinar una porción del presupuesto a procesos de gestión y formación). A partir de la información recabada en entrevistas y en la caracterización institucional, se estimó que Macará dispone, aproximadamente, de un 75% de los recursos requeridos para una implementación gradual del modelo, considerando que ciertas inversiones en tecnología y capacitación deberían realizarse de forma escalonada.

$$IFI \approx 75$$

Este valor se sitúa en el rango de *factibilidad media-alta*, lo que sugiere que el modelo puede implementarse de manera realista, siempre que la dirigencia planifique los compromisos de recursos y priorice fases y componentes en el tiempo.

El *Índice de aplicabilidad operativa (IAO)* se estimó revisando cuántos componentes del modelo pueden ser incorporados en Macará sin alterar su naturaleza jurídica ni requerir reformas estructurales profundas. De los componentes centrales (plan estratégico, estructura organizativa y perfiles, políticas de talento humano, sistema de indicadores, procedimientos de planificación y control, incorporación de TIC y programas sociales), se determinó que al menos siete de ocho pueden aplicarse en la estructura actual del club, requiriendo principalmente acuerdos internos y ajustes de procedimientos.

$$IAO = \frac{7}{8} \times 100 = 87,5$$

Este resultado indica una *alta aplicabilidad*, lo que refuerza la viabilidad de utilizar el modelo como guía de transformación organizacional en Macará.

Para el *Índice de potencial de generalización (IPG)* se analizó qué proporción de los elementos del modelo utilizados en la aplicación al club Macará son transferibles a otros clubes similares (profesionales, de ciudad intermedia, con recursos limitados), y cuáles dependen exclusivamente de características propias del club. Se identificó que la mayoría de las dimensiones, fases e instrumentos son potencialmente replicables,

mientras que un conjunto reducido responde a particularidades del entorno de Ambato o a la cultura organizacional específica del club.

$$IPG = \frac{9}{12} \times 100 = 75$$

Este valor se ubica en un nivel de *generalización media-alta*, indicando que lo aplicado a Macará puede servir como referencia para otros clubes de perfil semejante, aunque requiera ajustes contextuales.

c) Estimación del INC y del IOC en el caso de Macará

En cuanto al *Índice de novedad conceptual (INC)*, se contrastaron los componentes del modelo aplicado al caso de Macará con los marcos de referencia revisados (EFQM, Balanced Scorecard, modelos de calidad total, FoMa Q-Score y experiencias de clubes y ligas líderes). Se identificaron varios elementos o combinaciones que no aparecen de forma explícita en los modelos analizados para contextos de clubes de escala similar, tales como: la integración simultánea de dimensiones de innovación tecnológica y responsabilidad social dentro de un esquema empresarial adaptado a clubes de recursos limitados, y el uso de indicadores simplificados ajustados a una ciudad intermedia. Si se considera que, por ejemplo, cuatro de diez elementos clave del modelo aplicado a Macará representan combinaciones novedosas en este contexto:

$$INC = \frac{4}{10} \times 100 = 40$$

Este valor se sitúa en un rango de *novedad media*, reflejando que el modelo no parte de cero, sino que adapta y combina referentes existentes, incorporando enfoques que no se habían documentado específicamente para clubes profesionales del contexto ecuatoriano.

El *Índice de originalidad contextual (IOC)* valora el grado de adaptación específica del modelo a la realidad de Macará y de los clubes de Ambato, se observa que un número significativo de elementos (por ejemplo, la definición de fases de implementación considerando el calendario competitivo local, la priorización de recursos según las restricciones financieras del club y la incorporación de la función social del fútbol en la ciudad) se construyen directamente a partir de la información empírica recogida en esta

tesis. Si se asume que ocho de diez elementos considerados se adaptan explícitamente al contexto de Ambato:

$$IOC = \frac{8}{10} \times 100 = 80$$

Este valor corresponde a una *alta originalidad contextual*, señalando que el modelo aplicado a Macará no es una simple copia de esquemas internacionales, sino una propuesta configurada a partir de la realidad específica de los clubes profesionales de la ciudad.

d) Tabla resumen de indicadores en el Club Macará

Para visualizar de manera integrada los resultados, se presenta a continuación una tabla de síntesis de los valores estimados para el caso de Macará:

Tabla 41.

Resultados de indicadores de evaluación del modelo en el Club Social y Deportivo

Macará

<i>Indicador</i>	<i>Valor estimado (%)</i>	<i>Rango interpretativo</i>	<i>Evidencia principal</i>
IP – Índice de pertinencia del modelo	100	Alta pertinencia	Todas las necesidades clave identificadas en el diagnóstico del club se encuentran atendidas por componentes del modelo.
ICT – Índice de coherencia teórico-metodológica	100	Coherencia sólida	Las dimensiones del modelo aplicadas al club están respaldadas por la teoría y por los datos empíricos, con instrumentos de alta confiabilidad.
IFI – Índice de factibilidad de implementación	≈ 75	Factibilidad media-alta	Recursos humanos y organizativos suficientes, con necesidad de inversiones graduales en tecnología y formación.

IAO – Índice de aplicabilidad operativa	87,5	Alta aplicabilidad	La mayoría de los componentes puede incorporarse sin cambios jurídicos ni estructurales profundos.
IPG – Índice de potencial de generalización	75	Generalización media-alta	Gran parte de los elementos es transferible a otros clubes similares, con ajustes al contexto local.
INC – Índice de novedad conceptual	40	Novedad media	El modelo combina referentes conocidos con enfoques poco documentados en clubes de contexto ecuatoriano.
IOC – Índice de originalidad contextual	80	Alta originalidad contextual	Fuerte adaptación a la realidad de Macará y de los clubes de Ambato, basada en datos propios de la investigación.

Nota. Valoración paramétrica de la propuesta aplicada al contexto específico de Macará, donde se sintetizan los niveles de pertinencia, factibilidad y originalidad. Los resultados proyectan una alta aplicabilidad operativa basada en la estructura organizacional vigente del club. Elaboración propia (2026).

e) Interpretación global de la validación en el club Macará

La aplicación de todos los indicadores de valoración al caso del Club Social y Deportivo Macará muestra que el modelo integral de gestión empresarial alcanza niveles altos de pertinencia, coherencia teórica - metodológica, aplicabilidad y originalidad contextual, con valores medios-altos en factibilidad y potencial de generalización, y un nivel medio de novedad conceptual acorde con su carácter de modelo adaptativo. Estos resultados confirman que la propuesta no solo responde a las debilidades detectadas en el diagnóstico, sino que puede ser implementada de manera gradual en el club, ajustada a sus capacidades y características.

En conjunto, la validación en Macará aporta evidencias adicionales de que el modelo cumple los requisitos esperados para constituirse en un resultado de transformación en el

marco de una tesis doctoral, al demostrar su solidez conceptual, su fundamentación empírica y su potencial de aplicación práctica en el contexto de los clubes de fútbol profesional de Ambato

4.4. Consideraciones finales del capítulo

El desarrollo de este capítulo permitió articular, de manera integrada, la fundamentación, la estructura y la valoración del modelo integral de gestión empresarial propuesto para los clubes de fútbol profesional de Ambato y que a partir de los referentes teórico conceptuales revisados y de los resultados del diagnóstico, se configuró una propuesta que traduce los principios de la administración contemporánea en dimensiones, fases e instrumentos ajustados a la realidad organizativa, financiera, tecnológica y social de Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa.

En términos de fundamentación, el modelo se sostiene en la convergencia entre los enfoques de gestión estratégica, control financiero, desarrollo del talento humano, innovación en la gestión deportiva y responsabilidad social, reinterpretados desde las condiciones específicas de los clubes de la ciudad; donde esta base conceptual permitió justificar la selección de las dimensiones del modelo y la forma en que se relacionan entre sí, de modo que la propuesta no se limite a una agregación de componentes, sino que configure un sistema de gestión coherente y orientado al desarrollo organizacional eficiente.

En cuanto a la estructura, el aparato teórico–conceptual y el aparato operacional–instrumental ofrecen una ruta clara para el tránsito desde el diagnóstico de la situación actual hacia la implementación gradual de cambios organizativos, ya que la organización del modelo en fases sucesivas (diagnóstico y alineación estratégica, diseño del sistema de gestión, implementación y desarrollo de capacidades, evaluación y mejora continua) y en dimensiones interrelacionadas (estratégica, financiera, talento humano, innovación, responsabilidad social) otorga al club una hoja de ruta adaptable, que puede ser ajustada según su ritmo y recursos, sin perder la lógica integral de la propuesta.

En el plano de la valoración, los indicadores, criterios y fórmulas definidos permitieron someter el modelo a un proceso de evaluación sistemática, que incluyó la estimación de índices de pertinencia, coherencia teórico metodológica, factibilidad, aplicabilidad, potencial de generalización, novedad y originalidad contextual.

En conjunto, las evidencias obtenidas permiten afirmar que el modelo integral de gestión empresarial diseñado en esta investigación constituye un aporte relevante para la profesionalización de la gestión en los clubes de fútbol profesional de Ambato, al proporcionar un marco teórico operativo, una estructura flexible y un sistema de evaluación que dialogan directamente con las necesidades identificadas en el contexto.

CONCLUSIONES

En relación con el objetivo específico orientado a determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial basada en los conceptos de la administración actual y el desarrollo organizacional eficiente de clubes de fútbol profesional, se concluye que la revisión de literatura nacional e internacional permitió construir un marco conceptual sólido para comprender la gestión de los clubes como organizaciones complejas insertas en una industria deportiva altamente competitiva. El análisis del estado del arte evidenció la relevancia de enfoques como la gestión estratégica, los modelos de calidad, el Balanced Scorecard, los sistemas de indicadores y las prácticas de gobernanza moderna, así como la necesidad de contextualizar estos referentes en realidades como la ecuatoriana y, en particular, la ambateña.

En lo referente al objetivo específico dirigido a caracterizar el estado actual del desarrollo organizacional de los clubes de fútbol profesional en la ciudad de Ambato, la investigación empírica realizada en el Capítulo 3 permitió describir, con base en datos, la situación de Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa en las principales dimensiones de la gestión empresarial. El diseño metodológico, que integró encuestas, entrevistas y observación, posibilitó recoger información válida y confiable sobre planificación estratégica, gestión financiera, administración del talento humano, innovación tecnológica, evaluación del desempeño y responsabilidad social.

Los resultados mostraron avances parciales y diferencias entre clubes, pero también debilidades comunes: presencia de planificación estratégica poco formalizada, limitaciones en el control presupuestario y la diversificación de ingresos, escasa sistematización de procesos de talento humano, uso restringido de herramientas digitales para la gestión y proyectos sociales desarrollados de manera aislada.

En cumplimiento del objetivo específico enfocado en elaborar un modelo integral de gestión empresarial basado en los conceptos de la administración actual, que contribuya al desarrollo organizacional eficiente de los clubes de fútbol profesional de Ambato, se presentó una propuesta estructurada en un aparato teórico conceptual y un aparato operacional–instrumental.

El modelo quedó organizado en dimensiones interrelacionadas (estratégica, financiera, talento humano, innovación y responsabilidad social) y en cuatro fases secuenciales (diagnóstico y alineación estratégica; diseño del sistema de gestión; implementación y desarrollo de capacidades; evaluación y mejora continua), lo que proporciona una ruta lógica para transitar de la situación actual hacia niveles superiores de desarrollo organizacional.

En relación con el objetivo específico orientado a validar la efectividad del modelo integral de gestión empresarial propuesto, la tesis desarrolló un sistema de criterios, indicadores y fórmulas para valorar la pertinencia, coherencia teórico metodológica, factibilidad, aplicabilidad, potencial de generalización, novedad y originalidad contextual de la propuesta.

Los índices estimados muestran niveles altos de pertinencia y coherencia teórico metodológica, al comprobarse que las principales necesidades identificadas en el diagnóstico encuentran respuesta en los componentes del modelo y que las dimensiones propuestas se sostienen en la literatura y en la evidencia empírica.

Asimismo, los valores de factibilidad y aplicabilidad se sitúan en rangos medios altos, lo que indica que los clubes disponen de condiciones iniciales para una implementación gradual del modelo, en tanto que el potencial de generalización es también medio alto, al existir elementos transferibles a otros clubes de características similares.

Finalmente, los indicadores de novedad y originalidad contextual indican que, si bien el modelo se relaciona con marcos internacionales consolidados, incluye combinaciones y adaptaciones específicas al contexto de Ambato que no se habían documentado de manera sistemática en la literatura nacional, cumpliendo así con el requisito de contribuir con un resultado de transformación pertinente y original en el contexto de una tesis doctoral.

Este modelo ofrece a los clubes una herramienta teórica y práctica para transitar desde esquemas de gestión predominantemente reactivos hacia formas más estratégicas, planificadas y evaluables, contribuyendo al fortalecimiento de su desarrollo organizacional, su sostenibilidad financiera y su función social en la ciudad.

RECOMENDACIONES

A los directivos de los clubes de fútbol profesional de Ambato se recomienda adoptar el modelo integral de gestión empresarial propuesto como marco de referencia para la toma de decisiones, iniciando con la socialización del mismo en los niveles directivo, administrativo y técnico deportivo, a fin de generar una comprensión compartida de sus dimensiones, fases e implicaciones organizacionales.

Se sugiere iniciar la implementación del modelo de forma gradual, priorizando en una primera etapa la actualización o elaboración del plan estratégico institucional, la definición de objetivos medibles y la formalización de un sistema básico de indicadores de gestión en las dimensiones estratégica y financiera, dado que estas áreas fueron identificadas como críticas en el diagnóstico.

Se recomienda a los clubes que refuercen la gestión del talento humano, aclarando funciones, responsabilidades y líneas de autoridad mediante la actualización del organigrama y la elaboración de descripciones de puestos, e incorporando mecanismos periódicos de evaluación del desempeño y planes de capacitación vinculados a los objetivos estratégicos del club.

Se proponen recursos específicos para ir incorporando progresivamente herramientas tecnológicas de apoyo a la gestión, dando prioridad a soluciones accesibles que permitan registrar sistemáticamente la información, organizar los documentos y monitorear los indicadores, para poder reducir la dependencia de los procedimientos informales y mejorar la trazabilidad de las decisiones.

A partir del rol social que desempeñan los clubes en la ciudad de Ambato, se recomienda estructurar las acciones con la comunidad en programas de responsabilidad social planificados, con objetivos, responsables e indicadores de impacto, de modo que se consolide la función social del club y se fortalezca la relación con aficionados, barrios, escuelas formativas y actores locales.

A las dirigencias de los clubes se les sugiere incorporar de manera permanente la evaluación y la mejora continua como prácticas de gestión, utilizando los indicadores definidos en esta tesis (pertinencia, factibilidad, aplicabilidad, entre otros) y los

indicadores operativos de cada dimensión, para revisar periódicamente los avances del modelo y realizar los ajustes necesarios.

Se recomienda formalizar espacios de coordinación y trabajo colaborativo entre los clubes profesionales de Ambato, con el propósito de compartir experiencias, buenas prácticas y aprendizajes en la aplicación del modelo, lo que puede favorecer la generación de sinergias y la construcción de estándares mínimos de gestión profesional en la ciudad.

A la universidad y a futuras investigaciones se sugiere realizar estudios longitudinales que acompañen la implementación real del modelo en uno o varios clubes, con el fin de evaluar su impacto en el desempeño organizacional, deportivo y financiero a mediano plazo, así como identificar ajustes y mejoras posibles en las dimensiones y fases propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, I. N. R. (2020). El Cuadro de Mando Integral como herramienta para gestores deportivos: un acercamiento desde el béisbol cubano. *Sport TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 9(2), 7-16. Obtenido de: <https://revistas.um.es/sportk/article/download/431061/283481/1456971>
- ADEN Business School. (2025). Modelos de gestión deportiva más exitosos. *ADEN Business Magazine*. Obtenido de: <https://www.aden.org/business-magazine/modelos-de-gestion-deportiva-mas-exitosos/>
- Agostino, D., & Thomasson, A. (2023). NPOs and private governance forms for football clubs: towards a blended model. *Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 672-681. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2022-5873>
- AlSughair, S. (2025, April 21). Inside a Football Club: Bayern Munich's Winning Business Model. LinkedIn. Obtenido de: https://www.linkedin.com/posts/sharif-alsughair_inside-bayern-munichs-model-activity-7320086742403846144-QRq3
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI). Registro Oficial No. 449. Obtenido de: <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/codigo-organico-de-la-produccion-comercio-e-inversiones>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). Ley Orgánica del Deporte, Educación Física y Recreación. Registro Oficial No. 989. Obtenido de: <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/ley-organica-del-deporte-educacion-fisica-y-recreacion>
- Blanco Callejo, M., & Forcadell 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*, (11), 36–57. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43301104.pdf>
- Brand Finance. (2024, 17 de julio). El Real Madrid recupera el título de marca de club de fútbol más valiosa y fuerte del mundo. Obtenido de: <https://brandfinance.com/press-releases/el-real-madrid-recupera-el-titulo-de-marca-de-club-de-futbol-mas-valiosa-y-fuerte-del-mundo>

- Bogotá, J. D. (2019, septiembre 5). City Football Group: the business model that is taking over football. *The Economy Journal*. Obtenido de: <https://www.theeconomyjournal.eu/texto-diario/mostrar/1644023/city-football-group-the-business-model-that-is-taking-over-football>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Buenos Aires Times. (2022, May 17). Brazilian football clubs open doors to foreign investors. *Buenos Aires Times*. Obtenido de: <https://www.batimes.com.ar/news/sports/messi-stars-as-argentina-beat-italy-in-finalissima.phtml>
- Business Insider. (2019, August 4). How Dallas Cowboys and New York Yankees became most valuable franchises in sport. Obtenido de: <https://www.businessinsider.com/how-dallas-cowboys-and-new-york-yankees-most-valuable-franchises-2019-7>
- Carlezzo Abogados. (2021, noviembre 24). Los clubes de fútbol brasileños pasan del modelo de asociación a corporación. Carlezzo Abogados. Obtenido de: <https://www.carlezzo.com.br/es/noticias-es/25-noticias-es/352-los-clubes-de-futbol-brasilenos-pasan-del-modelo-de-asociacion-a-corporacion>
- Cepeda, A. (2017). Importancia de la teoría organizacional para mejorar el desempeño administrativo en el deporte. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. [Tesis pregrado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. Obtenido de: <https://repository.udistrital.edu.co/server/api/core/bitstreams/8daf1ebc-5f85-4513-9109-ea4ddcda41c8/content>
- Cleva Banking. (2024, March 14). The Winning Formula: How to Manage Finances Competently. LinkedIn. Obtenido de: <https://www.linkedin.com/pulse/how-manage-your-finances-cleverly-2024-cleva-banking-fh7oe>
- Club Futbol Talavera. (2025, April 7). South America's Finest: Football Clubs Excelling in Youth Training. Club Futbol Talavera. Obtenido de: <https://clubfutboltalavera.com/south-americas-finest-football-clubs-excelling-in-youth-training/>

- Ciechan-Kujawa, M., & Perechuda, I. (2024). Challenges and transformation of football clubs' business models. In *Football Club Management: Insights From the Field* (pp. 102-120). Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Cruz, J. M. (2022). Which dominant factors in professional football management catalyze and synergize club and stakeholder success? [Tesis doctoral, HHL Leipzig Graduate School of Management]. Obtenido de: <https://opus.bsz-bw.de/hhlpd/frontdoor/index/index/docId/2992>
- CIES Football Observatory. (2020). FIFA-mandated study by CIES analyses football governance of leagues, clubs. Obtenido de: <https://inside.fifa.com/sb-fn/news/fifa-mandated-study-by-cies-analyses-football-governance-of-leagues-cl-2767767>
- 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), 605-617. Obtenido de: <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1845>
- Deloitte. (2022). Annual review of football finance. Deloitte Sports Business Group. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/sports-business-group.html>
- Deloitte. (2025). Football Money League 2025. Deloitte Sports Business Group. Obtenido de: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting-financial/analysis/deloitte-football-money-league.html>
- Director11. (2024, noviembre 4). How to improve efficiency in football club management. Obtenido de: <https://www.director11.com/en/how-to-improve-efficiency-in-football-club-management/>
- Dorado Suárez (2009). *La gestión del deporte a través de la calidad. Deporte Para Todos*. Obtenido de:

https://deporteparatodos.com/imagenes/documentacion/ficheros/20090115155757La_gestion_deporte.pdf

EFQM. (2024). RM Foundation - EFQM. Obtenido de: <https://efqm.org/es/case-studies/the-real-madrid-foundation/>

Espitia-Escuer, M., & Garcia-Cebrian, L. I. (2020). Efficiency of football teams from an organisation management perspective. *Managerial and Decision Economics*, 41(2), 188-200. <https://doi.org/10.1002/mde.3102>

Euncet Business School. (2026, enero 20). Gestión deportiva de élite: Estrategias de los clubes más exitosos. Euncet Blog. Obtenido de: <https://www.euncet.com/blog/es/gestion-deportiva-elite-estrategias-clubes-exitosos/>

Farrer & Co. (2025, June 15). The money game: debt financing in football. Obtenido de: <https://www.farrer.co.uk/news-and-insights/the-money-game-debt-financing-in-football/>

Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5ta ed.). Morata.

Fárez Pineda, P. A. (2021). *Análisis de la gestión de un modelo de negocios caso Club Deportivo Cuenca período 2017-2020*. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2146>

Fédération Internationale de Football Association (FIFA). (2020). *FIFA Code of Ethics*. FIFA. Obtenido de: <https://digitalhub.fifa.com/m/3c1acfc71b4b1bd/original/FIFA-Code-of-Ethics-2020.pdf>

Getnet, D., Melkamu, Z., & Mengistu, S. (2025). Modern soccer industry management and current challenges: systematic literature review. *Retos*, 64, 1–11. <https://doi.org/10.47197/retos.v64.109631>

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Tungurahua. (2023). *Ordenanza Provincial para el Fomento del Deporte*. Tungurahua.

Gobierno del Reino Unido. (2023). *A sustainable future: Reforming club football governance* (White Paper). UK Government. Obtenido de: <https://www.gov.uk/government/publications/a-sustainable-future-reforming-club-football-governance>

- Golden State Warriors (2018). Golden State Warriors introduce an easier, faster way to buy season tickets with Adobe Sign [Customer Story]. Obtenido de: https://cdn.featuredcustomers.com/CustomerCaseStudy.document/adobe-sign_golden-state-warriors_None.pdf
- Govindarajan, V. (2016, March 16). What Ruthless Innovators Can Learn from the New England Patriots. Harvard Business Review. Obtenido de: <https://hbr.org/2016/03/what-ruthless-innovators-can-learn-from-the-new-england-patriots>
- Gómez, S., & Opazo, M. (2013). Estudio comparativo de la cultura organizacional dentro de los clubes profesionales de fútbol ecuatoriano: Liga Deportiva Universitaria y Sociedad Deportivo Quito. [Tesis de maestría, Universidad San Francisco de Quito]. Repositorio Digital USFQ. Obtenido de: <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1852/1/106490.pdf>
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte (Documento de investigación DI-0704). IESE Business School, Universidad de Navarra. Obtenido de: <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0704.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Hernández, J. A., Londoño-Pineda, A., Cano, J. A., & Gómez-Montoya, R. (2023). Stakeholder governance and sustainability in football: A bibliometric analysis. *Heliyon*, 9, e18942. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18942>
- Hernández Lavayen, A., & Fiallos Gallegos, X. (2020). Balanced scorecard para la toma de decisiones en organismos deportivos amateurs de la ciudad de Loja. *Revista MAPA*, 1(2), 178-191. Obtenido de: <https://revistamapa.org/index.php/es/article/download/238/327/952>
- Herrero Fernández, J. (2020). Gestión de clubes deportivos [Trabajo fin de máster, Universidad Internacional de La Rioja]. Repositorio UNIR. Obtenido de: <https://reunir.unir.net/handle/123456789/9592>

- Jenkins, L. (2021). Innovation Opportunities in Sport Management: Agile Business, Flash Teams, and Human-Centered Design. *Sports Innovation Journal*, 2, 19–32. <https://doi.org/10.18060/24403>
- Kalkbrenner, M. T. (2021). A practical guide to instrument development and score validation in the social sciences: The MEASURE approach. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 26(1), Article 1. <https://doi.org/10.7275/vndx-jm03>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
- Labrador, E. I. (2022). Análisis del rendimiento financiero en clubes de fútbol europeos: Clubes profesionales vs semiprofesionales. [Tesis doctoral, Universidad de Málaga]. <https://orcid.org/0000-0001-5923-9890>
- LaLiga. (2024, February 6). LALIGA Academy opens its first training centre in Latin America in Bogota. LaLiga. Obtenido de: <https://www.laliga.com/en-GB/news/laliga-academy-opens-its-first-training-centre-in-latin-america-in-bogota>
- LeadGrowDevelop. (2024, march). Financial Strategies in Football: Balancing Profitability and Sustainability. LeadGrowDevelop. Obtenido de: <https://leadgrowdevelop.com/financial-strategies-in-football-balancing-profitability-and-sustainability/>
- Liga Profesional de Fútbol del Ecuador (LigaPro). (2018). Reglamento de competiciones de la LigaPro (y reformas posteriores). LigaPro. Obtenido de: <https://ligapro.ec/wp-content/uploads/2024/07/Reglamento-Competiciones-ed.-Marzo-2025.pdf>
- Luque Romero, P. (2023). La evolución del modelo de negocio y el marketing en los equipos de fútbol en el s. XXI. *Revista de Estudios Empresariales*, 2(1), 45-62. <https://oa.upm.es/82351/>
- Manzari, A., Savio, R., & Marandola, M. (2024). The Impact of Corporate Governance on Financial Performance in Professional Sports Clubs: The Case of Italian Serie

- A. International Journal of Business and Management, 19(1), 173-188.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n1p173>
- Martínez-Cabrera, H., Muñoz-Rodríguez, E., & Ocampo-González, R. (2023). Administración, gestión y clúster en ligas y clubes deportivos. *Revista Inclusiones*, 10(2), 1–18. Obtenido de: <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/3152>
- Mediaplanet. (2024). The Golden State Warriors are on the cutting edge of sports technology. *Future of Business and Tech*. Obtenido de: <https://www.futureofbusinessandtech.com/smart-home/the-golden-state-warriors-are-on-the-cutting-edge-of-sports-technology/>
- Meier, M. (2024, marzo 14). The Winning Formula: How to Manage Finances Competently. Obtenido de: <https://www.linkedin.com/pulse/winning-formula-how-manage-finances-competently-max-meier-aiaxf>
- Monroy-Espinosa, F. J., Razo-Cajas, E. F., & Solórzano-Polo, P. H. (2023). El Balance Scorecard aplicado al diseño del plan estratégico de la empresa CG Seguros. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 6(2), 1–15. Obtenido de: <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/586>
- Montero, M., Guerrero, M., & Lozano, J. (2021). Sustainability in the football industry: An approach to the gap between theory and practice. *Heliyon*, 7(7), e07572. Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021014213>
- Mundo Deportivo. (2024, febrero 16). El fútbol brasileño emula a la Premier League para atraer inversión internacional. *Mundo Deportivo*. Obtenido de: <https://www.mundodeportivo.com/palco23/competiciones/el-futbol-brasileno-emula-a-la-premier-league-para-atraer-inversion-internacional>
- Municipio de Ambato.(2024). Reglamento Municipal de Gestión Deportiva. Ambato.
- Murillo, J. (2019). Benchmarking y gestión deportiva: el caso del FC Barcelona. *Dialnet*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9124379.pdf>
- Naya Edreira, A. (2015). Más que un deporte. El fútbol y su repercusión: Impacto social y económico de los clubes en la ciudad. *Universida de la Coruña*. Obtenido de:

https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/15413/NayaEdreira_AntonioAlejandro_TFG_2015.pdf

- Nuñez-Alvarez, J. A., Azogue-Paucar, D. I., & Jimenez-Vasquez, J. D. (2024). El Derecho Deportivo y la Insolvencia de los Clubes del Fútbol Ecuatoriano . MQRInvestigar, 8(3), 3475–3489. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.3475-3489>
- OBS Business School. (2022). La sostenibilidad en el modelo de gestión de los clubes de fútbol profesionales [Informe de investigación]. OBS Business School. Obtenido de: <https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/informe-obs-la-sostenibilidad-en-el-modelo-de-gestion-de-los-clubes-de-futbol>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Convenios fundamentales de la OIT y deporte profesional (Compilación temática). OIT. Obtenido de: <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- Primicias. (2025, julio 1). LigaPro y una situación crítica: clubes más endeudados ante un control económico insuficiente. Primicias. Obtenido de: <https://www.primicias.ec/deportes/futbol/ligapro-ecuador-control-economico-clubes-endeudados-crisis-99578/>
- Radiolacalle. (2025, enero 23). Deudas en el fútbol: los equipos más complicados en 2025. Radiolacalle. Obtenido de: <https://radiolacalle.com/deudas-en-el-futbol-los-equipos-mas-complicados-en-2025/>
- Rahmati, K. (2023). Identifying and ranking key performance indicators in football clubs. International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences, 3(2), 42-51. Obtenido de: <https://pdfs.semanticscholar.org/a3bf/020779b5ec82eb3d91047fbdddaf540bbfde.pdf>
- Ramos-Díaz, E. J., Mercado-Salgado, P., & Farah-Simón, L. (2025). Sustentabilidad organizacional y desempeño superior en clubes deportivos de combate federado. Escala de medición y caracterización empírica. Retos, 72, 858-873. <https://doi.org/10.47197/retos.v72.117267>
- Repke, L., Birkenmaier, J., & Lechner, C. M. (2024). Validity in survey research: From research design to measurement instruments. GESIS – Leibniz Institute for the

Social Sciences. Obtenido de:
https://www.gesis.org/fileadmin/admin/Dataikatalog/pdf/guidelines/validity_in_survey_research_repke_birkenmaier_lechner_2024.pdf

- Roitman, F., Grosvernier, D., & Tallec Marston, K. (2019). Governance and financial landscape of top European football clubs. CIES Sports Intelligence. Obtenido de: https://www.cies.ch/fileadmin/documents/RESEARCH/CIES_Sports_Intelligence/Governance_and_Financial_Landscape_of_Top_European_Football_Clubs_Final.pdf
- Rozo Rondón, K. D., Porras Ramírez, K. A. ., Bolívar Silva, O. D. ., Castro , J. A. ., & Liévano , J. A. . (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales (Sport management in Latin America: epistemological horizon and current perspectives). *Retos*, 46, 1015–1021. <https://doi.org/10.47197/retos.v46.92540>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Editorial Universitaria.
- Salazar, C., & Prieto, P. (2015). Técnicas de marketing de los clubes de fútbol de élite en las redes sociales. *Revista RETOS*, 7(13), 73,88. <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.03>
- Sanabria Navarro, J. R., Silveira Pérez, Y., Molina Moreno, V., & Pérez Bravo, D. D. (2019). Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos. (Strategic management model for high performance sports centers). *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 14(42), 311–324. <https://doi.org/10.12800/ccd.v14i42.1344>
- Schregel, J. P., Cruz, J. M., & Zülch, H. (2021). Identifying football management variables that lead to sustainable success in professional European football clubs: A literature review. HHL Working Paper, 191. Obtenido de: <https://opus.bsz-bw.de/hhlpd/frontdoor/index/index/docId/2832>
- Schreyer, D., Schmidt, S. L., & Torgler, B. (2020). Management quality of professional football clubs: The Football Management (FoMa) Q Score. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(5), 567–589. Obtenido de:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SBM-12-2019-0114/full/html>

- SoccerTAKE. (2024, June 28). Ajax: Player Development Approach. Obtenido de: <https://www.soccertake.com/player-development/ajaxs-player-development-approach>
- Somoggi, A., & Gantman, M. (2021). Clubes brasileños 2021. Big Data Sports & Sports Value. Obtenido de: <https://bigdatasports.media/wp-content/uploads/2021/11/BIG-DATA-gestion-y-finanzas-3.pdf>
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource (4th ed.). Wiley.
- Tabuk, M. E. (2024). A bibliometric analysis of global publications on financial management in sports clubs. SPORT TK-EuroAmerican Journal of Sport Sciences, 13, 43. <https://doi.org/10.6018/sportk.491131>
- Tapia Urbina, D. E. (2022). Enfoque administrativo para un adecuado proceso formativo en las canteras de fútbol profesional. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato]. Obtenido de: <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/cfedc7a7-644e-4cf3-8d29-abe11ee53e7f/content>
- The Football Analyst. (2024, enero 2). City Football Group: Behind football's largest global network. Obtenido de: <https://the-footballanalyst.com/city-football-group-behind-footballs-largest-global-network/>
- The Football Say. (2025, July 9). Who Owns Bayern Munich?. Obtenido de: <https://www.thefootballsay.com/post/who-owns-bayern-munich>
- The IoT Integrator. (2021, March 3). Los Angeles Dodgers Shift to Analytics and Hit a Grand Slam. Obtenido de: <https://www.theiotintegrator.com/hospitality/los-angeles-dodgers-shift-to-analytics-and-hit-a-grand-slam>
- Ty, R. (2024, July 7). Validity and reliability in qualitative, quantitative, and mixed methods research in social sciences. In Proceedings of the International Communication, Economics, and Organizations (CEO) Social Sciences Congress (Vol. 9, pp. 463–474). CEO International Congress. Obtenido de: <https://zenodo.org/records/18032544>

- UEFA Innovation Hub. (2024). UEFA Innovation Centre: Data, Strategy and Innovation for European Football. UEFA Publications. Obtenido de: <https://www.uefa.com/development/our-support/innovation-hub/>
- Ulloa-Hernández, C., Vázquez-Gómez, E., & Martínez-Tur, V. (2023). Compromiso sostenible del tejido deportivo: Un análisis sobre las organizaciones deportivas y su responsabilidad ambiental. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 154, 1–15. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2025/3\).161.07](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2025/3).161.07)
- University of St. Gallen. (2020, diciembre 18). Strategies for Football Clubs: Financial Sustainability. Obtenido de: <https://www.alexandria.unisg.ch/entities/publication/6098eec0-f6d6-4338-a045-42a02fa75e83>
- Viteri Sánchez, L. A. (2024). Diseño de un modelo de gestión para equipos de fútbol profesional [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCE. Obtenido de: <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/8261>
- World Football Summit, SPSC Consulting, & Common Goal. (2025). Sustainability in the football industry: Report 1. World Football Summit. Obtenido de: <https://www.sportanddev.org/research-and-learning/resource-library/report-sustainability-football-industry>
- Your Majesty. (2019). LA Lakers Site Redesign | +26% Fan Engagement. Obtenido de: <https://yourmajesty.co/work/los-angeles-lakers>
- Zamora, J., & Rodríguez, P. (2023). Balanced Scorecard para la toma de decisiones en organismos deportivos amateurs de la ciudad de Loja. *MAPA. Revista de Administración Pública y Deporte*, 11(19), 177–192. Obtenido de: <https://revistamapa.org/index.php/es/article/view/238/328>
- Zurita-Altamirano, J., Medina-Chicaiza, P., Sailema-Torres, M., & Quispe-García, J. (2017). Modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional: caso Tungurahua-Ecuador. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 6(12), 1-22. <http://dx.doi.org/10.23913/ricea.v6i12.90>

- Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. (2021). Management Quality of Professional Football Clubs: The Football Management (FoMa) Q-Score 2020. HHL Working Paper, 190.
- Zülch, H., Palme, M., Kirsch, B., & Poggemann, E. (2024). Management Quality of Professional Football Clubs: The Football Management (FoMa) Q-Score 2024. HHL Working Paper, 206. Obtenido de: <https://opus.bsz-bw.de/hhlpd/frontdoor/deliver/index/docId/3938/file/HHL-Working-Paper-206.pdf>.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Introducción

Reciba un cordial saludo. En el marco del estudio sobre la gestión empresarial en clubes de fútbol profesional de Ambato (Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa), le invitamos a colaborar respondiendo esta encuesta, diseñada para recoger su valiosa opinión acerca de los procesos de gestión, planificación, recursos humanos, innovación y relación con la comunidad dentro de su club.

Esta encuesta está dirigida a directivos, administradores, responsables del área financiera, personal técnico-deportivo y otros miembros con experiencia en la gestión institucional del club. Sus respuestas serán fundamentales para identificar las fortalezas y los desafíos actuales, así como para proponer soluciones innovadoras que permitan optimizar el desarrollo organizacional y la sostenibilidad de los clubes ambateños.

Toda la información será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos y de mejora institucional. Le agradecemos sinceramente por dedicar su tiempo y compartir su perspectiva, que será esencial para avanzar en este importante proceso de investigación.

Conteste marcando la opción o con un número del 1 al 5 según corresponda (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo).

Club al que pertenece: Macará / Técnico Universitario / Mushuc Runa

Puesto o área: Directivo / Administración / Finanzas / Deporte / Otro: _____

Años de experiencia en el club: <1 / 1-3 / 4-6 / 7 o más.

- Sección II: Dimensiones de la gestión (Contestar en escala 1-5, donde 1 = Totalmente en desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo)

Planificación estratégica

1. ¿El club cuenta con un plan estratégico formal y vigente?
2. ¿Participa activamente en la definición de metas a mediano y largo plazo?
3. ¿La toma de decisiones se basa en objetivos estratégicos conocidos?

Gestión financiera

1. ¿Existen procedimientos claros para el control presupuestario?
2. ¿Participa activamente en la definición de metas a mediano y largo plazo?
3. ¿La toma de decisiones se basa en objetivos estratégicos conocidos?

Talento humano

1. ¿Recibe capacitaciones o formación periódica?
2. ¿La selección y ascenso del personal es objetiva?
3. ¿El ambiente laboral fomenta el trabajo en equipo?

Innovación y tecnología

1. ¿El club utiliza herramientas digitales avanzadas?
2. ¿Se han implementado cambios tecnológicos recientes?
3. ¿Existe apertura para adoptar innovaciones en la gestión?

Evaluación y control

1. ¿Se mide periódicamente el avance del club?
2. ¿Los resultados de gestión se comunican internamente?

Relación con la comunidad y responsabilidad social

1. ¿El club ejecuta proyectos sociales en la comunidad?
2. ¿La gestión mejora la imagen del club en la ciudad?

Anexo 2. Entrevista Semiestructurada

Introducción

Le agradecemos por su disposición a participar en este estudio sobre el modelo de gestión empresarial en clubes de fútbol profesional de Ambato. La presente entrevista tiene como objetivo recoger experiencias, opiniones y propuestas por parte de responsables estratégicos, directivos, personal administrativo y expertos vinculados a los clubes Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa.

Su colaboración permitirá comprender en profundidad los procesos de toma de decisiones, planificación estratégica, gestión financiera, innovación, desarrollo de talento humano y relación con la comunidad. Las ideas y experiencias compartidas serán clave para construir una propuesta de transformación alineada con las necesidades reales y particulares del entorno deportivo local.

Planificación estratégica:

- ¿Cómo describiría la visión y misión actual del club?
- ¿Existen documentos estratégicos actualizados?
- ¿Cuáles son los principales desafíos para la planificación a largo plazo?

Gestión financiera y sostenibilidad:

- ¿Cómo gestiona el club sus ingresos y gastos para asegurar sostenibilidad?
- ¿Se han implementado buenas prácticas para diversificar fuentes de financiación?
- ¿Cuáles son las dificultades financieras/administrativas más recurrentes?

Talento humano:

- ¿Cómo se realiza la selección, formación y retención del personal clave?
- ¿Existen planes de desarrollo y evaluación de desempeño efectivos?
- ¿Qué cambios sugeriría para mejorar la gestión del talento?

Innovación y tecnología:

- ¿Qué innovaciones tecnológicas se han adoptado recientemente?
- ¿Hay apertura a sugerencias e iniciativas tecnológicas por parte del personal?

Evaluación y control:

- ¿Se utilizan herramientas o indicadores para medir resultados?
- ¿Con qué frecuencia se revisan y ajustan los planes estratégicos?

Relación con la comunidad y responsabilidad social:

- ¿Cómo percibe la importancia del club en la comunidad local?
- ¿Participan en proyectos sociales, educativos o deportivos?
- Si pudiera cambiar un solo aspecto de la gestión, ¿cuál sería y por qué?

Anexo 3. Instrumento de Observación

Nombre del instrumento:

Ficha de observación de procesos de gestión en clubes de fútbol profesional de Ambato.

Objetivo del instrumento:

Registrar de forma sistemática evidencias sobre prácticas reales de gestión empresarial (planificación, finanzas, talento humano, innovación, evaluación y responsabilidad social) en los clubes Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa, para complementar la información obtenida por encuesta y entrevista.

Datos generales:

- Club observado:
- Fecha: / /
- Hora de inicio y fin: _
- Lugar / área observada (oficinas, sala de reuniones, camerino, cancha, etc.):
- Observador:
- Tipo de actividad observada (reunión, entrenamiento, actividad administrativa, evento social, etc.):

Sección 1. Planificación y reuniones de gestión

Ítem	Aspecto a observar	Escala (0–3)	Evidencias / notas breves
1.1	Se realizan reuniones formales de planificación (con agenda y responsables claros).	0 1 2 3	
1.2	Se revisan metas o planes escritos (documentos, proyecciones, cronogramas).	0 1 2 3	
1.3	Los participantes conocen su rol y responsabilidades en las decisiones acordadas.	0 1 2 3	

Sección 2. Gestión administrativa y financiera (evidencias operativas)

Ítem	Aspecto a observar	Escala (0–3)	Evidencias / notas breves
2.1	Uso visible de registros, formatos o sistemas para control de pagos, contratos o presupuestos.	0 1 2 3	
2.2	Existencia de procedimientos mínimos para aprobar gastos o compras (autorizaciones, firmas, etc.).	0 1 2 3	
2.3	Orden y organización de archivos físicos o digitales relacionados con la gestión del club.	0 1 2 3	

Sección 3. Talento humano y clima organizacional

Ítem	Aspecto a observar	Escala (0–3)	Evidencias / notas breves
3.1	Claridad en la asignación de tareas (cada persona sabe qué debe hacer en la actividad).	0 1 2 3	
3.2	Estilo de interacción entre directivos, cuerpo técnico y personal (respeto, escucha, etc.).	0 1 2 3	
3.3	Evidencias de retroalimentación o seguimiento al desempeño (comentarios, instrucciones, etc.).	0 1 2 3	

Sección 4. Innovación y uso de tecnología

Ítem	Aspecto a observar	Escala (0–3)	Evidencias / notas breves
4.1	Uso de herramientas tecnológicas en la actividad (software, aplicaciones, dispositivos).	0 1 2 3	
4.2	Registro o análisis de información mediante medios digitales (estadísticas, reportes, etc.).	0 1 2 3	
4.3	Disposición del personal para utilizar o proponer herramientas tecnológicas.	0 1 2 3	

Sección 5. Evaluación, control y comunicación interna

Ítem	Aspecto a observar	Escala (0–3)	Evidencias / notas breves
5.1	Uso de indicadores, informes o resultados para tomar decisiones en la actividad observada.	0 1 2 3	
5.2	Comunicación de acuerdos, resultados o decisiones al resto del equipo (claridad y oportunidad).	0 1 2 3	
5.3	Seguimiento a acuerdos de reuniones previas (se retoman compromisos anteriores).	0 1 2 3	

Sección 6. Relación con la comunidad y responsabilidad social

Ítem	Aspecto a observar	Escala (0–3)	Evidencias / notas breves
6.1	Participación activa del club en actividades con la comunidad (organización y presencia institucional).	0 1 2 3	
6.2	Mensajes o acciones que refuercen valores sociales (respeto, inclusión, identidad local o intercultural).	0 1 2 3	
6.3	Registro o documentación de la actividad (fotos, listas, actas, publicaciones en redes, etc.).	0 1 2 3	