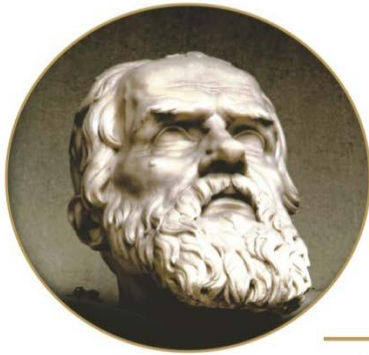




**TESINA DE PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA**



**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

**¿ES NECESARIA LA GESTIÓN DEPORTIVA PARA MEJORAR LOS  
RESULTADOS DEPORTIVOS Y ECONÓMICOS DE LOS CLUBES DE  
FÚTBOL EN GUATEMALA?**

HUGO JAVIER DONIS VALDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

**LICENCIADO**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2018

---

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

Rector	Dr. José Eduardo Suger Cofiño
Vicerrectoría Académica	Dra. Mayra Roldán de Ramírez
Vicerrectoría Administrativa	Lic. Jean Paul Suger Castillo
Gerencia Financiera	Lic. Oscar Donald Ruíz

AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano	M.Sc. René de León
Vicedecano	M.Sc. Luis Arboleda
Coordinadora Académica	María José Púlex

---

Guatemala, 15 de enero de 2018

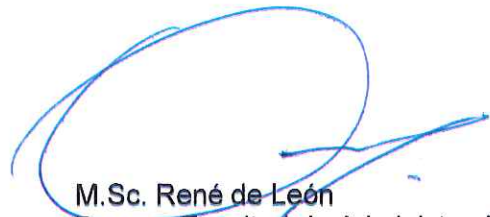
Alumno  
Hugo Javier Donis Váldez  
Carné 14001152  
Presente

Estimado alumno:

Tengo el gusto de informarle que después de revisar su trabajo de Tesis cuyo título es **“¿Es necesaria la Gestión Deportiva para mejorar los resultados deportivos y económicos de los clubes de fútbol en Guatemala?”** y de haber obtenido el dictamen del asesor específico; la Licda. Lucía Mariel Garavito Villalta, autorizó la publicación del mismo.

Aprovecho la oportunidad para felicitarlo por el magnífico trabajo realizado.

Atentamente,



M.Sc. René de León  
Decano Facultad de Administración  
Universidad Galileo

## **DEDICATORIA**

**A Dios:** Por darme la fuerza de nunca rendirme, por enseñarme el amor y el apoyo a través de darme una familia especial.

**A mis Padres:** Por enseñarme que las cosas buenas requieren de grandes esfuerzos y sacrificios, de una gran sabiduría a través de buenas decisiones y paciencia para mantenerse de pie en la lucha. Esto no sería posible sin el gran amor, esfuerzo, fe y apoyo que me brindaron durante todo este tiempo.

**A Don Bosco:** Por darme los principios de trabajo, templanza y guiar mi espíritu y alma.

**A mi hermano:** Por su apoyo y cariño.

**Al resto de mi Familia:** Con mucho cariño.

**A mis mentores:** Por compartir sus enseñanzas para mi formación profesional.

**A todas las personas que me rodean:** Por acompañarme y formar parte en esta fase tan importante de mi vida.

**Contenido**

Capitulo uno: Introducción.....	4
Capitulo dos: Observación.....	5
2.1 Situación actual del Fútbol en Guatemala.....	5
2.2 Oportunidades de Mejora .....	7
Capitulo tres: Planteamiento del Problema .....	8
Capitulo cuatro: Propuesta.....	11
4.1 Objetivo General .....	11
4.2 Objetivos Específicos .....	11
4.3 Retos de la Industria Deportiva .....	11
4.4 Propuesta AMDG .....	13
4.4.1 Infraestructura.....	14
4.4.2 Apoyo a Divisiones Inferiores .....	15
4.4.3 Pagos a Tiempo.....	15
4.4.4 Jugadores Transferidos al Extranjero .....	15
4.4.5 Nivel Académico de Presidente.....	15
4.4.6 <i>Fan Engagement</i> .....	15
4.4.7 Estabilidad Director Técnico.....	15
4.5 Metodología .....	18
Capitulo cinco: Marco Teórico.....	20
5.1 Resumen de la historia del fútbol en Guatemala .....	20
5.2 El Fútbol.....	20
5.3 Federación de Fútbol de Guatemala .....	21
5.3.1 Definición.....	21
5.3.2 Disciplinas y/o Modalidades.....	21
5.3.3 Miembros que la conforman .....	21
5.3.4 Organizaciones Internacionales a las que pertenece .....	22
5.3.5 Órganos que conforman la Federación .....	22
5.3.6 Comité Ejecutivo Enero 2016 – Julio 2017 .....	22
5.4 LNFG .....	23
5.4.1 Historia .....	23

¿Es necesaria la Gestión Deportiva para mejorar los resultados deportivos y económicos de los clubes de fútbol en Guatemala?	
5.4.2 Definición.....	23
5.4.3 Misión.....	23
5.4.4 Visión.....	24
5.4.5 Organigrama.....	24
5.4.6 Equipos y posiciones que conforman la LNFG.....	25
5.5 Clubes Deportivos.....	26
5.5.1 Definición, Finalidades y Objetivos.....	26
5.6 Gestión Empresarial.....	26
5.7 Gestión Deportiva.....	27
5.7.1 Funciones que competen a la Gestión Deportiva.....	27
Capítulo seis: Experimentación.....	29
6.1 Infraestructura:.....	29
6.1.1 Resultados obtenidos por equipo:.....	30
6.2 Apoyo a Divisiones Inferiores:.....	37
6.2.1 Resultados Obtenidos por Equipo:.....	38
6.3 Nivel Académico de Directores:.....	42
Indispensable:.....	43
Relevante:.....	43
Poco relevante o innecesario.....	43
6.3.1 Resultados Obtenidos por equipo:.....	44
6.4 <i>Fan Engagement</i> :.....	45
6.4.1 Resultados Obtenidos por equipo:.....	47
Capitulo siete: Conclusiones.....	49
Capitulo ocho: Aportes.....	50
Capitulo nueve: Anexos.....	51
Capitulo diez: Bibliografía.....	57

## Capítulo uno: Introducción

---

Actualmente compiten en la Liga Nacional de Fútbol de la República de Guatemala (en adelante: “LNFG”) dos de los equipos más populares de la región centroamericana. Según Diario Diez, uno de los diarios más reconocidos e influyentes del deporte a nivel regional, sitúa al Club Social y Deportivo Municipal y a Comunicaciones Fútbol Club entre los 11 clubes de fútbol más populares de la región.

A pesar de los retos actuales en cuanto a problemas políticos e involucramiento de los directivos en posibles casos de corrupción el fútbol sigue siendo el deporte más seguido, favorito y consentido por los guatemaltecos, permitiendo a los equipos que conforman la LNFG seguir siendo el motivo de unión y paseo entre familias, el sueño de muchos jóvenes y crear modelos a seguir admirados por la mayoría de los fanáticos que gustan y siguen este deporte.

En este mismo sentido el presente trabajo se propone ser la radiografía que identifique los posibles problemas de gestión deportiva que no permiten el correcto desarrollo de los equipos en Guatemala. La investigación con un enfoque mixto, mezcla de investigación cualitativa y cuantitativa, cuenta de seis partes las cuales se dividen en lo siguiente: En la etapa de observación se da una descripción de la situación actual de los equipos que conforman la LNFG y de los problemas que afronta la industria del deporte. Durante la propuesta se explica la mejora que la Asociación de Marketing Deportivo de Guatemala (AMDG) propone para el mejor desempeño y desarrollo de los equipos en Guatemala. En la fase de marco teórico se realiza una ampliación de los términos y variables de la gestión deportiva y una descripción de las instituciones de las cuales depende la LNFG. En el capítulo de experimentación se muestra la investigación realizada por la AMDG y los resultados obtenidos en el estudio para cada uno de los equipos de la LNFG. Finalmente, en el capítulo de conclusiones y aportes se expresan las respuestas y posibles soluciones propuestas por la AMDG. La presente investigación pretende ser una guía de referencia para los clubes de la LNFG, sobre la situación actual y mejores prácticas u oportunidades de mejora sobre la gestión deportiva.



## Capítulo dos: Observación

---

La Asociación de Marketing Deportivo Guatemalteco (AMDG) fundada por un grupo de guatemaltecos profesionales del deporte y creyentes de los beneficios de este para la sociedad y la persona individual, nace con el objetivo de apoyar y fomentar la profesionalización de la gestión deportiva en Guatemala. La AMDG ha desarrollado con el paso del tiempo actividades e investigaciones con el fin de mostrar la realidad del deporte guatemalteco y así poder proponer soluciones a largo plazo y sostenibles en el tiempo con el fin de crear oportunidades para los deportistas actuales y futuros que quieren iniciar una carrera en las diferentes disciplinas y modificar la situación actual de la industria deportiva en Guatemala.

Su actual vicepresidente “Luis Ernesto Arboleda” Licenciado en Administración de empresas y Magister en Gestión Deportiva por Johan Cruyff Institute en Barcelona, ha sabido transmitir e implantar sus principios y creencias a la AMDG los cuales tienen como pilar la siguiente creencia “Creo en el deporte como ente de cambio positivo de la juventud para cambiar Guatemala” (Arboleda. L, 2016)

La AMDG en sociedad con un grupo de cuatro alumnos de último año de Licenciatura en Administración de Empresas y Licenciatura en Marketing de la Universidad Galileo han desarrollado un trabajo de investigación de campo sobre la realidad de la gestión de los equipos que conforman la LNFG. Con el objetivo de proveer una radiografía de la gestión de cada uno de los equipos, que permita dar una visión actual de la situación en la que se encuentran y puedan realizar una comparación con la gestión de los otros equipos que conforman la LNFG. Toma como referencia el ranking o matriz de análisis de administración y gestión deportiva realizado en Ecuador por Juan Pablo Espinosa y un grupo de estudiantes de la Universidad de Washington St. Louis para el Campeonato Ecuatoriano de Fútbol Serie A.

### 2.1 Situación actual del Fútbol en Guatemala

Guatemala aún no ha logrado una clasificación a una Copa Mundial de la FIFA (de selección absoluta) en toda su historia, la mayor hazaña alcanzada por el fútbol guatemalteco fue ganar el campeonato CONCACAF de 1967 realizada en Honduras la cual lleva 50 años sin poderse repetir, “Recordar es vivir. Hace 50 años. cuando la mayoría de aficionados al fútbol en este siglo, ni siquiera había nacido, Guatemala vivió la más grande hazaña del fútbol nacional. Campeones de CONCACAF, con victoria incluida sobre México” (Redacción Crónica, 2017).

Siguiendo el mismo sentido en competencias internacionales, la última gran hazaña lograda por alguno de los equipos de liga nacional de fútbol guatemalteco fue la alcanzada por uno de los equipos más populares y seguidos del país, el Club Social y Deportivo Municipal, o rojos como lo conocen sus aficionados, logra coronarse como el monarca de la liga de campeones de Concacaf tras vencer al equipo Transvaal de Surinam con un marcador a favor del equipo guatemalteco de 2-1. “La algarabía era total, y no era para menos pues el cuadro rojo era el nuevo monarca de la Concacaf, hazaña que hasta la fecha ningún otro equipo guatemalteco ha podido alcanzar” (Vasques. H, 2015)

Para la AMDG el hecho de que en 50 años no se ha podido alcanzar ningún título a nivel país y más de 41 años para alcanzar un título a nivel individual por los equipos de liga en competencias internacionales, en gran parte se debe a la empírica gestión que aún muchos de los equipos guatemaltecos tienen.

Algunos de los hechos que complementan el pensamiento de la AMDG en cuanto a la carente gestión desarrollada por los equipos de la LNFG han sido los equipos que en los últimos años se han visto en riesgo de desaparecer por completo, debido a problemas con laudos (sentencia por deudas en fútbol) constantes y falta de acuerdos o compromisos que permitan poner en orden sus situaciones legales ante la Federación de Fútbol de Guatemala. En 2015, un artículo publicado por Prensa Libre hace referencia a la situación de varios equipos, los cuales su permanencia peligraba debido a estos problemas.” Los laudos —sentencia por deudas— en el fútbol nacional ascienden a más de Q1 millón —Q1.202,914.71—, a tan solo tres días de que arranque el torneo Apertura 2015, de acuerdo con los datos del Departamento Jurídico de la Federación de Fútbol de Guatemala (Fedefútbol)” (Fajardo. E, 2015). “Tres equipos de la Liga Nacional —Suchitepéquez, Mictlán y Malacateco—, cuatro de la Primera División —Coatepeque, Halcones, Huehueteco y Aurora— y dos de la Segunda —San Sebastián y Zacapa— son los señalados por tener problemas con laudos, quienes de no hacer efectivo los pagos ponen en serio peligro su inscripción en las ligas del fútbol nacional, en las que para ser tomados en cuenta tienen que presentar la solvencia deportiva y económica que emite la Fedefútbol” (Fajardo. E, 2015)

Al mismo tiempo se tuvieron casos extremos de clubes que desaparecieron por problemas de deudas entre ellos clubes históricos dentro de la liga nacional. “Zacapa, que descendió a la Segunda División, tiene laudos por Q13 mil 800 y optó por seguir el camino de Xinabajul, Jalapa y Juventud Retalteca, quienes además de militar en Liga

Nacional decidieron declararse en quiebra para desaparecer. Con su no inscripción en la Segunda División los gallos zacapanecos le ponen fin a una etapa de más de 63 años en el fútbol nacional.” (Fajardo. E, 2015)

Entre los casos actuales se encuentra el equipo “Tipografía Nacional” que debido a problemas de financiamiento tuvo que terminar su participación en la segunda división del fútbol guatemalteco. Entre sus principios estaba la idea de volver a retomar la jerarquía y el prestigio que tuvo unos años atrás. Debido a los problemas enfrentados por el club sus fundadores Cristian García(Guatemala) y Gonzalo García(Argentina) tuvieron que poner fin a un proyecto visionario, el cual, estaba enfocado no solo en fútbol, sino que también en crear una institución que sirviera de apoyo y trabajo para los jóvenes en Guatemala, logrando así alejarlos de problemas de maras y la violencia que actualmente tienen en peligro el futuro de la juventud guatemalteca. “El equipo nunca recibió apoyo económico por parte de la Tipografía Nacional, y durante todo ese tiempo recibió la ayuda de patrocinadores y logró ascender de Tercera a Segunda División, todo marchaba sobre ruedas, pero en febrero del presente año, cuando recién iniciaban su aventura en la nueva categoría recibieron un duro golpe, al perder uno de sus grandes apoyos económicos y todo empezó a derrumbarse, esto obligó a los directivos a tomar la difícil decisión de sacar al equipo del campeonato, por lo que nuevamente el equipo tipógrafo vuelve a desaparecer a nivel profesional. El proyecto de Tipografía Nacional tenía entre sus prioridades el apoyo a niños y jóvenes de escasos recursos quienes mediante a sus cualidades futbolísticas se ganaron un espacio en el equipo y así tuvieron la oportunidad de vivir en la casa club y recibir apoyo académico, incluso algunos de ellos por medio de este proyecto lograron graduarse a nivel diversificado.” (Suruy. D, 2017)

## **2.2 Oportunidades de Mejora**

La AMDG tras el seguimiento al comportamiento profesional de cada uno de los equipos de la LNFG, ha encontrado que los equipos que han desaparecido no han logrado consolidar una base en la cual se implementen conocimientos básicos de administración que faciliten desarrollar estrategias de mercado, financieras y de comercialización que permitan posicionar a los clubes de fútbol como activos atractivos para las empresas. Bajo este mismo orden de ideas se considera que muchos de estos clubes no logran establecer estrategias de inversión que les permita desarrollar las áreas de infraestructura, gestión y profesionalización del talento humano, mercadeo digital, etc. Con especial atención a estas oportunidades se podrían generar ingresos por patrocinios y crear nuevas oportunidades de negocio para satisfacer las necesidades líquidas diarias y de proyectos a futuro.

### Capítulo tres: Planteamiento del Problema

Como toda empresa que busca obtener información sobre el resultado de sus estrategias, una de las variables más comunes para poder medir la toma de decisiones de gerentes y directivos dentro de una las mismas, son los ingresos totales por venta de productos o servicios. Según lo expuesto anteriormente la AMDG realizó un estudio específico en cuanto a los ingresos por *ticketing* percibidos y la asistencia total de aficionados de cada uno de los equipos durante la temporada 2016 – 2017, esto con el fin de proponer dos variables de medición de resultados de una buena Gestión Deportiva dentro de los equipos de la LNFG.

De estas variables se obtuvieron los siguientes resultados. (Ver Figura 1: Estudio de Ingresos por *Ticketing* LNFG Temporada 2016 – 2017)


Estadísticas Temporada 2016-2017, Apertura 2016							
Posición	Equipo	Temporada	Asistencia Aficionados	Ingresos	Gastos	Utilidad	
1	Coban	2016-2017, Apertura 2016	51,458	Q1,921,055.00	Q556,032.10	Q1,365,022.90	Mayor Asistencia
2	Municipal	2016-2017, Apertura 2016	30,260	Q1,049,122.00	Q640,198.30	Q408,923.70	Mayor Ingreso
3	Xelajú	2016-2017, Apertura 2016	26,873	Q748,973.00	Q473,304.47	Q275,668.53	Mayor Utilidad
4	Comunicaciones	2016-2017, Apertura 2016	25,107	Q921,650.00	Q422,487.50	Q499,162.50	Mayor Gasto
5	Malacateco	2016-2017, Apertura 2016	23,280	Q1,027,730.00	Q394,209.70	Q633,520.30	
6	Carchá	2016-2017, Apertura 2016	19,397	Q716,810.00	Q564,117.60	Q152,692.40	
7	Suchitepequez	2016-2017, Apertura 2016	13,316	Q531,310.00	Q321,229.80	Q210,080.20	
8	Antigua GFC	2016-2017, Apertura 2016	12,427	Q667,520.00	Q453,504.70	Q214,015.30	
9	Marquense	2016-2017, Apertura 2016	10,575	Q337,930.00	Q266,013.10	Q71,916.90	
10	Guastatoya	2016-2017, Apertura 2016	9,782	Q356,310.00	Q194,028.60	Q162,281.40	
11	Petapa	2016-2017, Apertura 2016	7,417	Q209,270.00	Q242,519.16	-Q33,249.16	
12	Mictlan	2016-2017, Apertura 2016	6,661	Q295,360.00	Q194,722.60	Q100,637.40	
13	Universidad San Carlos	2016-2017, Apertura 2016	-	-	-	-	
<b>Totales</b>			<b>236,553</b>	<b>Q8,783,040.00</b>	<b>Q4,722,367.63</b>	<b>Q4,060,672.37</b>	

Figura 1: Estudio de Ingresos por *Ticketing* LNFG Temporada 2016 – 2017

En el resultado final, los equipos que presentan una asistencia de aficionados mayor e ingresos por *ticketing* altos, son los equipos que mejor han enfocado los recursos hacia el cumplimiento de sus metas, al mismo tiempo presentan las utilidades más altas, en cierta medida puede ser una demostración de que detrás de los resultados obtenidos existe la implementación de estrategias dentro de las áreas de mercadeo, finanzas, recursos humanos y operaciones, de modo que solo puede ser logrado a través de una importancia a la aplicación de principios en Gestión Deportiva.

Al mismo tiempo en la siguiente figura que muestra los resultados de asistencia de aficionados al estadio se puede visualizar que la asistencia depende de la popularidad del equipo de fútbol de la liga. Lo cual es interpretado por la AMDG de la siguiente manera. Los equipos que suelen tener mayor nivel de asistencia son los equipos que han sabido incorporar a sus estrategias planes de atracción y comunicación de las actividades y los partidos a sus aficionados, logrando un mayor nivel de identificación y pertenencia hacia los partidos que disputa los clubes, claramente se puede observar una posible dependencia del nivel de recursos económicos, pero nuevamente coincide con los equipos que se presume que han sabido orientar de mejor manera sus recursos, en los cuales se puede concluir que poseen y aplican ciertos principios de Gestión Deportiva de manera empírica o científica. (Ver Figura 2: Estudio de Ingresos por *Ticketing* LNFG Temporada 2015 – 2016)

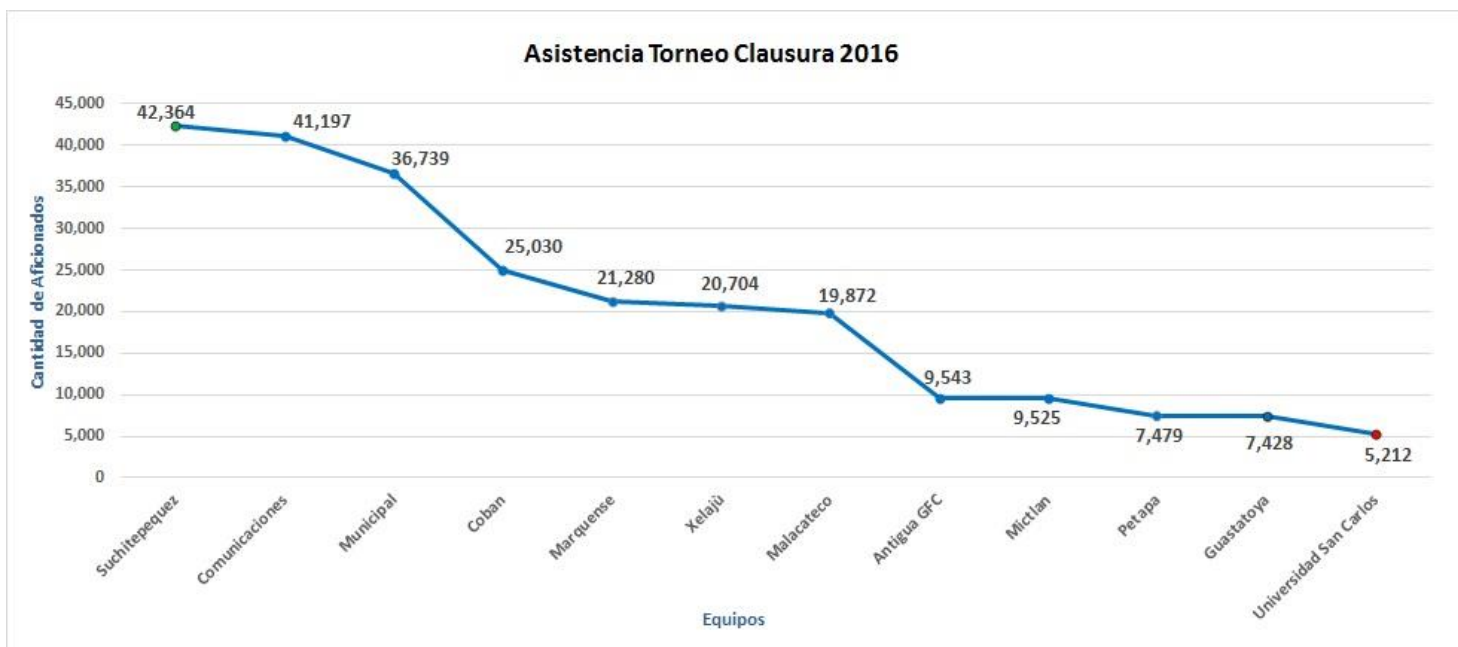


Figura 2: Estudio de Ingresos por *Ticketing* LNFG Temporada 2015 – 2016

Tomando las oportunidades de mejora, los problemas planteados en la observación y los análisis de *Ticketing* y asistencia presentados anteriormente la AMDG define el problema actual de la LNFG de la siguiente manera: ¿Es necesaria la Gestión Deportiva para mejorar los resultados deportivos y económicos de los clubes de fútbol en Guatemala?

## Capítulo cuatro: Propuesta

---

### 4.1 Objetivo General

- Validar que el conocimiento y la implementación de la Gestión Deportiva en las áreas de “Infraestructura” “Apoyo a Divisiones Inferiores”, “Nivel Académico de Directivos” y “*Fan Engagement*” pueden llevar a los equipos de la “LNFG” a mejorar su desempeño en las competiciones nacionales e internacionales.

### 4.2 Objetivos Específicos

- Identificar qué porcentaje de los equipos que compiten en la categoría mayor de la LNFG cumplen con las cuatro subvariables que conforman la variable Infraestructura.
- Determinar en qué magnitud se cumple la variable de apoyo a divisiones inferiores por parte de los equipos que compiten en la categoría mayor de la LNFG.
- Cuantificar quienes de los presidentes de los equipos de la categoría mayor de la LNFG cumplen con educación y trayectoria en gestión deportiva o empresarial.
- Evaluar el uso de las redes sociales en los doce equipos que compiten en la categoría mayor de la LNFG.

### 4.3 Retos de la Industria Deportiva

“La industria deportiva ha tenido un impacto en la economía mundial cada vez mayor en los últimos 20 años, con inversión en infraestructura pública, movilización de recursos y creación de nuevas profesiones y puestos de trabajo. Hoy en día es uno de los sectores profesionales con más crecimiento económico, creando oportunidades para aquellos que aspiran a un futuro en el mundo del deporte.” (Johan Cruyff Institute, Gestión Deportiva)

Como toda industria en crecimiento, la industria del deporte también debe poner atención a los retos que están presentes y que pueden afectar su crecimiento para los próximos años. Según Callum Murray de Sportcal.com” los transmisores de información son el sector más pesimista en la industria del deporte ya que pronostican que el índice de crecimiento en la industria se verá afectada con un decrecimiento del 32%, de 8.1% a 5.5% en los próximos 3 a 5 años”. Al mismo tiempo Murray en su artículo agrega la encuesta de PwC de 189 ejecutivos y funcionarios deportivos sénior, realizada en mayo y junio de este año, encuentra que las ligas y los clubes son el sector más optimista, pronosticando una caída en el crecimiento de solo el 11 por ciento, seguida de agencias y marcas de marketing deportivo (- 16 por ciento), federaciones internacionales (-18 por ciento), otras organizaciones,

consultorías (-22 por ciento), empresas tecnológicas e inversionistas (-26 por ciento) y, finalmente, transmisores de información y compañías de medios (-32 por ciento). El informe concluye que "los líderes deportivos ya no tienen una gran confianza en el crecimiento continuo de la industria".

David Dellea, director de asesoría de negocios deportivos, PwC Suiza, agrega: "¿Qué nos dicen los líderes de la industria deportiva? El mensaje es fuerte y claro: la industria está experimentando más interrupciones que nunca. La Televisión Lineal está experimentando calificaciones y ganancias decrecientes. Los gigantes tecnológicos mundiales están ingresando lenta y seguramente al mercado de derechos. La globalización de los medios está perpetuando el dominio de un puñado de deportes de élite. Las marcas ahora tienen más canales para atraer a los consumidores, disminuyendo su dependencia del patrocinio. Los costos crecientes de organizar eventos deportivos importantes están disminuyendo el interés entre las ciudades anfitrionas. Y estos son solo algunos de los desafíos y fuerzas disruptivas que prevalecen hoy en día".

En el artículo titulado, "En Perú faltan profesionales en gestión deportiva" publicado por The Magazine el 7 de abril de 2017 se realiza una entrevista a Leyla Chihuán una de las deportistas más influyentes en el país suramericano, en la cual se le presentan cuestiones en relación con la preparación de los próximos juegos Panamericanos Lima 2019. La entrevista hace énfasis en la preparación de los miembros organizadores de los juegos panamericanos, como los miembros y altos directivos encargados del desarrollo del deporte en el país, la repercusión en el mercado laboral que trae la inversión en infraestructura previa al desarrollo de los juegos, las oportunidades para las empresas dedicadas al turismo, comida información y para el posicionamiento de la liga de fútbol y los atletas que competirán en esta edición de los juegos panamericanos en las cuales el factor "Formación en gestión deportiva" es uno de los principales componentes para el éxito en cada una de las áreas a desarrollar. Leyla Chihuán concluye que en Perú uno de los más grandes problemas es la falta de profesionales en gestión deportiva por lo tanto se tiene una escasa y limitada visión a futuro sobre como establecer estrategias que permitan una organización que contenga las características necesarias para cumplir con las necesidades de un evento de talla internacional.

Con el fin de profundizar en la falta de la gestión deportiva dentro de los equipos de la LNFG, la AMDG decide entrevistar a dos figuras profesionales, representativas y críticas del fútbol guatemalteco. Carlos Figueroa actual presidente de la Asociación de Futbolistas de Guatemala y ex jugador profesional de los dos equipos más populares de Guatemala y Luis Solares uno de los periodistas deportivos y analistas críticos más conocidos en el medio. Entre las conclusiones más importantes se encuentra la idea compartida por ambos expertos en la cual se resalta la "falta de interés y conocimiento de poner en práctica una



estricta ejecución de principios en gestión deportiva” lo cual resulta en una decadente profesionalización de los equipos de fútbol conforme pasan los años.

Con los cambios de la industria los equipos a nivel mundial se están viendo en la necesidad de innovar, mientras que los equipos de Guatemala siguen estancados en problemas de deudas a sus jugadores, insuficiente infraestructura para entrenamientos de futbolistas de alto rendimiento, ausencia de estrategias de comunicación y mercadeo y poco interés de las juntas directivas en realizar estudios sobre gestión deportiva. Ambos concluyeron que el fútbol guatemalteco necesita una importante reestructuración de sus prioridades y objetivos y permitir que gente conocedora de gestión ocupe puestos importantes para poder llevar al fútbol guatemalteco al nivel óptimo de competición el cual ya es exigido por sus seguidores. “Los accidentes en el fútbol no existen, el éxito lo provoca la gestión deportiva” (Solares. L, 2017)

#### **4.4 Propuesta AMDG**

Los problemas que se exponen anteriormente no son aislados a otros deportes, más bien son a nivel general y se encuentran en todas las disciplinas deportivas. Guatemala no es una excepción al problema, pero asumió una responsabilidad desde el año 1,945 a través de su Artículo 91 de la Constitución Política de la República de Guatemala, destinando no menos del tres por ciento al correcto desarrollo del deporte.

Dos de las principales áreas del fútbol afectadas por todos estos retos son la LNFG y la Federación de Fútbol de Guatemala, esta última encerrada en caso de corrupción, y actualmente se encuentra suspendida por FIFA de toda competición internacional.

La Asociación de Marketing Deportivo de Guatemala con conocimiento de los retos y desafíos que la industria del deporte enfrenta a nivel nacional e internacional decide realizar un aporte al fútbol a través del desarrollo de una matriz en la cual se puede ilustrar la situación actual de los 12 equipos que compiten en la LNFG.

La matriz titulada “Ranking de Gestión 2016” propone situar a cada uno de los equipos de la LNFG en un sistema ordinal en base a una puntuación la cual depende del cumplimiento de cada una de las variables y subvariables propuestas. (Ver Figura 2 Ranking de Gestión 2016)

Variables que componen la matriz “Ranking de Gestión 2016”

#### 4.4.1 Infraestructura

- a. Facilidades para entrenar
  - Cancha de entreno propia
  - Cancha de entreno no propia
  - Mayor de 3 ubicaciones de cancha
  - 2 ubicaciones de cancha
  - 1 ubicación de cancha
- b. Calidad de Estadio
  - Sí tiene área de Futbolistas
  - No tiene área de Futbolistas
  - Sí tiene área de árbitros
  - No tiene área de árbitros
  - Sí tiene área de prensa y medios
  - No tiene área de prensa y medios
  - Parqueo cumple con capacidad
  - Parqueo no cumple con capacidad
  - No tiene parqueo
  - Mayor a tres localidades en estadio
  - Dos localidades en estadio
  - Una localidad
  - Grama natural en estadio
  - Grama artificial en estadio
- c. Oficinas
  - Sí tiene fuera del estadio
  - Sí tiene dentro del estadio
  - Sí tiene no propia
  - No tiene
- d. Entorno
  - Hoteles entre 3-5 estrellas
  - Hospitales Privados
  - Transporte Terrestre
  - Transporte Aéreo

- Seguridad

#### **4.4.2 Apoyo a Divisiones Inferiores**

- e. Jugadores de edad limitada que debutan en liga
  - 5 o más jugadores
  - 2 – 4 jugadores
  - 1 jugador
- f. Minutos en liga
  - Arriba media (>1385min)
  - Media (= 1385 min) o menor
  - Mínimo (500min)
- g. Servicios de educación
- h. Desarrollo Futbolístico
  - 2 o más divisiones
  - Solo especial
  - Ninguna

#### **4.4.3 Pagos a Tiempo**

- i. Casos por falta de pago
- j. Pagos Completos
- k. Bono cuota 11 y 12

#### **4.4.4 Jugadores Transferidos al Extranjero**

- l. Jugadores activos en los últimos 2 años

#### **4.4.5 Nivel Académico de Presidente**

- m. Diploma de estudio
- n. Experiencia profesional

#### **4.4.6 Fan Engagement**

- o. Facebook – Post
- p. Facebook – Fans
- q. Twitter + Instagram + Youtube

#### **4.4.7 Estabilidad Director Técnico**

- r. Numero de directores en los últimos 2 años

La AMDG propone que las siete variables sean el marco de referencia global el cual describe el entorno que todo equipo debería de tener para poder ser competitivo, en términos de gestión, a nivel internacional. Estas variables globales al mismo tiempo necesitan de subvariables que engloban a detalle las herramientas y características específicas para poder tener una gestión interna eficiente y así lograr el cumplimiento de los objetivos del equipo optimizando los recursos.

A cada una de las siete variables se le otorgó una ponderación de acuerdo con la prioridad en gestión deportiva que cada club debiese tener. Bajo este orden de ideas las variables con más peso según su prioridad son: infraestructura, apoyo a ligas menores, pagos a tiempo y nivel académico de directores. En segundo orden de prioridad se pudo ponderar la variable *fan engagement*. Finalmente, y no menos importante según su orden de prioridad se pondero las variables, jugadores transferidos al extranjero y estabilidad del director técnico. (Ver Figura 1: Peso por variable Ranking de Gestión 2016)

<b>Variables</b>	<b>Valor Variable</b>
<b>Infraestructura</b>	<b>0.2</b>
<b>Apoyo a Divisiones Inferiores</b>	<b>0.2</b>
<b>Pagos a Tiempo</b>	<b>0.2</b>
<b>Jugadores Transferidos Al Extranjero</b>	<b>0.05</b>
<b>Nivel Academico de Presidentes</b>	<b>0.2</b>
<b>Fan Engagement</b>	<b>0.1</b>
<b>Estabilidad Director Tecnico</b>	<b>0.05</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>

Figura 1: Peso por variable Ranking de Gestión 2016

Los resultados luego del análisis y recopilación de cada variable fueron:

**Posiciones Ranking de Gestión 2016** 

1o	Comunicaciones Futbol Club	
2o	Club Social y Deportivo Municipal	
3o	Club Social y Deportivo Xelaju M.C	
4o	Antigua Guatemala F.C	
5o	Club Deportivo Marquense	
6o	Deportivo Suchitepequez	
7o	Club Deportivo Petapa	
8o	Coban Imperial	
9o	Deportivo Malacateco	
10o	Deportivo Guastatoya	
11o	Deportivo Mictlan	
12o	Club Social y Deportivo Carchá	

Figura 2: Posiciones Ranking de Gestión 2016

#### 4.5 Metodología

Valores													
Categorías	Jugadores Tranferidos al Extranjero	=	Estabilidad del Director Técnico	<	Número Registrado de Fans	<	Apoyo a ligas menores	=	Infraestructura	=	Pagos a Tiempo	=	Nivel Academico Directores
Valores Ajustados	0.05	***	0.05	***	0.1	(X2)	0.2	(X1)	0.2	(X1)	0.2	(X1)	0.2

Figura 3: Metodología Ranking de Gestión 2016

El cuadro anterior muestra el criterio de puntuación que se establece a cada una de las variables, se explica de la siguiente manera:

- **¿Por qué "Infraestructura" es igual de valioso que "Apoyo a ligas menores"?** Infraestructura es probablemente el aspecto más importante, sin las facilidades adecuadas de entrenamiento y un buen estadio no se puede atraer a entrenadores de alto nivel y talento. Muchos equipos en Guatemala no se preocupan por establecer proyectos de infraestructura propias con instalaciones aptas para atletas de alto rendimiento y condiciones para desarrollo físico, psicológico y profesional para los jugadores.
- **¿Por qué "Nivel Académico de Directores" es igual de valioso que "Pagos a tiempo"?** El capital humano que conforma la junta directiva de un equipo es la que crea, establece y ejecuta la visión y la estrategia de la institución. Entre mayor nivel de educación académica y experiencia tengan las personas encargadas más racionales serán las decisiones tomadas. El conocimiento del equipo, de la industria y del fútbol son los que permiten establecer la visión, estrategias y metas a largo plazo del equipo.
- **¿Por qué "Apoyo a ligas menores" es 2 veces más importante que "Número Registrado de Fans"?** Debido a que las divisiones inferiores son "activos" que el club puede transferir en el futuro en el mercado local e internacional; ellos son la cuna de talento que permiten traer liquidez e inversión en una de las ramas de negocio más importante para los clubes. Permite reducir costos a través de no contratar jugadores caros de otro club. Al mismo tiempo los jugadores procedentes de la cantera se convierten en iconos y aportan valor de marca al club.
- **¿Por qué "Pagos a tiempo" es igualmente valioso que "Infraestructura"?** Ya que los jugadores son un activo humano que rápidamente puede traer liquidez entre otros beneficios al club, el cumplimiento del pago es primordial, de igual manera según su estructura financiera y pagos pueden atraer a mejores entrenadores, jugadores y patrocinadores. Muchos jugadores renuncian a sus equipos ya que no han

cumplido los pagos y tienen atrasos en las cuotas. Una vez el equipo no paga las cuotas el jugador debería de tener el derecho de rescindir el contrato.

- **¿Por qué “Estabilidad del Director Técnico” se pondera igual que “Jugadores Transferidos al extranjero”?** La continuidad o estabilidad le permite al Director Técnico planificar una estrategia y establecer una filosofía a largo plazo, sin mantener una presión puede enfocar el ascenso de jóvenes al primer equipo y permite que los jugadores entiendan y se acoplen a la filosofía del entrenador.

## Capítulo cinco: Marco Teórico

---

### 5.1 Resumen de la historia del fútbol en Guatemala

“El 23 de agosto de 1902 los hermanos Delfino y Francisco Sánchez Latour, en la casa de Juan Francisco Aguirre y Asturias, en la 6a. avenida y 10a. calle. Fue allí donde se gestó la historia del fútbol chapín, pues fue cuando se formó el equipo de nombre Guatemala. Los implementos se mandaron a traer del extranjero y los trabajadores aduaneros no dejaron de sorprenderse al ver aquello que por primera ocasión llegaba a nuestro país.” (Pérez, Max.2017)

Los primeros indicios del fútbol en Guatemala fueron difíciles, pero al mismo tiempo establecieron las bases de lo que sería el deporte amado por los guatemaltecos. “La cita para el primer duelo fue el 14 de septiembre, pero al solo haber un equipo, la oncena de Guatemala tuvo que dividirse en dos: azul y blanco; para lo cual se lanzó una moneda. El lugar elegido para esta primera demostración fue el Hipódromo del Norte. Jorge Aguirre Matheu, primer cronista de este deporte en el país, describió las acciones de aquel histórico cotejo, al cual, según indicó, fue bastante concurrido, pues además de familiares y amigos, también se acercaron los curiosos que querían conocer este nuevo deporte. El encuentro se inició a las 16:00, en el cual se vieron acciones reñidas, pero también de velocidad. Al final, el marcador fue de 3-2 favorable para los blancos, con anotaciones de Jorge Romaña, Carlos Purdy y Carlos Aguirre; mientras que del lado azul descontaron Delfino Sánchez y Gordon Smith.” (Pérez, Max.2017)

Los primeros pasos del fútbol en Guatemala tomaron como base las reglas del país en donde nace este deporte desde antes del siglo XIX. “Se jugó en base al reglamento del fútbol de Inglaterra. Once jugaban, once terminaban. Si alguien se lesionaba, nadie entraba en su lugar.” (Cobar, Marco.2010)

### 5.2 El Fútbol

El fútbol (del inglés británico *football*), también conocido como balompié, es un deporte de equipo jugado entre dos conjuntos de once jugadores cada uno y, actualmente, un triplete arbitral más un árbitro asistente que observan que las normas o reglas del juego se cumplan correctamente. Se considera el deporte más popular del mundo, pues lo practican alrededor de 270 millones de personas en el planeta. Existen torneos importantes como el Torneo Mundial de Fútbol de Mayores, que se considera el más visto y seguido, así como también Campeonatos Mundiales en las categorías Sub17, Sub20 en ambos géneros y el Campeonato Mundial Femenino de Mayores.



El terreno de juego es rectangular de césped natural o artificial, con una portería o arco a cada lado del campo, cuyas medidas oscilan entre 90×45 metros como mínimo y 120×90 metros como máximo.

El juego moderno fue reinventado en Inglaterra tras la formación de la *Football Association*, cuyas reglas de 1863 son la base del deporte en la actualidad. El organismo rector del fútbol es la Fédération Internationale de Football Association, más conocida por su acrónimo FIFA. La competencia internacional de fútbol más prestigiosa es la Copa Mundial de la FIFA, organizada cada cuatro años por dicho organismo”. (Federación Nacional de Fútbol de Guatemala, CDAG) Actualmente el futbol es el deporte más practicado y seguido en Guatemala.

### **5.3 Federación de Fútbol de Guatemala**

#### **5.3.1 Definición**

La Federación Nacional de Fútbol se constituyó como federación en el ámbito nacional en el año 1919 y afiliada a la Federación Internacional de Fútbol Asociación en el año 1946. Es la autoridad máxima del fútbol federado, tendrá personalidad jurídica, patrimonio propio, su domicilio en el departamento de Guatemala y su sede en la ciudad capital, ejercerá su autoridad en toda la República, en forma directa o por delegaciones a las Asociaciones Deportivas Departamentales o Asociaciones Deportivas Municipales de Fútbol.

#### **5.3.2 Disciplinas y/o Modalidades**

- Fútbol Masculino
- Fútbol Femenino
- Fútbol Playa
- Fútbol Sala

#### **5.3.3 Miembros que la conforman**

- Asociaciones Departamentales de Fútbol
- Las Ligas
- Los Clubes o Equipos afiliados a las ligas miembros de la Federación

### 5.3.4 Organizaciones Internacionales a las que pertenece

- Fédération Internationale de Football Association (FIFA)
- Confederación Centroamericana y del Caribe de Fútbol (CONCACAF)
- Unión Centroamericana de Fútbol (UNCAF)

### 5.3.5 Órganos que conforman la Federación

- La Asamblea General
- El Comité Ejecutivo
- El Órgano Disciplinario
- Comisión Técnico-Deportiva

### 5.3.6 Comité Ejecutivo Enero 2016 – Julio 2017

- Adela Camacho de Torrebiarte

#### **Presidente Comisión Normalizadora**

- Hugo Maul

#### **Secretario**

- Juan Carlos Barragan

#### **Tesorero**

- Stuardo Ralón

#### **Vocal I**

- Roberto Aldana

#### **Vocal II**

El Comité Ejecutivo fue una comisión normalizadora elegida por FIFA después del caso de corrupción conocido a nivel mundial como FIFAGATE en el cual el anterior presidente de la Federación de Fútbol de Guatemala se vio involucrado y como consecuencia, destituido del cargo.

## **5.4 LNFG**

### **5.4.1 Historia**

“La idea de conformar una Liga de Fútbol que albergara a los mejores exponentes de este deporte en el ámbito nacional surgió a mediados del año 1990 cuando los representantes de doce clubes tomaron la determinación de separarse del seno de la que en ese entonces se denominaba la Liga de Fútbol de No – Aficionados, para poder hacer realidad lo que ahora con mucha satisfacción continúa siendo la Liga Federada más importante de nuestro país, la LNFG.

La modalidad de competencia durante la existencia de la LNFG ha sufrido diversos cambios en la búsqueda de ingredientes atractivos que generen mayor expectativa a nuestros seguidores de fútbol, todo en concordancia de los avances del fútbol moderno” (Escobar. O, LNFG, La necesidad de crear una ley para prevenir y sancionar la violencia en eventos deportivos de la LNFG,2014)

### **5.4.2 Definición**

“Es una organización de carácter no lucrativo, apolítico, no religioso, sin distinción de raza y eminentemente deportiva, quien en sus fines y objetivos agrupa a equipos o clubes de fútbol, a fin de organizar y reglamentar la práctica del fútbol y posee la potestad de buscar el apoyo financiero por parte de sus socios y/o patrocinadores con el fin de desarrollar sus proyectos o eventos deportivos” (García. A, Estrategia de Mercadeo Relacional para el Sostentamiento de la Cartera de Patrocinadores de la LNFG, 2009)

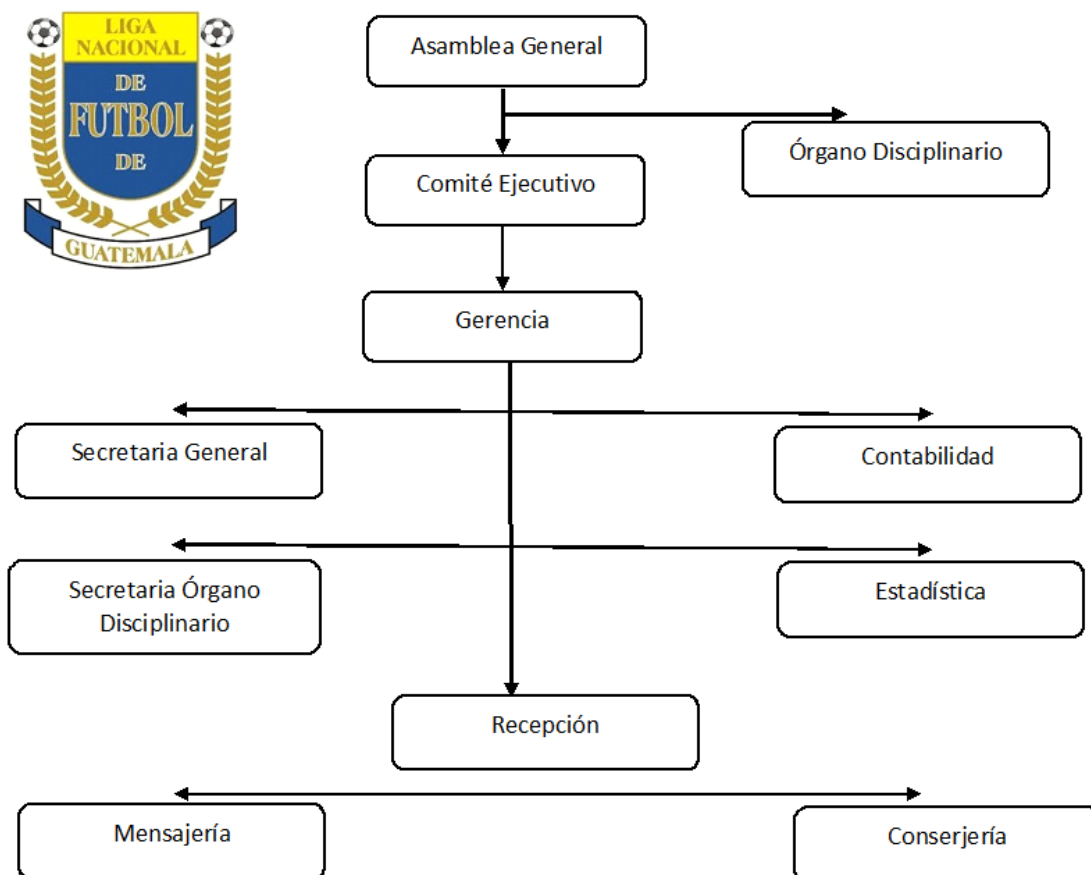
### **5.4.3 Misión**

“Somos una entidad de carácter eminentemente deportivo cuya misión es albergar en nuestro seno a los mejores equipos y clubes en la rama profesional con el afán de lograr el progreso y desenvolvimiento de nuestros afiliados y con el firme propósito de valorar el potencial futbolístico nacional y promover la superación del fútbol guatemalteco. Por medio de actividades éticas, sensitivas y rentables, nuestra organización proveerá a sus colaboradores de un ambiente de trabajo en el que puedan realizarse, un servicio inmejorable para nuestros afiliados y medios de comunicación, valor aumentado en la ejecución de nuestras actividades y un espíritu de responsabilidad compartida con nuestra comunidad”. (LNFG, <http://ligagt.net/quienes-somos.php>)













### 5.4.4 Visión

“Fomentar el desarrollo del fútbol nacional, mediante el seguimiento y desarrollo de los proyectos de las categorías inferiores, albergando así mismo a los mejores equipos y clubes en la rama profesional a efecto de lograr la efectiva coordinación y control de nuestras actividades, tanto administrativas como deportivas. Lograr un mejoramiento continuo en el área administrativa, garantizar el empleo, desarrollo y retención de los recursos humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la entidad y de acuerdo con esas necesidades, mantener el conflicto al nivel más bajo posible dentro de la organización y elevar la motivación y productividad de nuestros colaboradores, coadyuvando al desarrollo moral, ético y profesional tanto de los colaboradores y afiliados como de la entidad en general”. (LNFG, <http://ligagt.net/quienes-somos.php>)

### 5.4.5 Organigrama



## 5.4.6 Equipos y posiciones que conforman la LNFG

Tabla de Posiciones Torneo Clausura 2016									
POS	EQUIPO	PTS	JJ	JG	JE	JP	GF	GC	DIF
1	<a href="#">Suchitepéquez</a> 	39	22	12	3	7	36	23	13
2	<a href="#">Municipal</a> 	36	22	9	9	4	29	21	8
3	<a href="#">Comunicaciones</a> 	32	22	9	5	8	32	27	5
4	<a href="#">Malacateco</a> 	31	22	9	4	9	35	24	11
5	<a href="#">Antigua GFC</a> 	31	22	8	7	7	27	23	4
6	<a href="#">Marquense</a> 	31	22	8	7	7	30	29	1
7	<a href="#">Guastatoya</a> 	31	22	10	1	11	26	28	-2
8	<a href="#">Mictlán</a> 	30	22	8	6	8	21	28	-7
9	<a href="#">Universidad SC</a> 	29	22	8	5	9	32	29	3
10	<a href="#">Xelajú MC</a> 	24	22	5	9	8	19	25	-6
11	<a href="#">Petapa</a> 	23	22	5	8	9	33	40	-7
12	<a href="#">Cobán Imperial</a> 	23	22	5	8	9	17	40	-23

## 5.5 Clubes Deportivos

### 5.5.1 Definición, Finalidades y Objetivos

“Un club deportivo es el que se dedica a enseñar, desarrollar y perfeccionar la práctica de actividades deportivas. Contribuyendo a la formación integral de los socios fomentando valores de una forma sana y equilibrada.” (Otzoy, J, Desarrollo de los Clubes Deportivos en Guatemala, 2014)

### 5.6 Gestión Empresarial

En el Diccionario de la Real Academia Española se define el concepto de “Gestión” como la “Acción y Efecto de Administrar”. Dado que los equipos son instituciones que necesitan ser gestionadas o administradas con fines de generar utilidad y recursos económicos, las definiciones tomadas por la AMDG tienen un sentido empresarial. En toda institución que necesita administrar una serie de recursos financieros, humanos e intelectuales se necesita de talentos que transformen a un grupo de personas con diferentes orígenes, pero mismos intereses y misma visión en una organización dispuesta a trabajar en equipo y complementarse entre sí para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Administrar se puede definir como “ejecutar los actos de a) Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción b) Organizar: Construir tanto la estructura material como social de las empresas. c) Dirigir: Guiar y orientar al personal. d) Coordinar: Enlazar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos. Y e) Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.” (Cartagena, M, Gutiérrez, Fayol, Administración de los equipos de fútbol de Huehuetenango, que integran la primera división de ascenso a Liga Nacional, 2013)

En ese mismo sentido la administración también se puede definir como “proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.” (Robbins, Administración)

Debido a los nuevos retos administrativos se ha requerido agregar al proceso de administración los pasos de: Integración de Personal: con el fin de conocer las habilidades, aptitudes, fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros de la organización para designar de mejor manera los retos. Y Resultados: El cual busca la medición y control de los objetivos alcanzados con el fin de poder crear historiales, índices de comportamiento de las distintas áreas de la organización con el fin de entender el comportamiento y las mejoras.

## 5.7 Gestión Deportiva

El Johan Cruyff Institute una de las principales instituciones encargada de desarrollar la gestión deportiva a través de sus programas en estudios de “Maestría en Gestión Deportiva” y “Marketing Deportivo”, define a la gestión deportiva como “El campo de la educación relacionado con la industria del deporte.” (Ver Anexo 13)

Una buena gestión deportiva necesita que el profesional encargado de ejecutarla comprenda la manera en que los conceptos administrativos y sus funciones se aplican a cada área del equipo, entienda sus necesidades y adapte las herramientas al logro de resultados en cada una de ellas.

En búsqueda de este propósito Adair Rodríguez en utelblog define la Gestión Deportiva y sus funciones en lo siguiente, “La gestión deportiva está relacionada con las actividades que realiza un administrador, es decir, acciones encaminadas a planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todo lo relacionado con el deporte. Esta se lleva a cabo mediante programas y proyectos dedicados al aprovechamiento y proyección del deportista y se visualiza en escenarios donde la inclusión de la administración deportiva es fundamental. El gestor deportivo tiene que hacer frente a las situaciones adversas y situaciones imprevistas que quedan al margen de una ejecución habitual, de tal modo que su participación se refleje en la mejora del entorno.” (Rodríguez. A, Qué es la Gestión Deportiva, 2014)

### 5.7.1 Funciones que competen a la Gestión Deportiva

- “La programación y control de proyectos deportivos es una actividad laboriosa cuyos éxitos serán semillero de talentos.
- La comunicación y el marketing no corresponden directamente al deportista, sino que se trata de un plan de administración del gestor deportivo, el cual se encarga -entre otras cosas- de la estrategia de marketing que deberá estar dirigida a ensalzar la figura del deportista o de la institución.
- La gerencia de clubes, ligas y federaciones deportivas atañen al gestor deportivo. Él es el encargado de dirigir todo lo que respecta a la correcta planeación y ejecución de la institución; en él se cifran los éxitos o fracasos. Si bien es cierto que los protagonistas son los deportistas, los primeros responsables serán siempre los dirigentes.

Un buen gestor deportivo deberá participar en decisiones como la contratación de entrenadores y jugadores en el caso de que se trate de un deporte en conjunto; delegará responsabilidades y estar pendiente del desarrollo del deportista o institución.” (Rodríguez. A, Qué es la Gestión Deportiva, 2014)



## Capítulo seis: Experimentación

---

Partiendo de la definición de “activo” establecido por la RAE el cual se define como: “Conjunto de todos los bienes y derechos con valor monetario que son propiedad de una empresa, institución o individuo.” La AMDG decide interpretar las siete variables como activos que pertenecen a una institución, los cuales necesitan ser gestionados, necesitan tener estrategias que partan de objetivos claros y necesitan mediciones constantes que permitan entender su desempeño en un periodo establecido para que cumplan los objetivos generales y específicos de la institución. Los siete activos definidos por la AMDG, son: Infraestructura, apoyo a ligas menores, pagos a tiempo, jugadores transferidos al extranjero, nivel académico de directores, *fan engagement* y estabilidad de director técnico.

Como fin para esta investigación se decide desarrollar la importancia de cuatro variables las cuales para criterio de la AMDG son la base para toda gestión deportiva.

**6.1 Infraestructura:** La Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) cuenta con estatutos y estándares específicos para la infraestructura de un equipo de fútbol, para tener un estudio acertado que muestre la realidad en cuanto a la situación actual en Guatemala la variable infraestructura se dividió en subvariables las cuales son la base necesaria para un buen desempeño futbolístico y para un desempeño básico en cuanto al manejo de activos de una empresa, estas son:

- a. Facilidades para Entrenar
  - Cancha de entreno Propia
  - Ubicaciones para canchas de entreno
- b. Calidad de Estadio
  - Área de Futbolistas
  - Área de Árbitros
  - Área de Prensa y Medios
  - Parqueo y Capacidad de Parqueo
  - Localidades dentro del estadio
  - Grama Natural o Artificial
- c. Oficinas
  - Oficina dentro del Estadio
  - Oficina fuera del Estadio
- d. Entorno del Estadio

- Hoteles entre 3 – 5 estrellas
- Hospitales Privados
- Transporte Terrestre
- Aeropuerto dentro del departamento
- Seguridad

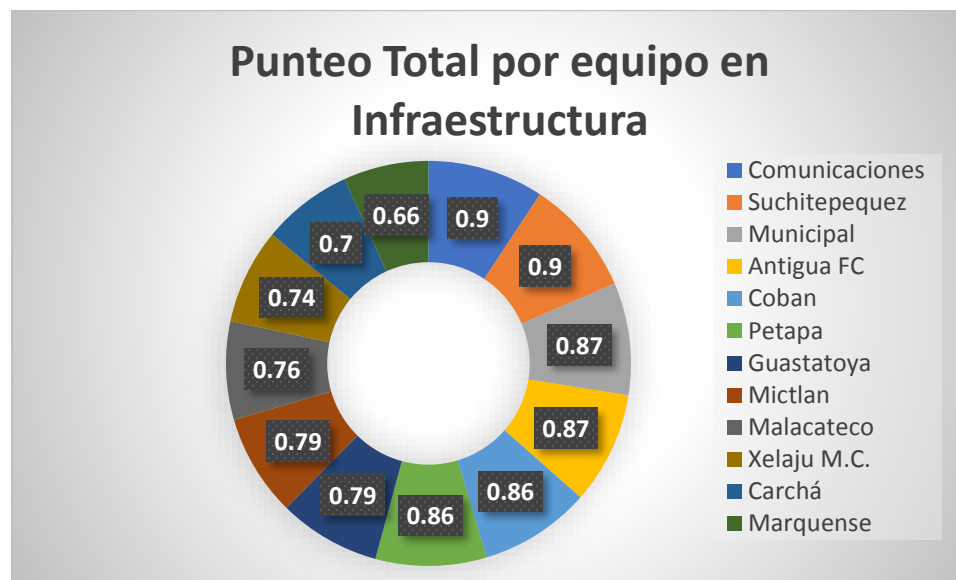


Figura 4: Infraestructura Ranking de Gestión 2016

El cuadro anterior muestra el total obtenido por cada uno de los equipos de la LNFG en la variable de “Infraestructura”. El máximo punteo por obtener en esta variable es de uno, esto debido al parámetro establecido por la AMDG con el fin de entender el desarrollo de cada equipo y de esta manera poder medir el desempeño a través de un punteo.

#### 6.1.1 Resultados obtenidos por equipo:

Los resultados muestran que los entornos de los equipos en cuanto a la variable de Infraestructura cuentan con la estructura base necesaria para realizar planes de inversión a futuro y reorientar sus recursos hacia la obtención de los resultados deportivos y organizacionales deseados.

**Comunicaciones Fútbol Club:** No es sorpresa que uno de los equipos con mayor puntuación sea el club Comunicaciones ya que es uno de los dos equipos con más palmares y populares en la LNFG, ha conquistado treinta títulos de liga desde su inicio hasta la actualidad. (Ver Anexo 1: Historia club, palmares, fans, estadio, información general)

Comunicaciones Fútbol Club, cumple con la subvariable “Facilidades para entrenar” en su totalidad, debido a que cuenta con cancha propia para entreno, que elimina los costos por renta, estas canchas se encuentran en tres ubicaciones diferentes, lo que permite realizar entrenos efectivos a través de adaptar a sus jugadores a diferentes condiciones. En la subvariable “Calidad del Estadio”, obtiene el total de la puntuación ya que su estadio oficial, cumple con las condiciones necesarias para competición en la liga nacional de futbol de Guatemala, el estadio cuenta con área de futbolistas, área para árbitros, área para prensa y medios, el parqueo tiene la capacidad para poder albergar a aficionados locales como rivales. El estadio cuenta con la capacidad para habilitar más de tres localidades (general, preferencia, palco) para compra de boletos por partido, lo cual permite establecer estrategias basadas en margen de utilidad a través de la penetración de mercado para cubrir la demanda de los distintos mercados meta. Al mismo tiempo el estadio se encuentra posicionado en un entorno en el cual tiene a su cercanía hoteles, hospitales privados, acceso a través de transporte terrestre, transporte aéreo y seguridad que lo sitúa dentro de las condiciones mínimas necesarias para competencias internacionales.

**Club Social y Deportivo Municipal:** Se posiciona con un punteo total de cero punto ochenta y siete (0.87) de uno, en la variable “Infraestructura”. En la LNFG se encuentra dentro los dos equipos con más palmares, logrando veintinueve títulos de liga desde sus inicios a su actualidad (Ver Anexo 2: Historia club, palmares, fans, estadio, información general)

El Club Social y Deportivo Municipal abarca en su totalidad la subvariable “Facilidades para entrenar” con cancha de entreno propia, al igual que su rival histórico (Comunicaciones Fútbol Club) elimina los costos de renta, posee tres canchas para entreno lo que da a sus jugadores la capacidad de adaptarse a diferentes condiciones de juego. En la subvariable “Calidad de Estadio” cuenta con área de futbolistas, área de árbitros y tres localidades (general, preferencia, palco) para adquirir boletos, lo que permite establecer estrategias basadas en margen de utilidad y penetración de mercado para el cumplimiento de demanda de los distintos mercados meta, pero no cumple con área para prensa y medios y la capacidad de parqueo no es apta para albergar la cantidad de aficionados locales y rivales que quieren acudir a los partidos, limitando los ingresos por venta de entradas a la capacidad de parqueo. La ubicación del estadio cuenta en sus alrededores con: hoteles, hospitales privados, acceso a través de transporte terrestre, cercanía a transporte aéreo y seguridad obteniendo el total de la puntuación en la subvariable “Entorno del estadio”.

**Club Social y Deportivo Xelaju M.C:** Se posiciona con un puteo total de cero punto setenta y cuatro (0.74) de uno, en la variable “Infraestructura”. El Club Social y Deportivo Xelaju M.C ha sido referente del fútbol en Guatemala ya que ha sido capaz de disputar los títulos en finales contra los dos equipos más fuertes de la LNFG, entre su historia se encuentran cinco palmares de liga (Ver Anexo 3: Historia club, palmares, estadio, fans, información general)

El Club Social y Deportivo Xelaju M.C posee cancha de entreno propia que reduce sus costos al no tener una carga de renta mensual, pero cuenta con canchas de entreno en solo dos ubicaciones lo que reduce considerablemente la competitividad de sus jugadores y reduce el valor de los activos del equipo. En la subvariable de “Calidad del Estadio” cuenta con área de futbolistas, área de árbitros, área de prensa y medios, pero el parqueo no cumple con la capacidad deseada para albergar la cantidad de aficionados locales y rivales que acuden a los partidos, como consecuencia limita en parte los ingresos por venta de entradas, de igual manera cuenta con solo dos localidades que incrementa las limitantes de ingresos por venta de entradas ya que en el mercado se deja de ofrecer un producto capaz de satisfacer las necesidades de uno de los mercados meta. En la subvariable “Entorno del Estadio” debido al desarrollo que la ciudad de Quetzaltenango (departamento representado por Club Social y Deportivo Xelaju M.C) ha presentado en los últimos años, el estadio cuenta en sus alrededores con hoteles, hospitales privados, acceso vía transporte terrestre, cercanía a transporte aéreo y seguridad, obteniendo la totalidad de los puntos en esta subvariable.

**Antigua Guatemala F.C:** Se posiciona con un punteo de cero punto ochenta y siete (0.87) de uno, en la variable “Infraestructura”. Después de varios años fuera de la LNFG ha logrado incrementar las oportunidades de formar parte de los equipos más importantes y propensos a ser campeones, dentro de su historia se encuentran dos palmares de liga (Ver Anexo 4: Historia club, palmares, fans, estadio, información general)

Antigua Guatemala F.C al igual que los equipos más importantes cuenta con el beneficio de ser propietario de su cancha de entreno, logrando extraer de sus costos la renta mensual y aumentar los activos de la institución, además cuenta con canchas de entreno en tres diferentes ubicaciones que permite acrecentar la competitividad de sus jugadores a través de entrenar en diferentes condiciones e incrementa el valor total de activos de la institución. En la subvariable “Calidad del Estadio” cuenta con área para futbolistas, área para árbitros, tres localidades para venta de boletos (general, preferencia, palco) que permiten generar ingresos a través de una estrategia basada en el margen de utilidad y una estrategia en base a la satisfacción de diferentes mercados meta. A pesar de tener el beneficio de tres localidades el ingreso se puede ver afectado por la falta de capacidad de parqueo ya que puede presentarse como un problema para la venta de

entradas a locales y rivales, de igual manera no cuenta con área para prensa y medios que puede afectar la calidad en la transmisión de juegos. En la subvariable “Entorno del Estadio” Antigua Guatemala (ciudad representada por Antigua Guatemala F.C) es una de las atracciones turísticas más importantes del país, por lo que el crecimiento de la ciudad colonial ha favorecido al entorno a través de fácil acceso a hoteles, hospitales privados, transporte terrestre, transporte aéreo y seguridad.

**Club Deportivo Marquense:** Se posiciona con un puntaje de cero punto sesenta y seis (0.66) de uno, en la variable “Infraestructura”. Es uno de los equipos tradicionales de la LNFG, ha logrado establecer una continuidad a través de los años y ha sido uno de los rivales más respetados por los equipos (Ver Anexo 5: Historia Club, palmares, fans, estadio, información general)

Club Deportivo Marquense, al igual que el resto de equipos ha sabido plantear las estrategias de inversión desde un principio a través de ser propietarios de sus canchas de entreno y de esta manera poder eliminar el costo por renta, cuenta únicamente con dos ubicaciones de canchas que al igual que el Club Deportivo Xelaju M.C esto reduce su competitividad a través de la escasa capacidad de adaptarse a distintas condiciones de juego y reduce el total de activos de la institución. En la subvariable “Calidad del Estadio” cuenta con área de futbolistas, área para árbitros, cuenta con tres localidades (general, preferencia, palco) para la venta de boletos, pero no cuenta con área para prensa y medios lo cual puede generar problemas de transmisión de partidos y poca presencia en medios, a demás limita los ingresos por venta de boletos debido a que no cuenta con parqueo para locales y rivales. En la variable “Entorno del Estadio” posee acceso a hoteles, hospitales privados, transporte terrestre, seguridad, pero no cuenta con acceso a transporte aéreo.

**Deportivo Suchitepéquez:** Se posiciona con un total de cero punto nueve (0.9) de uno, en la variable “Infraestructura”. Comparte puntuación con Comunicaciones Fútbol Club debido al interés en la correcta gestión de su infraestructura. Forma parte de los equipos que han logrado competir a nivel internacional y se han posicionado a través de la conquista de varios títulos, dos títulos locales y dos veces campeones de torneos internacionales. (Ver Anexo 6: Historia Club, palmares, fans, estadio, información general)

Deportivo Suchitepéquez en la subvariable “Facilidades para Entrenar” cuenta con cancha de entreno propia y tres diferentes ubicaciones para realizar sus entrenos lo cual al igual que el resto de los equipos que cumplen con esta variable poseen un alto nivel de competitividad debido a la fácil adaptación a diferentes condiciones de juego y para la institución agregar valor a través del aumento de valor en sus activos. En la subvariable “Calidad del Estadio” posee área para futbolistas, área para árbitros, tres localidades dentro del estadio para venta de boletos logrando

estrategias basadas en margen de utilidad a diferentes mercados meta, pero no cuenta con área de prensa y medios que puede dificultar la transmisión de partidos y su

presencia en medios, otro de los problemas importantes es que no cuenta con parqueo para el estadio lo cual limita los ingresos por venta de boletos. En la subvariable “Entorno del Estadio” la ubicación tiene fácil acceso a hoteles, hospitales privados, transporte terrestre y seguridad, pero no cuenta con un acceso o cercanía a transporte aéreo.

**Club Deportivo Petapa:** Se posiciona con total de cero punto ochenta y seis (0.86) de uno, en la variable “Infraestructura”. Ha logrado posicionarse como uno de los equipos más competitivos logrando disputar finales contra equipos referentes de la LNFG. (Ver Anexo 7: Historia club, palmares, estadio, fans, información general)

Club Deportivo Petapa en la subvariable “Facilidades para entrenar” sigue la tendencia del resto de equipos al poseer su propia cancha para entreno, ofrece tres ubicaciones para entrenos que permite fácil adaptación a distintas condiciones de juego incrementando la competitividad de los jugadores. En la subvariable “Calidad de Estadio” cuenta con área de futbolistas, área de árbitros, el parqueo cumple con la capacidad necesaria para los aficionados que asisten a los partidos, a pesar de este beneficio solo posee dos localidades para venta de boletos lo cual puede incurrir en una falta de reconocimiento de los distintos mercados meta dispuestos a pagar por un boleto y no cuenta con área para prensa y medios dentro del estadio. En la variable “Entorno del estadio” cuenta con fácil acceso a hospitales privados, transporte terrestre, transporte aéreo y seguridad, pero no cuenta con fácil acceso a hoteles.

**Club Social y Deportivo Cobán Imperial:** Se posiciona con total de cero punto ochenta y seis (0.86) de uno, en la variable “Infraestructura”. Es uno de los equipos que han conformado la LNFG desde 1936. A pesar de su descenso en la temporada 2005 – 2006 a partir de su retorno en 2015 ha vuelto a plasmar su carácter e historia a través de ser uno de los equipos más competitivos. (Ver Anexo 8: Historia club, palmares, estadio, fans, información general)

Club Social y Deportivo Cobán Imperial en la subvariable “Facilidades para Entrenar” posee su propia cancha de entreno lo cual continúa reflejando un interés amplio en todos los equipos de tener control sobre sus recursos, cuenta con solo dos ubicaciones de canchas para entreno que replica la situación de varios equipos al tener una limitada capacidad de adaptarse a condiciones adversas de juego. En la subvariable “Calidad del Estadio” cumple con área para futbolistas y área para árbitros, pero no cumple con área para prensa y medios, posee solo dos localidades para ingresos por venta de boletos, el parqueo del estadio no cumple con la capacidad necesaria para satisfacer la

demanda por aficionados locales y rivales. En la subvariable “Entorno del Estadio” posee fácil acceso a hoteles, hospitales privados, transporte terrestre y seguridad, pero no tiene acceso a transporte aéreo.

**Deportivo Malacateco:** Se posiciona con total de cero punto setenta y seis (0.76) de uno, en la variable “Infraestructura”. Es el representante del departamento de San Marcos ha formado parte de la primera división de la LNFG desde su ascenso en el año 2,007. (Ver Anexo 9: Historia club, palmares, estadio, fans, información general)

Deportivo Malacateco en la subvariable “Facilidades para Entrenar” posee su propia cancha de entreno que lo sitúa dentro de las instituciones que reconocen la importancia del manejo de activos dentro de una empresa, de igual manera desarrolla sus entrenos en tres ubicaciones diferentes que permite incrementar la competitividad de sus jugadores a través de la adaptabilidad a diferentes condiciones de juego. En la variable “Calidad del Estadio” contiene área para futbolistas, área para árbitros, tres localidades (general, preferencia, palco) para venta de boletos, lo cual permite aplicar estrategias basadas en margen de utilidad y mercados meta mixtos, entre sus problemas a considerar es la falta de capacidad del parqueo para fanáticos locales y rivales, que influye en las decisiones de compra de los posibles clientes y la falta de área para prensa y medios. En la subvariable “Entorno del Estadio” cuenta con fácil acceso para hoteles, hospitales privados, transporte terrestre y seguridad, pero no posee acceso a transporte aéreo.

**Deportivo Guastatoya:** Se posiciona con total de cero punto setenta y nueve (0.79) de uno, en la variable “Infraestructura”. A pesar de tener una trayectoria reciente debido a su fundación en el año 2010, ha logrado posicionarse como un equipo capaz de llegar a una final y tener altas probabilidades de convertirse en campeón. (Ver Anexo 10: Historia club, palmares, estadio, fans, información general)

Deportivo Guastatoya en la subvariable “Facilidades para Entrenar” cuenta con cancha propia de entreno, tres ubicaciones diferentes de campos para entreno que se convierte en valor agregado a sus jugadores ya que son capaces de adaptarse a las diferentes condiciones de juego e incrementa el valor de sus activos. En la variable “Calidad del Estadio” tiene área para futbolistas, área para árbitros, no tiene área de prensa y medios, no tiene parqueo para albergar a los aficionados en días de partido y limita sus ingresos por venta de boletos a través de contar solo con dos localidades. En la subvariable “Entorno del Estadio” posee fácil acceso a hoteles, hospitales privados, transporte terrestre y seguridad, pero no cuenta con acceso a transporte aéreo.

**Deportivo Mictlán:** Se posiciona con total de cero punto setenta y nueve (0.79) de uno, en la variable “Infraestructura”. Conformando la LNFG desde el año 1960, ha mostrado un desempeño promedio a través de ascensos y descensos a lo largo de su historia. (Ver Anexo 11: Historia club, palmares, estadio, fans, información general)

Deportivo Mictlán en la subvariable “Facilidades para Entrenar” cuenta con campo de entreno propio y tres canchas de entreno en ubicaciones distintas, con esto, es capaz de brindar mayor adaptabilidad a sus jugadores en condiciones de juego diferentes y aumenta el valor total de los activos de la empresa. En la subvariable “Calidad del Estadio” posee área de futbolistas, área de árbitros, pero al mismo tiempo tiene carencias notables como falta de área para prensa y medios, no tiene parqueo para los fanáticos locales y rivales y solo ofrece al público dos localidades para la compra de boletos, lo cual limita sus ingresos por este rubro. En la subvariable “Entorno del Estadio” cuenta con fácil acceso a hoteles, hospitales, transporte terrestre y seguridad, pero no dispone con acceso a transporte aéreo.

**Club Social y Deportivo Carcha:** Se posiciona con un total de cero punto siete (0.7) de uno, en la variable “Infraestructura”. Se ha posicionado como equipo promedio a través de ascensos y descensos en la LNFG. (Ver Anexo 12: Historia club, palmares, estadio, fans, información general)

Club Social y Deportivo Carcha en la subvariable “Facilidades para Entrenar” cuenta con campo de entreno propio, que da una ventaja a la estructura del equipo dentro de su administración, pero posee únicamente dos ubicaciones distintas para canchas de entreno, competitivamente esto representa una dificultad debido a la escasa adaptabilidad de los jugadores en condiciones de juego diferentes. En la subvariable “Calidad del Estadio” dispone con área de jugadores, área de árbitros, pero presenta carencias notables debido a la falta de capacidad de parqueo, no cuenta con área para prensa y medios y ofrece solamente dos localidades para la venta de boletos limitando los ingresos por este rubro. En la subvariable “Entorno del Estadio” cuenta con fácil acceso a hoteles, hospitales privados, transporte terrestre, pero cuenta con dificultades para el acceso a seguridad y transporte aéreo.



Dentro del ranking 2016 la variable “Infraestructura” es una de las variables con mayor valor, ya que parte de la premisa, a mayor activos mayor rentabilidad, al mismo tiempo a nivel deportivo los equipos necesitan de diferentes áreas para poder trabajar el desempeño de los futbolistas, incrementando así el rendimiento como atletas profesionales, creando los ambientes y las herramientas necesarias para su correcto desempeño.

La importancia de tener un estadio que cumpla el mínimo de requisitos ayudaría a mejorar el rendimiento del equipo de manera competitiva y económica, con el hecho de tener una mejor estructura y ambientes aptos para toda la familia incrementaría en mayor proporción el ingreso por *ticketing*, se crearía nuevas oportunidades a través de la venta de espacios publicitarios como: patrocinio para nombre del estadio y valor de marca.

**6.2 Apoyo a Divisiones Inferiores:** Según la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) los mercados de fichajes de los años 2016 y 2017 han registrado récords impensables en cuanto a las cantidades invertidas para la compra de jugadores, llevando a un aumento considerable en los presupuestos destinados a la compra de nuevos integrantes para los equipos de las ligas más importantes del mundo. Debido a los récords y el gran negocio que se ha vuelto para los equipos de fútbol el mercado de compra y venta de fichajes los jugadores son de los activos más importantes para el desarrollo económico y financiero de cada uno de los equipos de fútbol.

Esta revolución en la industria del fútbol profesional ha llevado a los equipos a desarrollar nuevas estrategias para posicionarse como proveedores atractivos y productores de jugadores con altos índices de calidad, en cuanto a la educación, formación profesional, talento y conjunto de habilidades para los equipos de primer nivel. Debido a esto la AMDG decide exponer la realidad de los equipos de fútbol en Guatemala, en cuanto a la gestión, apoyo e importancia que les dan a sus divisiones inferiores. Lo cual está muy lejos de la realidad que viven los equipos de fútbol de las ligas profesionales más competitivas del mundo.

Para obtener un panorama amplio y claro de la realidad de las divisiones inferiores en Guatemala se subdivide la variable en lo siguiente:

- a. Jugadores de edad limitada que debutan en liga
- b. Minutos debutados en Liga
- c. Servicios de Educación
- d. Desarrollo Futbolístico



Figura 5: Apoyo a Divisiones Inferiores Ranking de Gestión 2016

El cuadro anterior muestra el total obtenido por cada uno de los equipos de la liga de fútbol de Guatemala en la variable de “Apoyo a Divisiones Inferiores”. El máximo puntaje por obtener en esta variable es de uno, esto debido al parámetro establecido por la AMDG con el fin de entender el desarrollo de cada equipo y de esta manera poder medir el desempeño a través de un puntaje.

**6.2.1 Resultados Obtenidos por Equipo:** Los resultados muestran un escaso interés por parte de los equipos en el desarrollo y evolución de sus divisiones inferiores.

**Club Social y Deportivo Municipal:** Se posiciona con total de cero punto nueve (0.9) de uno, en la variable “Apoyo a Divisiones Inferiores”. Obtiene este total a través de ser uno de los equipos que muestran un mayor interés en el correcto desarrollo de sus divisiones inferiores. En la subvariable “Jugadores de edad limitada que debutan en liga” hace debutar entre dos a cuatro jugadores durante todo el torneo, complementa su estrategia con la subvariable “Minutos debutados en liga” a través de situarse en la media de minutos (1,385min) en los que invierte para que debuten sus jugadores. En la subvariable “Servicios de Educación” cuenta con el total de la puntuación debido al apoyo que provee a sus jugadores a través de un colegio privado y becas de estudio. En la subvariable “Desarrollo Futbolístico” posee más de dos divisiones inferiores, lo cual permite un correcto desarrollo de habilidades en las distintas edades y etapas futbolísticas de los jugadores.

**Antigua Guatemala F.C:** Se posiciona con un total de cero punto nueve (0.9) de uno, en la variable “Apoyo a Divisiones Inferiores”. Forma parte del grupo de equipos que muestran un mayor interés en el desarrollo de sus divisiones inferiores. En la subvariable “Jugadores de edad limitada que debutan en liga” hace debutar entre dos a cuatro jugadores durante todo el torneo, complementa su estrategia a través de invertir la mayor cantidad de minutos para cada uno de estos jugadores, posicionándose por encima de la media de minutos (1,385min). En la subvariable “Servicios de Educación” se encuentra con el total del punteo, ya que, provee apoyo económico a través de becas para estudio a sus jugadores de divisiones inferiores. En la subvariable “Desarrollo Futbolístico” posee más de dos divisiones inferiores, que permite un correcto desarrollo de habilidades en las distintas edades y etapas futbolísticas de los jugadores.

**Club Deportivo Petapa:** Se posiciona con un total de cero punto nueve (0.9) de uno, en la variable “Apoyo a Divisiones Inferiores”. Forma parte del grupo de equipos que muestran un mayor interés en el desarrollo de sus divisiones inferiores. En la subvariable “Jugadores de edad limitada que debutan en liga” hace debutar de cinco a más jugadores durante todo el torneo, posicionándolo como uno de los equipos que más jugadores hace debutar, mostrando un amplio interés y confianza en las habilidades de sus divisiones inferiores. Complementa su estrategia posicionándose en la media de minutos (1,385min) invertidos por jugador para debutar durante el torneo. En la subvariable “Servicios de Educación” cuenta con apoyo económico para que sus jugadores continúen sus estudios al mismo tiempo que sus entrenamientos. En la subvariable “Desarrollo Futbolístico” posee más de dos divisiones inferiores, que permite un correcto desarrollo de habilidades en las distintas edades y etapas futbolísticas de los jugadores.

**Deportivo Suchitepéquez:** Se posiciona con un total de cero punto setenta y cinco (0.75) de uno, en la variable “Apoyo a Divisiones Inferiores”. En la subvariable “Jugadores de edad limitada que debutan en liga” hace debutar de cinco a más jugadores durante todo el torneo, posicionándolo como uno de los equipos que más jugadores hace debutar. Complementa su estrategia posicionándose arriba de la media (1,385min) en la variable “Minutos de liga” invirtiendo la mayor cantidad de minutos para el debut de sus jugadores. En la subvariable “Servicios de Educación” no cuenta con apoyo para estudio a sus jugadores, lo cual puede afectar la profesionalidad y calidad de sus jugadores. En la subvariable “Desarrollo Futbolístico” posee más de dos divisiones inferiores, que permite un correcto desarrollo de habilidades en las distintas edades y etapas futbolísticas de los jugadores.

**Cobán Imperial:** Se posiciona con un total de cero punto siete (0.7) de uno, en la variable “Apoyo a Divisiones Inferiores”. En la subvariable “Jugadores de edad limitada que debutan en liga” hace debutar entre dos a cuatro jugadores durante todo el torneo. Cobán Imperial a pesar de hacer debutar a sus jugadores, presenta una debilidad clara al invertir el mínimo de minutos para los jugadores que debutan, obteniendo de esta manera el puntaje mínimo en la variable “Minutos de liga”. A pesar de esta debilidad presenta fortalezas al proporcionar apoyo económico a sus jugadores para continuar sus estudios, lo cual da el puntaje total en la subvariable “Servicios de Educación”. En la subvariable “Desarrollo Futbolístico” posee más de dos divisiones inferiores, que permite un correcto desarrollo de habilidades en las distintas edades y etapas futbolísticas de los jugadores.

**Club Deportivo Marquense:** Se posiciona con un total de cero punto sesenta y cinco (0.65) de uno, en la variable “Apoyo a Divisiones Inferiores”. En la subvariable “Jugadores de edad limitada que debutan en liga” hace debutar de dos a cuatro jugadores durante el torneo. Complementa su estrategia a través de integrar una alta inversión en la variable “Minutos de liga” ya que se encuentra arriba de la media de minutos (1,385min) debutados para sus jugadores. En la subvariable “Servicios de Educación” presenta su mayor debilidad ya que no posee apoyo para que sus divisiones inferiores complementen sus entrenos con educación lo cual puede disminuir su calidad como profesionales. En la subvariable “Desarrollo Futbolístico” posee más de dos divisiones inferiores, que permite un correcto desarrollo de habilidades en las distintas edades y etapas futbolísticas de los jugadores.

**Deportivo Mictlán:** Se posiciona con un total de cero punto sesenta y cinco (0.65) de uno, en la variable “Apoyo a Divisiones Inferiores”. En la subvariable “Jugadores de edad limitada que debutan en liga” presenta su mayor fortaleza, al hacer debutar de cinco a más jugadores durante el torneo. Complementa sus fortalezas al posicionarse en la media de minutos (1,385min) invertidos para los jugadores debutantes en la subvariable “Minutos de liga”. En la subvariable “Servicios de Educación” presenta su mayor debilidad ya que no posee programas de apoyo que complementen los entrenamientos con estudio. En la subvariable “Desarrollo Futbolístico” posee más de dos divisiones inferiores, que permite un correcto desarrollo de habilidades en las distintas edades y etapas futbolísticas de los jugadores.

**Club Social y Deportivo Carchá:** Se posiciona con un total de cero punto sesenta y cinco (0.65) de uno, en la variable “Apoyo a Divisiones Inferiores”. En la subvariable “Jugadores de edad limitada que debutan en liga” hace debutar de dos a cuatro jugadores durante el torneo. En la subvariable “Minutos de liga” presenta su mayor fortaleza al posicionarse por encima de la media de minutos(1,385min) invertidos para los jugadores debutantes. En la subvariable “Servicios de Educación” muestra su más grande debilidad al no poseer un complemento de estudios y entrenamientos, lo cual, puede reflejar una deficiencia en la profesionalidad de sus jugadores.

En la subvariable “Desarrollo Futbolístico” posee más de dos divisiones inferiores, que permite el correcto desarrollo en las fases futbolísticas de los jugadores.

**Comunicaciones Fútbol Club:** Se posiciona con un total de cero punto cincuenta y cinco (0.55) de uno, en la variable “Apoyo a Divisiones Inferiores”. A pesar de ser uno de los equipos más populares de la LNFG presenta una escasa estructura para el desarrollo de las divisiones inferiores. En la subvariable “Jugadores de edad limitada que debutan en liga” hace debutar de dos a cuatro jugadores durante el torneo. En este mismo sentido en la subvariable “Minutos de liga” se encuentra dentro de la media de minutos (1,385min) invertidos para los jugadores debutantes. En la subvariable “Servicios de Educación” presenta su mayor debilidad, ya que, no cuenta con apoyo para el desarrollo de los estudios como complemento profesional. En la subvariable “Desarrollo Futbolístico” posee más de dos divisiones inferiores, que permite el correcto desarrollo en las fases futbolísticas.

**Club Social y Deportivo Xelaju M.C:** Se posiciona con un total de cero punto cincuenta y cinco (0.55) de uno, en la variable “Apoyo a Divisiones Inferiores”. En la subvariable “Jugadores de edad limitada que debutan en liga” hace debutar de dos a cuatro jugadores durante el torneo. En este mismo sentido en la subvariable “Minutos de liga” se encuentra dentro de la media de minutos (1,385min) invertidos para los jugadores debutantes. En la subvariable “Servicios de Educación” presenta su mayor debilidad al no contar con apoyo para el desarrollo de estudios como complemento profesional. En la subvariable “Desarrollo Futbolístico” posee más de dos divisiones inferiores, que permite el correcto desarrollo en las fases futbolísticas.

**Deportivo Malacateco:** Se posiciona con un total de cero punto cincuenta y cinco (0.55) de uno, en la variable “Apoyo a Divisiones Inferiores”. Presenta su mayor fortaleza en la subvariable “Jugadores de edad limitada que debutan en liga” al hacer debutar de cinco a más jugadores durante el torneo, lo cual muestra un interés en integrar joven talento al primer equipo. En la subvariable “Minutos de liga” presenta su mayor debilidad, a pesar de hacer debutar a varios jugadores, se encuentra posicionado en el mínimo de minutos (500min) invertidos para ellos. En la subvariable “Servicios de Educación” presenta su segunda debilidad, al no prestar apoyo en estudios como complemento profesional. En la subvariable “Desarrollo Futbolístico” posee más de dos divisiones inferiores, que permite el correcto desarrollo en las fases futbolísticas.

**Deportivo Guastatoya:** Se posiciona con un total de cero punto cincuenta y cinco (0.55) de uno, en la variable “Apoyo a Divisiones Inferiores”. En la subvariable “Jugadores de edad limitada que debutan en liga” hace debutar de dos a cuatro jugadores durante el torneo. Complementa su estrategia con la subvariable “Minutos de liga” al posicionarse en la media de minutos (1,385min) invertidos para los jugadores. En la subvariable “Servicios de Educación” presenta su mayor debilidad al no prestar apoyo para el desarrollo profesional.

En la subvariable “Desarrollo Futbolístico” posee más de dos divisiones inferiores, que permite el correcto desarrollo en las fases futbolísticas.

Los equipos de Guatemala posiblemente debido a la falta del conocimiento de principios empresariales y de gestión no tienen entre sus estrategias comerciales, una inversión en el área de “Desarrollo de Divisiones Inferiores”. Esto debido a que la innovación en tecnología, procesos, herramientas y recursos se realiza siempre en las bases de la operación de una empresa con el fin de que se despliegue por toda la institución, de igual manera funciona en los equipos, la inversión en las funciones educativas, físicas, psicológicas, sociales, culturales y económicas de las divisiones inferiores tiene como resultado jugadores íntegros, competitivos y rentables para la institución a la que pertenecen, logrando así incrementar la competitividad de la LNFG y al mismo tiempo la competitividad de jugadores que conforman en el equipo nacional.

**6.3 Nivel Académico de Directores:** La mayoría de las instituciones que tienen éxito como Barcelona, Real Madrid, entre otras, basan su éxito en la planificación estratégica, que es uno de los pilares en la gestión y esta debe basarse según Gabriel Masfurroll en el sentido común e ir renovando cada seis meses, aunque depende de cada institución, su capacidad y rapidez para responder al cambio. Según datos del Johan Cruyff Institute para su programa Máster en Gestión Deportiva en el campus de Ámsterdam en el año 2015 un 41% de los alumnos son llegados de fuera de los Países Bajos, teniendo representación países como Francia, Corea del Sur, Marruecos, Italia, Grecia, Alemania y Gran Bretaña. Los alumnos holandeses, un 69% son hombres y un 31% mujeres, con un promedio de edad de 30 años. Mientras que el sector empresarial del mundo del deporte posee un mayor interés en su especialización (38%) siendo más elevado que el colectivo de deportistas profesionales (28%). En ese mismo sentido la comunidad extranjera en el campus de Barcelona es aún mayor, en el año 2015 en los programas de Máster en Gestión Deportiva Presencial y el Máster en Gestión Deportiva Semipresencial “A los alumnos españoles se unen estudiantes de 13 nacionalidades más (el 66% de la clase), el promedio de edad es de 28 años, un 88% son chicos por el 12% de chicas, casi un 88% son profesionales del sector y el 12% restante, deportistas. La diversidad que distingue a Johan Cruyff Institute se nutre también de la oferta de programas online. El perfil de alumno que elige estudiar a distancia se caracteriza por ser hombre (99%) y tiene un promedio de edad de 34 años. En nuestro campus virtual se encontrarán este curso estudiantes de 20 nacionalidades diferentes – desde Argentina, Finlandia, China, Egipto, Austria, Alemania, Malasia, Chipre o Maldivas por citar algunos ejemplos-, de los que un 4% son deportistas profesionales y un 85%, profesionales del sector deportivo.” (La especialización no conoce fronteras, Johayn Cruyff Institue, 2015)

Es por esto por lo que la AMDG decide considerar dentro de su ranking de gestión la variable Nivel Académico de Directores y dentro de esta, dos subvariables: “Diplomas de Estudio” y “Experiencia Profesional” con valores iguales que permitan dar a conocer la situación actual de los presidentes de los clubes de Fútbol en Guatemala. Debido al poco acceso a la información que se tuvo durante la investigación se concluye considerar solamente el nivel académico y experiencia de los presidentes al frente de los equipos de liga.

La revista Forbes en su edición de abril del año 2017 publica un artículo sobre si una carrera universitaria puede ser indispensable, relevante, poco relevante o inclusive innecesario, esto depende de las circunstancias en las cuales la persona piense desarrollarse y define cada una en lo siguiente.

**Indispensable:** “Para los casos de profesiones en las cuales se requiere matrícula habilitante (abogado, arquitecto, ingeniero, médico, profesor, etc.) y para ingresar en la administración pública como profesional, pues el Estado no tiene flexibilidad suficiente como para medir conocimientos no avalados por una titulación.” (Cohen. M, Forbes, 2017)

**Relevante:** “Como dato acerca de alguien que tuvo la disciplina y la constancia necesarias para cumplir un plan de estudios, en los casos de postulantes a un primer trabajo o durante los primeros años de vida laboral. También tiene peso en los casos de personas que ya están trabajando en un área determinada y deciden iniciar estudios o adaptar su plan de estudios para dar impulso a su carrera laboral.” (Cohen. M, Forbes, 2017)

**Poco relevante o innecesario:** “Para hacer carrera dentro de una empresa o de la administración pública, una vez que ya se ha ingresado a un trabajo, siempre que se realicen de un modo regular cursos de capacitación específicos. En el contexto actual de capacitación permanente, la opción de tomar cursos específicos es más redituable para aquellos que ya están trabajando que la de dar impulso a la carrera laboral mediante un título universitario.” (Cohen. M, Forbes, 2017)

En la edición del año 2016, 22 de las 30 promesas de negocios Forbes tienen título universitario y al mismo tiempo en este mismo artículo la respuesta a la pregunta ¿Qué tan importante es un título universitario? Se define de la siguiente manera, “la formación superior es capaz de transformar la vida, desarrolla la capacidad de razonar, de tomar los problemas, fragmentarlos y encontrar soluciones.” (Lagos. G, Forbes, 2016)

### 6.3.1 Resultados Obtenidos por equipo:



Figura 6: Nivel Académico de Presidentes Ranking de Gestión 2016



**6.4 Fan Engagement:** En la actualidad todas las empresas se encuentran incrementando sus presupuestos en el área de mercadeo digital, esto debido a la necesidad de generar relaciones mucho más personales e íntimas con los clientes y al mismo tiempo generar nuevas líneas de negocio para los equipos e implementar nuevas estrategias para atraer a nuevos y mejores patrocinadores.

Palco 23 una de las guías económicas más importantes de España en su edición del año 2016 realiza un estudio detallado de la Gestión Deportiva implementada en los clubes de fútbol de España en la cual menciona los retos y oportunidades de la Liga Española para poder posicionarse a nivel mundial como una de las ligas más importantes y lograr desarrollar estrategias tan robustas como las aplicadas por la *Premiere League* (Liga de Inglaterra). Entre las oportunidades que resalta se encuentra la importancia del “*Fan Engagement*” y las estrategias digitales para lograr ofrecer más que solo fútbol a los asistentes y poder así convertir 90 minutos de juego en toda una experiencia. Para Palco 23 la tecnología es ahora uno de los mejores aliados de los clubes que buscan ofrecer nuevos alicientes para asistir al estadio, algo que en Guatemala ha sido un problema en los últimos torneos ya que se ha visto una baja considerable en la asistencia a los partidos de liga. “El director de la agencia especializada en activación de patrocinios Populus, Brian Mirakian, comenta que “los aficionados de 25 años no ven el deporte como lo ven los de 50”. Los primeros durante el 70% del partido están conectados a sus dispositivos móviles, ansiosos por ver el video de la repetición y explicar su experiencia por las redes sociales. Se trata de seducir a los *millenials*, que demandan una experiencia diferente ante todo” (Guía Económica de la Liga, Palco 23, 2016).

Para Johan Cruyff Institute la repercusión de las redes sociales va más allá de *hashtag* implementados en las redes sociales de los clubes de fútbol y esto debido a las innovaciones que se han visto obligados a implementar ya que los *fans* exigen tener constantes y mejores acercamientos con sus clubes favoritos, esto en gran parte por la pasión y el nivel de identificación y pertenencia que genera el fútbol, pero debe ser aprovechado por los clubes para generar mayores oportunidades de generar “*engagement*” para sus patrocinadores y al mismo tiempo generar una mayor presencia de marca. Esto lo confirma The Magazine en la publicación de su artículo “La vida más allá del Hashtag” en la cual realiza una entrevista a uno de los principales disruptores e innovadores en estrategias digitales, Dani Roca, el cual comenta lo siguiente “Para las marcas, la repercusión de sus acciones es lo que da sentido a cada euro empleado en sus campañas y, para los que buscan patrocinio, el ‘*engagement*’ que generen es lo que les hace más atractivos para éstas. Una imagen tiene la capacidad de captar la atención de forma inmediata, no requiere esfuerzo y es universal. No hay lenguaje ni necesidad de saber idiomas en una foto, pero puede llegar a decir tanto... Y en redes sociales son millones las imágenes que nos impactan diariamente. Con la ayuda de las nuevas tecnologías, hoy en día todo se puede medir y está comprobado que un post con imagen recibe un 94% más de visitas que uno que sólo contiene texto. Y si en twitter -una red social destinada principalmente a la información con inmediatez-,

invertimos un segundo más para acompañar el texto de imagen, las posibilidades de que sea retuiteado aumentarán en un 159%. Por no mencionar el gran crecimiento que están experimentando nuevos canales sociales como Instagram, donde cada día se suben más de 40 millones de fotos. Así que, al final, la clave es hacer una estrategia global, intentando llegar al máximo número de usuarios posible.”

Todas estas innovaciones en la industria del fútbol no han dejado ajenos a los equipos de fútbol en Guatemala, es por esto que la AMDG en el ranking de gestión toma entre las variables para una buena gestión el “*Fan Engagement*” puntuando a los equipos de fútbol en el cumplimiento de tres subvariables.

Subvariables:

- Facebook
  - Facebook – *Post*: Mide la cantidad de interacciones en cada post generado por los equipos.
  - Facebook – *Fans*: La cantidad de fans que interaccionan en un post.
- Instagram + Twitter + Youtube.

Sobre la base de las consideraciones anteriores la AMDG decide enmarcar en el ranking de gestión las acciones que los equipos de fútbol en Guatemala están realizando en cuanto a las estrategias para consolidar sus marcas en el mercado.

6.4.1 Resultados Obtenidos por equipo:



Figura 7: Fan Engagement Ranking de Gestión 2016

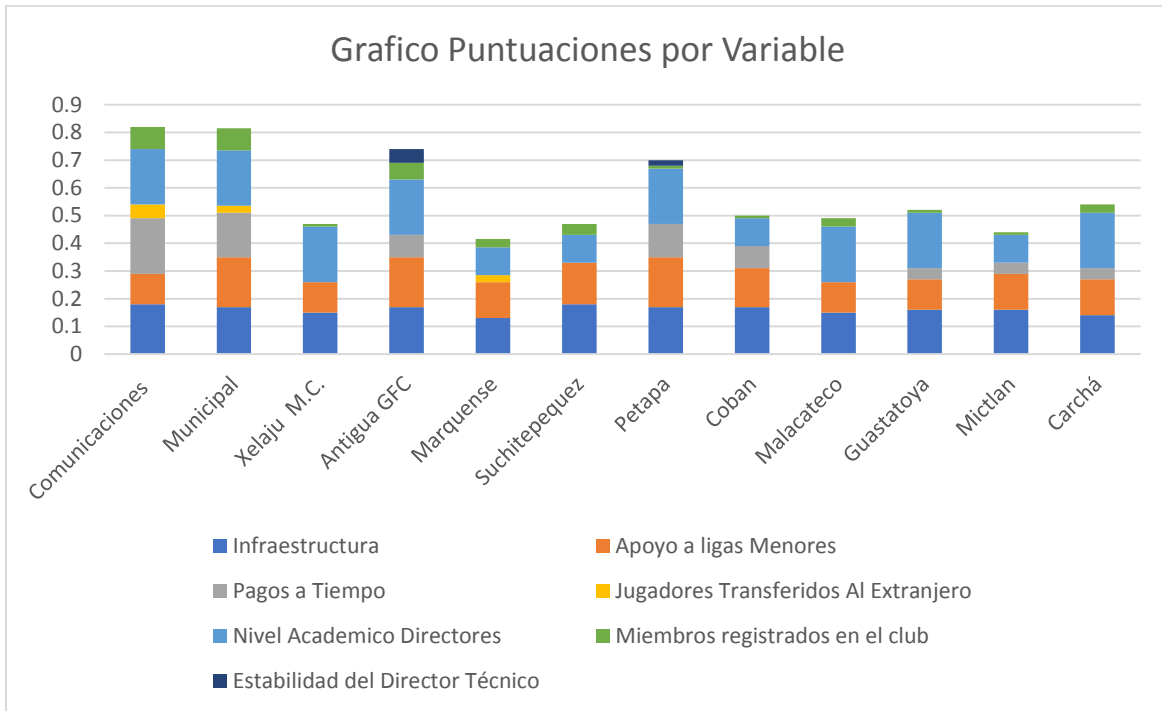


Figura 8: Puntuaciones por Variable Ranking de Gestión 2016

## Capítulo siete: Conclusiones

---

- El 90% de los equipos que conforman la LNFG cumplen con las cuatro subvariables de la variable Infraestructura. Contienen la estructura base para crear entornos óptimos de entreno a través de inversiones a corto, mediano y largo plazo en el correcto desarrollo de su infraestructura.
- Del total de los equipos el 25% de los equipos cumplen con una estructura apta para el desarrollo de las divisiones inferiores a través de mostrar el compromiso y apoyo en su desarrollo integral y profesional. Un 42% muestra un interés en invertir en mejorar el desarrollo de sus divisiones inferiores. El 33% restante se encuentra con una estructura escasa que permita el desarrollo integral y profesional de sus divisiones inferiores.
- Ocho presidentes de los doce que presiden las juntas directivas de los equipos que conforman la LNFG cuentan con carrera universitaria y trayectoria empresarial.
- Incluir en las estrategias a corto plazo una implementación y capacitación en mercadeo digital y redes sociales que permita mejorar la comunicación entre equipo, fanáticos y medios de comunicación.

### Capítulo ocho: Aportes

---

- Incluir un presupuesto de inversión y mejoramiento de contratos y mejoras a la infraestructura interna de los equipos en la cual se incluya: Creación de áreas para entreno, implementación de un plan de mantenimiento mensual al estadio, mejoramiento de áreas para espectadores, mejoramiento de áreas para árbitros y futbolistas, búsqueda de rentabilidad a través de patrocinio al estadio.
- Incorporar entre las estrategias a mediano plazo la creación de un departamento de Desarrollo de Divisiones Inferiores el cual este enfocado en desarrollar nuevas promesas de fútbol con el fin de ser exportadores y productores de jugadores a equipos en el extranjero teniendo en mente los mercados como: México, Estados Unidos y Europa.
- Implementar entre las estrategias a corto plazo, programas de desarrollo cultural, académico, físico e integral para los jugadores de divisiones inferiores con el fin de crear profesionales del fútbol para mejor comunicación y entendimiento de las filosofías de juego, y de los objetivos del club a nivel organización deportiva y lucrativa.
- Crear una política que establezca que el presidente del equipo de fútbol debe tener experiencia y estudios universitarios en gestión deportiva o empresarial como requisito para desempeñar el puesto.
- Incluir dentro del organigrama un departamento de mercadeo en cada uno de los equipos de la LNFG para que los esfuerzos en esta área sean mejores que los realizados a la fecha.

Capitulo nueve: Anexos

Los datos proporcionados en los anexos fueron recabados hasta abril 2017.

Anexo 1



**COMUNICACIONES F.C**

**HISTORIA**  
 Fue fundado oficialmente bajo el nombre de Club Social y Deportivo Comunicaciones el 16 de agosto de 1949. El color que identifica al equipo es el blanco. Es el club con más títulos nacionales en Guatemala al contar con treinta Ligas, La FIFA lo catalogo como uno de los clubes «clásicos del mundo», siendo el único equipo guatemalteco con esta distinción que también comparten otros 5 equipos centroamericanos.

**FICHA**  
 Presidente :Pedro Portilla  
 Vicepresidente: Patricia Quinteros  
 Estadio: Doroteo Guamuch Flores

**PALMARES**  
 Campeonato de Liga  
 🏆x30  
 Torneo de Copa  
 🏆x8  
 Campeon de Campeones  
 🏆x10

Estadio: Doroteo Guamuch Flores  
 Capacidad : **30,000**  
 Superficie : Natural

Estadísticas de seguidores:  
 Facebook: @cremasoficial 689,094 seguidores  
 Instagram: @cremasoficial 56,828 seguidores  
 Twitter: @cremasoficial 69,668 seguidores

Anexo 2



**CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO MUNICIPAL**

**HISTORIA**  
 Fue fundado el 17 de mayo de 1936, actualmente compete en la Liga Nacional y juega sus partidos de local en el Estadio Manuel Felipe Carrera. Los colores que identifican al club son el rojo y el azul. Ocupa el segundo lugar en cuanto a títulos nacionales obtenidos con veintinueve de Liga, ocho de Copa y cinco de Campeón de Campeones. A nivel internacional, es el equipo más ganador de Guatemala con cuatro Copas Interclubes de la Uncaf y una Copa de Campeones de la Concacaf, mientras que fue subcampeón de la Copa Interamericana en 1974.

**FICHA**  
 Presidente :Gerardo Villa  
 Vicepresidente: Luis Ernesto Rodríguez  
 Estadio: Manuel Felipe Carrera

**PALMARES**  
 Campeonato de Liga  
 🏆x29  
 Torneo de Copa  
 🏆x8  
 Campeon de Campeones  
 🏆x5

Estadio: Manuel Felipe Carrera  
 Capacidad : **10,000**  
 Superficie Natural

Estadísticas de seguidores:  
 Facebook: @rojossodemunicipal 423,398 seguidores  
 Instagram: @rojor\_municipal 32,772 seguidores  
 Twitter: @rojor\_municipal 54,466 seguidores

Anexo 3



### CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO XELAJU M.C

#### HISTORIA

Fue fundado el 24 de febrero de 1942 y actualmente juega en la Liga Nacional de Guatemala. Disputa sus partidos de local en el Estadio Mario Camposeco

A nivel histórico, es el cuarto equipo con más títulos de Guatemala. El club ha conseguido cinco títulos de Liga Nacional, tres torneos de Copa y una Copa Campeón de Campeones

Es considerado el tercer club más emblemático e importante de Guatemala, siendo el que más temporadas ha disputado en la liga mayor solo después del Comunicaciones y Municipal.

#### FICHA

Presidente: Duilio Fuentes  
Vicepresidente: Teófilo Cifuentes  
Estadio: Mario Camposeco

#### Palmares

Campeonato de Liga

**5**

Torneo de Copa

**3**

Campeón de Campeones

**1**

Estadio: Mario Camposeco  
Capacidad: **11,226**  
Superficie: Natural



[f @clubxelajumcofficial](#)

**47,471** seguidores

[@cdsdelajumc](#)

**3,293** seguidores

[@xelaju\\_oficial](#)

**4,963** seguidores

Anexo 4:



### ANTIGUA GUATEMALA F.C

#### HISTORIA

El club fue fundado en 1958 por Miguel Ángel Soto Bustamante y Antonio Martínez Barrios de la ciudad colonial. El primer presidente del club fue Rogelio Toledo. El equipo logró escalar rápidamente a la máxima división pero no logró mantener el nivel por lo que descendió por muchos años.

Luego de que el Deportivo Heredia anuncia la venta de su ficha de Liga Nacional de Fútbol de Guatemala, los directivos de Antigua GFC encabezados por el presidente Rafael Arreaga llegan a un acuerdo para la compra de la misma. Y el 28 de mayo de 2014 se hace oficial el regreso del Club Antigua GFC a la máxima categoría del fútbol de Guatemala.

#### FICHA

Presidente: Rafael Arreaga  
Vicepresidente: Jorge Rosales  
Estadio: Pensativo

#### PALMARES

Campeonato de Liga

**2**

Torneo de Copa

**1**

Campeón de Campeones

**1**

Estadio: Pensativo  
Capacidad: **10,000**  
Superficie: Natural



[f @antiguaoficial](#)

**63,071** seguidores

[@antiguaoficial](#)

**12,554** seguidores

[@antiguaoficial](#)

**12,627** seguidores



Anexo 5:



## CLUB DEPORTIVO MARQUENSE

### HISTORIA

El club fue fundado en 22 de abril de 1958 por Mario Monterroso Mirón y Luis Emilio Anzueto junto con un grupo de vecinos del municipio de San Marcos y San Pedro y actualmente juega en la Liga Nacional. Disputa sus partidos como local en el Estadio Marqués de la Ensenada sus máximos logros son haber sido subcampeón de liga en dos oportunidades, en los Torneos Clausura de 2006 y 2007 respectivamente, un tercer lugar en la Copa Interclubes de la UNCAF.

### FICHA

Presidente : César Eduardo Solís  
Estadio: Marqués de la Ensenada

---

### PALMARES

Campeón de Liga

**1x**

Torneo de Copa

**1x**

Campeón de Campeones

**1x**



Estadio: Marqués de la Ensenada

Capacidad : **9,000**

Superficie : Artificial



---

**38,843 seguidores**

**4,128 seguidores**

**7,925 seguidores**



Anexo 6:



## DEPORTIVO SUCHITEPEQUEZ

### HISTORIA

El Club Social y Deportivo Suchitepequez fue fundado por el profesor Juan Aurelio Soberanis Polanco en 1960.1 Teniendo sus antecedentes en el Deportivo Landívar, Disputa sus partidos como local en el Estadio Carlos Salazar Hijo, El equipo ha conseguido ganar dos títulos de Liga Nacional, tres de Copa y dos de Campeón de Campeones.

### FICHA

Presidente: Amílcar Alvarado  
Vicepresidente: Alfonso Cruz Berganza  
Gerente General: Rodrigo Coronado Morales  
Estadio: Carlos Salazar Hijo

---

### PALMARES

Campeonato de Liga

**2x**

Torneo de Copa

**3x**

Campeón de Campeones

**2x**



Estadio: Carlos Salazar hijo

Capacidad : **10,000**

Superficie: Natural



---

**35,051 seguidores**

**1,394 seguidores**

**12,257 seguidores**



Anexo 7:



## CLUB DEPORTIVO PETAPA

### HISTORIA

Fue fundado el 16 de octubre de 1979, y actualmente juega en la Liga Nacional. Disputa sus partidos como local en el Estadio Julio Armando Cobar.

Ha logrado ser uno de los mejores equipos en Liga Nacional de Guatemala en la actual década, logrando una de sus mejores temporadas en el Torneo Clausura 2008, dirigidos por el entrenador guatemalteco Alberto Salguero, llegando a las semifinales, siendo derrotado por el campeón del clausura 2008 CSD Municipal.

### FICHA

Presidente: Luis Reyes  
Estadio: Julio Armando Cobar

---

### PALMARES

Campeonato de Liga

Torneo de Copa

Campeón de Campeones

Estadio: Julio Armando Cobar  
Capacidad: **7,500**  
Superficie: Sintética



---

f @deportivopetapa

14,227 seguidores

@deportivopetapa

9,780 seguidores

ig



Anexo 8:



## COBAN IMPERIAL

### HISTORIA

Fue fundado en 1936 fue invitado para formar parte del Torneo de Copa en la liga mayor de Guatemala en 1960 por la razón de que era buen equipo y tenía estadio propio.

Se convirtió en campeón de liga por primera vez el 6 de junio de 2004. El club fue relegado de la Liga Mayor, tras perder la permanencia contra el Deportivo Zacapa, en la temporada 2005-06 (el 11 de junio de 2006 en tanda de penales), logró finalmente su ascenso a Liga Mayor el 24 de mayo de 2015, al derrotar al Deportivo Mictlan en el Estadio Mateo Flores.

### FICHA

Presidente: Irasema Meléndez  
Vicepresidente: Patricio Quintero  
Estadio: José Ángel Rossi

---

### PALMARES

Campeonato de Liga

Torneo de Copa

Campeón de Campeones

Estadio: José Ángel Rossi  
Capacidad: **15,000**  
Superficie: Natural



---

f @CSDcobanimperial

38,843 seguidores

@CSDcobanimperial

4,128 seguidores

@cobanimperial

7,925 seguidores



Anexo 9:



## DEPORTIVO MALACATECO

### HISTORIA

Fue fundado por Humberto Darío Bermúdez Cisneros, José María Munguía Gálvez, Felipe Sánchez Ivañeira y Vicente López, el club surgió de la fusión de otros tres equipos llamados Morazán, Interrogación y Juvenil. Disputa sus partidos como local en el Estadio Santa Lucía.

Ganó la Primera División de Ascenso Clausura 2007. Esta fue también la primera vez en la historia de Primera División de Ascenso que un mismo equipo gana el Torneo Apertura y el Torneo Clausura.

### FICHA

Presidente: Hipólito Hernández Reyes  
Estadio: Santa Lucía San Marcos

---

### PALMARES

Campeonato de Liga  
🏆x0

Torneo de Copa  
🏆x0

Campeón de Campeones  
🏆x0

Estadio: Santa Lucía  
Capacidad: 7,000  
Superficie: Sintética



---

Facebook: @categorias especiales  
10,920 seguidores

Instagram: -

Twitter: @depormalacateco  
1,807 seguidores



Anexo 10:



## DEPORTIVO GUASTATOYA

### HISTORIA

Fundado en el año 2010 en la ciudad de Guastatoya en el Departamento de El Progreso, ha estado en la Primera División de Guatemala, hasta que en la temporada 2013/14 consiguieron ascender a la Liga Nacional de Guatemala por primera vez en su historia, a pesar de no ser el campeón de la Primera División de Guatemala. Logra alcanzar su primer final de Liga Nacional el 12 de diciembre de 2015 derrotando a Xelaju MC por 3 goles de diferencia y logrando un empate en su visita a Xela. Disputó la final del Torneo Apertura 2015 (Guatemala) contra Antigua GFC

### FICHA

Presidente: Lester Rodríguez  
Estadio: David Cordon Hinchos

---

### PALMARES

Campeonato de Liga  
🏆x

Torneo de Copa  
🏆x

Campeón de Campeones  
🏆x

Estadio: David Cordon Hinchos  
Capacidad: 2,500  
Superficie: Natural



---

Facebook: @Cdguastatoya  
19,206 seguidores

Instagram: @Cd\_guastatoya  
730 seguidores

Twitter: @cd\_guastatoya  
1,292 seguidores



Anexo 11:

**DEPORTIVO MICTLAN**

**HISTORIA**  
Fundado en 1960, en Asunción Mita, Jutiapa, es un equipo que empezó desde la liga C, y como cualquier otro equipo a tenido ascensos y descensos actualmente y desde hace cuatro años se encuentra en la liga mayo.

**FICHA**  
Presidente: Erlin Armando Palma  
Presidente Administrativo: Carlos Veliza  
Estadio: La Asunción

**PALMARES**  
Campeonato de Liga  
Torneo de Copa  
Campeon de Campeones

Estadio: La Asunción  
Capacidad: 8,000  
Superficie: Natural

@dmictlan  
5,803 seguidores  
@dmictlan  
2,217 seguidores

Anexo 12:

**CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO CARCHA**

**HISTORIA**  
El Deportivo Carchá fue fundado a principios del año 1962 a iniciativa de un grupo de jóvenes deportistas amantes del progreso del territorio y junto con el entonces Alcalde Municipal Sr. Elias Magin Sierra de la Cruz.

**FICHA**  
Presidente: Douglas Delgado  
Estadio: Juan Ramón Ponce Guay

**PALMARES**  
Ascenso a primera Liga  
Campeonato de Liga  
Torneo de Copa  
Campeon de Campeones

Estadio: Juan Ramon Ponce  
Capacidad: 8,000  
Superficie: Natural

@clubcarchaoficial  
27,340 seguidores  
@depor-carcha  
951 seguidores

Anexo 13

**3. Datos y cifras**

4,935 Alumnos presenciales: Barcelona, Amsterdam, México DF., Lima y Estocolmo

4,108 Alumnos online en el mundo

Inglés  
Español

64 Programas en portafolio

2do Máster Online en Gestión Deportiva del Mundo

SPORTSBUSINESS INTERNATIONAL RANKING JUNIO 2017

14 Delegaciones en el mundo

27 Personas en el equipo

129 Profesores en el equipo

10 Agentes Internacionales

## Capítulo diez: Bibliografía

---

Crónica – (2017). Hace 50 años: Guatemala el Rey de la CONCACAF. Disponible en

<http://cronica.gt/hace-50-anos-guatemala-el-rey-de-la-concacaf/>

Vásquez. H – (2015). Municipal campeón de Concacaf. Disponible en

<http://www.prensalibre.com/municipal-campeon-de-concacaf>

Suruy. D – (2017). Amarga noticia para el campeón Antigua GFC y el fútbol en general. Disponible en

<https://www.publinews.gt/gt/deportes/2017/04/19/guatemala-se-queda-fuera-liga-campeones-concacaf-19-abril.html>

Soy502 – (2017). La FIFA confirma decisión en contra del fútbol guatemalteco. Disponible en

<http://www.soy502.com/articulo/antigua-suchi-queda-excluidos-liga-campeones-concacaf-31313>

Fajardo. E – (2015). Nueve equipos ponen en peligro su participación en el fútbol nacional por deudas. Disponible en

<http://www.prensalibre.com/deudas-empaen-el-futbol>

Suruy. D – (2017). Uno de los históricos del fútbol nacional vuelve a desaparecer del ámbito profesional. Disponible en

<https://www.publinews.gt/gt/deportes/2017/09/19/tipografia-nacional-dejo-la-segunda-division-por-falta-de-apoyo-economico-2017.html>

Sportcal – (2017). Deportes: ¿La industria más inestable de todas? Disponible en

<http://www.sportcal.com/Insight/Features/113369>

FIFA.com – (2017). Las transferencias internacionales alcanzan su máximo histórico en 2016. Disponible en.

<http://es.fifa.com/governance/news/y=2017/m=1/news=las-transferencias-internacionales-alcanzan-su-maximo-historico-en-201-2865354.html>

Ferrusquía. R – (2016). Título universitario ¿requisito indispensable para triunfar? Disponible en

<https://www.forbes.com.mx/titulo-universitario-requisito-indispensable-para-triunfar/>

Johan Cruyff Institute – (2016). El deporte industria de grandes emprendedores. Disponible en

<https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/el-deporte-industria-de-grandes-emprendedores/>

Johan Cruyff Institue – (2016). Gestión Deportiva. Disponible en

<https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/gestion-deportiva/>

Johan Cruyff Institute – (2016). La especialización no conoce fronteras. Disponible en

<https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/la-especializacion-no-conoce-fronteras/>

Johan Cruyff Institute – (2015). ¿Qué perfil buscan las empresas de gestión deportiva? Disponible en

<https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/que-perfil-buscan-las-empresas-de-gestion-deportiva/>

Johan Cruyff Institute – (2017). Leila Chihúan “en Perú faltan profesionales en gestión deportiva” Disponible en

<https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/en-peru-faltan-profesionales-en-gestion-deportiva/>

Johan Cruyff Institute – (2016). La mejor tenista se dedica a gestionar talento. Disponible en

<https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/la-mejor-tenista-de-la-historia-se-dedica-a-gestionar-talento/>

Johan Cruyff Institute – (2016). La importancia de la lucha frente al triunfo en la gestión deportiva. Disponible en

<https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/la-importancia-de-la-lucha-frente-al-triunfo/>

Johan Cruyff Institute – (2016). La vida más allá del *Hashtag*. Disponible en

<https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/la-vida-mas-alla-del-hashtag/>

Johan Cruyff Institute – (2016). La innovación en deporte tiene a la tecnología como aliada. Disponible en

<https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/la-innovacion-en-deporte-tiene-a-la-tecnologia-como-aliada/>

Quora – (2017). ¿Es necesario un título para la carrera? Disponible en

<https://www.forbes.com.mx/titulo-universitario-carrera/>

utel blog – (2014). Qué es la gestión deportiva. Disponible en

<http://www.utel.edu.mx/blog/menu-profesional/division-de-extension-academica/que-es-la-gestion-deportiva/>

Liga Nacional de Fútbol de La República de Guatemala. Quienes somos. Disponible en

<http://ligagt.net/quienes-somos.php>

CDAG. Federación Nacional de Fútbol de Guatemala. Disponible en

<http://cdag.com.gt/deportes/federaciones/federacion-nacional-de-futbol-de-guatemala/>

Federación Nacional de Fútbol de Guatemala. Estatutos de la Federación Nacional de Fútbol de Guatemala. Disponible en

[http://libreacceso.fedefutguate.org/component/jdownloads/send/3-estructura-organica-y-marco-normativo/205-estaturos-de-la-federacion-nacional-de-futbol-de-guatemala.html?option=com\\_jdownloads](http://libreacceso.fedefutguate.org/component/jdownloads/send/3-estructura-organica-y-marco-normativo/205-estaturos-de-la-federacion-nacional-de-futbol-de-guatemala.html?option=com_jdownloads)

Cobar. Marco – (sf). Raíces en 1902. Disponible en

<https://marcotuliocobar.es.tl/RAICES-EN-1902.htm>

Perez. M – (2017). Se cumplen 115 años de historia del fútbol en Guatemala. Disponible en

<https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/se-cumplen-115-anos-de-historia-del-futbol-en-guatemala/>

Santos, O. (2014). La necesidad de crear una ley para prevenir y sancionar la violencia en eventos deportivos de la LNFG, Tesis de Pregrado, Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Otzoy, J. (2014). Desarrollo de los clubes deportivos en Guatemala, Tesis de Pregrado, Universidad Galileo, Guatemala.

Perez, D. (2002). El Fútbol, Los medios de comunicación y sus efectos en la sociedad, Tesis de Pregrado, Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Marinela, M. (2013). Administración de los equipos de los equipos de fútbol del departamento de Huehuetenango, que integran la primera división de ascenso de liga nacional, Tesis de Pregrado, Universidad Galileo, Guatemala.