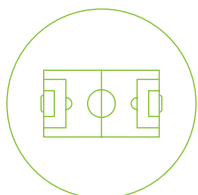
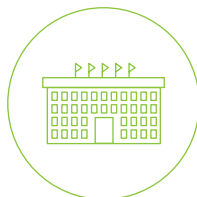
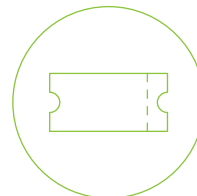
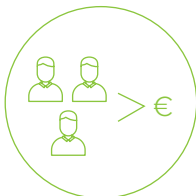
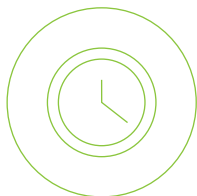
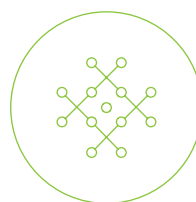
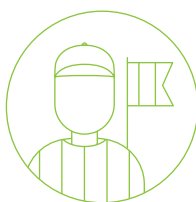


ECA

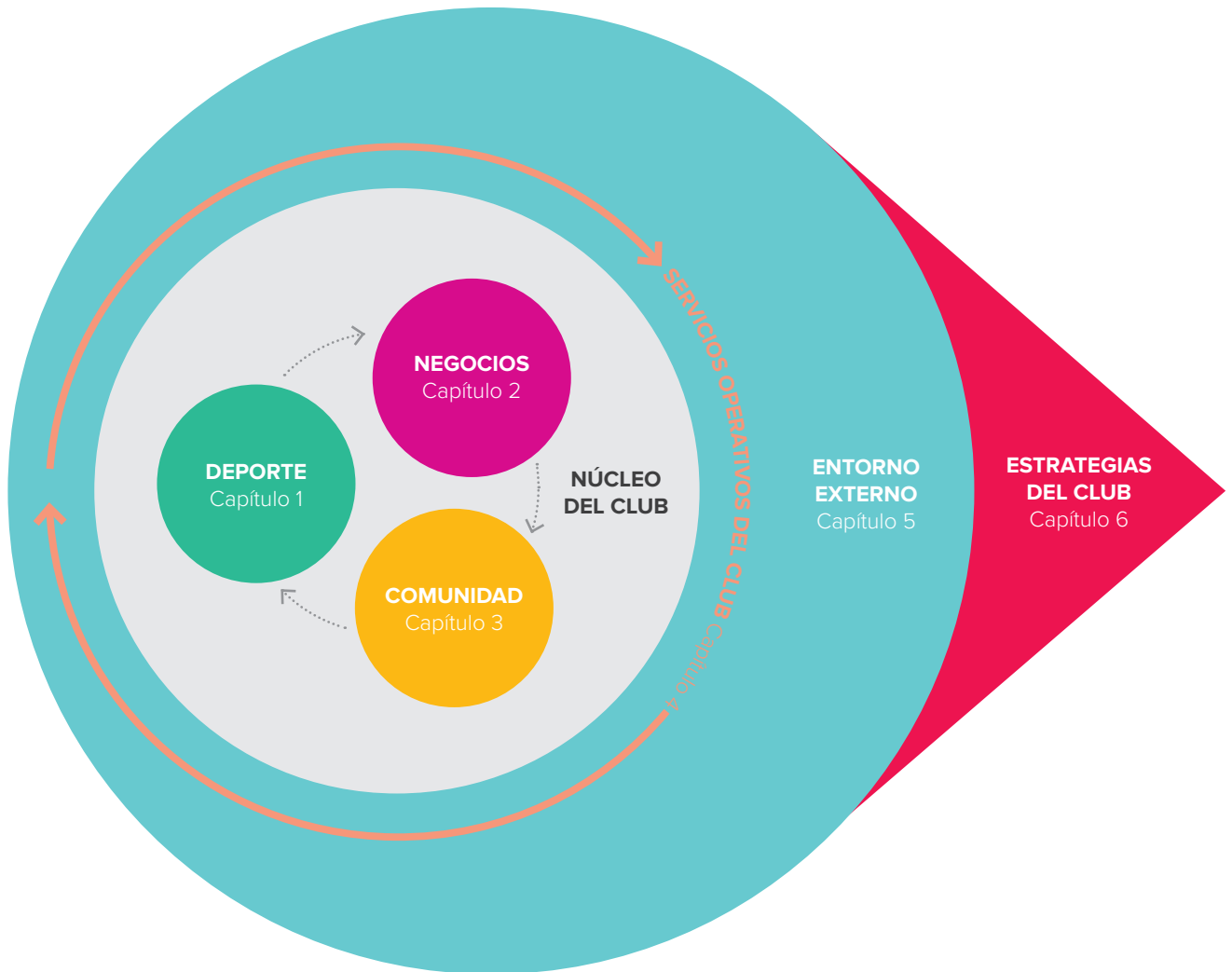
GUÍA PARA LA GESTIÓN DE CLUBES



Una sinergia gerencial inspiradora de los Clubes Miembros de la ECA

ECA
EUROPEAN CLUB ASSOCIATION

TABLA DE CONTENIDOS



- 4 Prólogo del Presidente de la ECA
- 6 Mensaje del Secretario General de la ECA
- 8 El Concepto

1 ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL CLUB

- 14 CAPÍTULO 1 **Actividades Deportivas**
- 15 CAPÍTULO 2 **Actividades Empresariales**
- 16 CAPÍTULO 3 **Actividades Comunitarias**

2 ENTORNO INTERNO

- 16 CAPÍTULO 4 **Servicios Operativos del Club**

3 ENTORNO EXTERNO

- 19 CAPÍTULO 5 **Relaciones con Gobiernos e Instituciones**

4 ESTRATEGIAS DEL CLUB

- 20 CAPÍTULO 6 **Gestión de la Estrategia, la Crisis y el Cambio**

- 21 Mirando al futuro

PRÓLOGO

DEL PRESIDENTE DE LA ECA

Estimados miembros de la ECA, estimados amigos del fútbol europeo de clubes,

Me complace presentaros la primera Guía para la Gestión de Clubes de la ECA. El intercambio de conocimientos es un importante pilar en la misión de la ECA. Con más de 200 clubes miembros de toda Europa, contamos dentro de nuestra asociación con un amplio número de profesionales con grandes conocimientos y experiencia práctica en lo relativo a los asuntos del fútbol de clubes. Nuestro objetivo es transmitir estos conocimientos para el beneficio de todos.

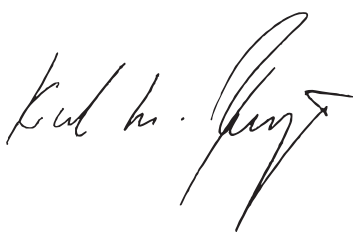
La idea de crear la primera Guía para la Gestión de Clubes de la ECA se remonta a las peticiones de miembros de tamaño pequeño y mediano de la ECA. En numerosas ocasiones surgió la pregunta si la ECA podría completar las plataformas de intercambio de conocimientos existentes con una publicación dedicada a resumir las mejores prácticas en todas las áreas de la gestión de clubes. La Guía para la Gestión de Clubes de la ECA es una recopilación de las experiencias prácticas de los representantes de clubes en la gestión de un club de fútbol e incluye numerosos estudios de casos que ofrecen diferentes perspectivas de una muestra versátil de clubes miembros de la ECA.

La presente guía debe considerarse como una fuente de inspiración o reflexión. El club “perfecto” no existe, ni en el campo ni fuera de él. Cada club es diferente y tiene sus peculiaridades. Son los lectores los que deben decidir lo que consideran útil y/o importante y cómo pueden aplicar algunos de los ejemplos a su modelo de club.

Aprovecho la oportunidad para dar las gracias a todos los representantes de clubes que han contribuido a la publicación compartiendo sus experiencias para el bien de toda la comunidad de la ECA y el fútbol en conjunto.

¡Espero que disfruten leyendo la guía!

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, reading 'Karl-Heinz Rummenigge' in a cursive style.

Karl-Heinz Rummenigge
Presidente de la ECA

MENSAJE

DEL SECRETARIO GENERAL DE LA ECA

El objetivo primario de los clubes de fútbol es ganar partidos. Es cierto que los éxitos deportivos están en la naturaleza de los clubes europeos, son su razón de ser. No obstante, hoy en día los elementos de negocios y gestión se han desarrollado de manera exponencial y han aumentado su nivel de influencia en los éxitos sobre el campo. Un club de fútbol moderno es una organización capaz de combinar altos niveles de eficiencia deportiva y administrativa con el espíritu emprendedor y los conocimientos del entorno y de las partes interesadas.

La Guía para la Gestión de Clubes de la ECA pretende dar una respuesta directa al rápido desarrollo gerencial, comercial y global del fútbol. Ofrece un análisis sobre cómo las administraciones de fútbol de toda Europa están encarando los retos derivados de este desarrollo.

Creando esta guía, nuestro objetivo es compartir los conocimientos y la experiencia de directores ejecutivos y altos cargos de clubes, quienes tienen una comprensión profunda del fútbol europeo de clubes. Nuestro objetivo era hacerlo de una manera sencilla y directa al grano. Por eso hemos incluidos numerosos estudios de casos y experiencias personales, lo que permitirá a cada club hacer comparaciones.

Se trata de un estudio pionero, cuyo objetivo es reflejar de un modo muy práctico las tareas diarias, así como los retos que existen en el entorno constantemente cambiante en el que operamos.

Como la ECA, promovemos enérgicamente las buenas prácticas de gestión y la planificación efectiva a largo plazo dentro de los clubes de fútbol. Esta es la razón por la cual, con la vista puesta especialmente en los llamados clubes medianos y pequeños, consideramos beneficiosa esta Guía para la Gestión de Clubes de la ECA no solo como una fuente de información, sino también como una herramienta viva para mejorar la sostenibilidad actual y futura de nuestros clubes.



Michele Centenaro
Secretario General de la ECA

EL CONCEPTO

ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA

La Guía para la Gestión de Clubes de la ECA está construida como un mosaico de partes descriptivas intercaladas con ejemplos, lecciones clave aprendidas y pequeños estudios de casos que hemos reunido a través de un gran número de entrevistas y visitas a clubes. Este enfoque hace que la guía incluya todos los ejemplos posibles

sobre las actividades reales de un club, tanto para funcionar como plataforma donde intercambiar experiencias de los clubes para referencia individual, como para permitir a los clubes aprender unos de otros. Este enfoque mixto constituye el método principal a la hora de presentar el material en la guía

1. ¿PARA QUÉ UNA GUÍA PARA LA GESTIÓN DE CLUBES?

Esta publicación tiene como objetivo reunir información directamente de los clubes, analizarla y ofrecer una referencia práctica. La Guía para la Gestión de Clubes de la ECA pretende analizar diferentes aspectos de la gestión de clubes como las actividades deportivas, empresariales y comunitarias, así como los entornos internos y externos y la estrategia de desarrollo. La Guía para la Gestión de Clubes de la ECA integra un enfoque altamente práctico desde una perspectiva europea, incluyendo estudios de casos y ejemplos de clubes

en Asociaciones Nacionales grandes, medianas y pequeñas, basado en entrevistas con directores técnicos, directores ejecutivos y otros altos cargos, demostrando cómo los clubes se enfrentaron a situaciones particulares en el pasado. La guía no pretende proveer un solo modelo que garantice una gestión exitosa de los clubes, sino que intenta ofrecer conocimientos sobre la gestión efectiva de clubes, compartiendo ejemplos reales sobre cómo clubes de diversos tamaños y localizaciones a lo ancho de toda Europa encaran ciertos retos y situaciones

En resumen, cuáles son los objetivos de la guía:

- Proveer un estudio detallado de las actividades empresariales diarias de un club de fútbol compartiendo diversos métodos y conocimientos
- Ofrecer a ejecutivos de clubes de fútbol, tanto actuales como futuros, ejemplos reales en diversas áreas de la gestión de clubes, con un enfoque especial en clubes de Asociaciones Nacionales medianas y pequeñas
- Compartir experiencias de los clubes de la ECA para mejorar el funcionamiento de los clubes
- Mejorar los conocimientos de la ECA relacionados con la estructura de clubes y permitir a sus miembros aprender unos de otros, ofreciendo una plataforma para el intercambio de conocimientos
- Demostrar que con las reglas del Juego Limpio Financiero de la UEFA firmemente establecidas, para los clubes de fútbol ahora es casi obligatorio estar estructurados y funcionar de un modo sostenible

2. MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS

Durante el proyecto se hicieron más de 150 entrevistas en no menos de 100 clubes (ver colaboradores y agradecimientos) y 15 visitas a clubes masculinos. Cada club visitado fue minuciosamente seleccionado en base a su potencial interés como fuente valiosa de información para la guía en un área específica.

Podríamos haber tomado otros clubes como ejemplos igualmente valiosos en las mismas áreas, pero los clubes seleccionados fueron considerados como los casos más interesantes, teniendo siempre en cuenta la necesidad de asegurar un cierto nivel de representatividad para la guía.

La información sobre las visitas a clubes, así como extractos selectos de las entrevistas, están incluidos en cada capítulo como ejemplos específicos que ilustran el modo en que los clubes se han enfrentado a retos específicos en el pasado, y destacan los modos de manejar una situación/ evento particular.

15 visitas a clubes masculinos de fútbol: AZ Alkmaar (NED), FC Porto (POR), FC Zürich (SWI), Ferencvárosi TC (HUN), Grasshopper-Club Zürich (SWI), Juventus (ITA), KRC Genk (BEL), Legia Warszawa SA (POL), Molde FK (NOR), NK Maribor (SVN), Paris Saint-Germain (FRA), PSV Eindhoven (NED) - incluyendo 3 Academias Juveniles: Athletic Club (SPA), Borussia Dortmund (GER), FC Schalke 04 (GER) y 1 club femenino de fútbol: 1. FFC Turbine Potsdam (GER).

3. PRINCIPALES ENCUESTADOS

Con el fin de reunir información para este proyecto, se decidió involucrar a directores ejecutivos y altos cargos de clubes, ya que son los mejores sujetos para proveer un análisis objetivo de lo que significa dirigir un club de fútbol. Por eso, decidimos

establecer un Panel de Expertos de Clubes compuesto por actuales y antiguos directores ejecutivos de clubes con el fin de beneficiarnos de sus valiosas opiniones y comentarios sobre la gestión de clubes.

Algunos representantes de clubes experimentados cuyos conocimientos colectivos cubren todas las áreas analizadas en la Guía para la Gestión de Clubes de la ECA participaron en el proyecto como expertos. Estos representantes de clubes apoyaron el proyecto en todos los asuntos relativos al contenido, compartiendo su experiencia y saber hacer, ayudando a preparar la encuesta y las preguntas para las entrevistas y revisando los borradores de los textos.

Peter Fossen, Director de Operaciones, PSV Eindhoven (NED)

Pierre François, Director General, R. Standard de Liège (BEL) (2003 - 2012)

Lynge Jakobsen, Director Deportivo y Ejecutivo, Aalborg BK (DEN) (1996 – 2013)

Pál Orosz, Director Ejecutivo, Ferencvárosi TC (HUN)

Dino Selimovic, Director General, FK Sarajevo (BIH)

Revaz Tchokhonelidze, Director General, FC Dynamo Kyiv (UKR)

RESUMEN BREVE

Los capítulos de esta guía siguen de cerca el modelo de estructura organizativa de clubes tal como está descrito en las siguientes páginas e incorpora las tres dimensiones de Tiempo, Actividad y Entorno

1. TIEMPO

El tiempo es crucial para la estrategia. En el fútbol, al igual que en los negocios, hay tres horizontes temporales expresados como corto plazo, medio plazo y largo plazo. Estos horizontes son necesarios a la hora de planear y evaluar objetivos, y ofrecen a los que gestionan los clubes puntos fijos de anclaje necesarios para modelar sus operaciones. Como unidades de medida

en el fútbol, se puede considerar el corto plazo como el tiempo mínimo de planificación, que puede oscilar desde el próximo partido hasta una temporada; el medio plazo se puede considerar como el periodo de hasta tres años, dentro de los parámetros de planificación financiera, mientras que el largo plazo es el horizonte que va más allá de esto.

2. ACTIVIDAD

Los clubes realizan varias actividades principales. Podemos identificar tres de estas actividades: deporte, negocios y comunidad. Naturalmente, no hay actividades “puras” como tales, ya que una actividad en cada uno de estos tres sectores afecta

a las otras dos; no obstante, se pueden distinguir por sus funciones primarias. Los clubes también requieren servicios variados para poder desarrollar las tres actividades principales.

3. ENTORNO

El entorno es lo que da forma a un club de fútbol y le otorga sus rasgos únicos, pero también es una fuente de oportunidades para clubes que saben reconocer sus ventajas competitivas, cuales están determinadas por lo que les rodea. Este entorno tiene elementos específicos del fútbol, pero también

componentes universalmente aplicables a cualquier entidad económica y social que funciona dentro de una cierta jurisdicción. La relación entre el club y su entorno será finalmente responsable de su éxito o fracaso como organización.

Estas tres dimensiones se unen para formar una vista general del marco de la estructura organizativa de un club, que hemos utilizado como base para construir esta guía. Desde un punto de vista tanto editorial como de contenido, dan forma a los diferentes capítulos y su contenido concentrándose en actividades que están firmemente localizadas en el entorno específico de un club, y donde las diferentes funciones están necesariamente enmarcadas en los horizontes dimensionales y temporales.

El **capítulo 1** se centra en las actividades deportivas de los clubes, que en definitiva definen y hacen a un club de fútbol. El departamento de fútbol de cualquier club es directa o indirectamente responsable de una significativa proporción de los gastos totales del club. La estructura deportiva de los clubes está modelada por presiones a corto, medio y largo plazo, con varios actores funcionales en esta estructura responsables del éxito del club a corto, medio y largo plazo. Las relaciones entre actores internos clave son de vital importancia para el éxito deportivo del club, lo que en la mayoría de los casos es también un prerrequisito para el éxito empresarial y comunitario. Finalmente, el éxito o el fracaso de cualquier medida implementada a corto y medio plazo están determinados por el enfoque a largo plazo, donde el liderazgo del club y elementos como la cantera juegan un papel crucial.

El **capítulo 2** se centra en las actividades empresariales, explorando el estado actual de la

economía de los clubes de fútbol y analizando la dimensión comercial desde el punto de vista de los ingresos y los costes. La naturaleza específica del negocio del fútbol es abordada de un modo descriptivo, poniendo énfasis en los elementos que hacen que el fútbol sea considerado una industria única. El capítulo también usa la dimensión temporal colocando los diversos impulsores de costes y flujos de ingresos en los tres horizontes temporales.

El **capítulo 3** se centra en el aspecto comunitario de las actividades de los clubes, bajo el cual se han colocado diversas manifestaciones de la actividad comunitaria. Para los clubes profesionales, su actividad comunitaria es una fuente de ingresos, apoyo, crítica e incluso capital humano. Los clubes se han involucrado en actividades de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) desde antes de que se inventara el término, pero la “comunidad” no solo abarca acciones caritativas individuales con sectores desfavorecidos de la sociedad. En realidad, los clubes de fútbol sirven de conexión efectiva entre la comunidad local, el mundo de los negocios y las autoridades públicas, y esto los ha convertido en jugadores extremadamente valiosos en sus entornos. Sin embargo, la creciente comercialización de los clubes ha colocado una importante presión en esta relación, con los clubes intentando retener líneas de comunicación legítimas y auténticas con sus comunidades.

El **capítulo 4** describe los servicios operacionales internos de un club como su entorno interno. Todos estos servicios no son exclusivos de los clubes de fútbol, pero aun así juegan un papel crucial a la hora de desarrollar las tres actividades principales. Hemos empleado de nuevo un enfoque descriptivo, y hemos analizado los servicios comenzando con un vistazo a una serie de ejemplos de organigramas reales de clubes, seguidos de la administración de clubes y terminando con marketing y publicidad, infraestructuras, comunicaciones y funciones operativas médicas y legales.

El **capítulo 5** identifica el entorno externo de los clubes de fútbol, “incrustados en un mundo de instituciones”. Se mencionan diversos aspectos como los factores geográficos, económicos y políticos. También se da a los clubes la oportunidad de determinar su ubicación dentro de la pirámide del fútbol y comprender las relaciones que gobiernan la vida de toda la industria del fútbol, tanto interna como externamente, en lo relativo a la existencia de numerosas partes interesadas importantes, líneas

de comunicación, influencias no futbolísticas y los papeles de la sociedad y la comunidad en general.

El **capítulo 6** desarrolla el tema de la planificación estratégica de los clubes, que generalmente se refiere a la formulación de planes para lograr ciertos objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos necesarios para ello. La función de la planificación y la visión a largo plazo es una de las más importantes de la cúpula directiva del club, ya que sirve para poner los cimientos para el desarrollo general del club y tendrá un impacto sobre los horizontes temporales de cualquier club a corto, medio y largo plazo. Finalmente, el éxito o el fracaso de un régimen estarán determinados por la habilidad de la máxima autoridad del club para analizar las posibilidades y el entorno interno del club con el fin de formular políticas y planes adecuados. Ofrecemos varias estrategias reales de clubes como ejemplos en paralelo con las funciones de gestión de cambios y crisis, que son por lo general los dos mecanismos que regulan el desarrollo del club en la dimensión temporal.

MARCO GENERAL DE LA GESTIÓN DEL FÚTBOL DE CLUBES

Puesto que existen pocas teorías sobre la industria del fútbol, hemos adoptado un enfoque empírico en primer lugar, y hemos aplicado una llamada vista deductiva en una fase secundaria.

¿Por qué es tan difícil explicar un resultado deportivo? Estudiar diversas perspectivas nos permite determinar algunas causas de ciertas situaciones y resultados. La guía también propone un modelo organizativo de clubes compuesto de elementos de las tres actividades principales, que operan en las capas de los entornos internos y externos, todos funcionando en una dimensión temporal.

Se supone que un tipo de organización está influenciado por dos factores: el “entorno interno” y el “entorno externo”. El resultado deportivo y el resultado empresarial son dos variables tangibles que tradicionalmente se han incluido en el análisis

de las operaciones de los clubes de fútbol, con la clasificación en la liga y las victorias en torneos por un lado y el rendimiento económico de los clubes por el otro. Pero el resultado comunitario también es una variable que consciente o inconscientemente mueve muchas de las actividades del club, y suele ser independiente de las variables económica y deportiva. Se supone que el tipo de organización es la consecuencia lógica de los entornos tanto interno como externo.

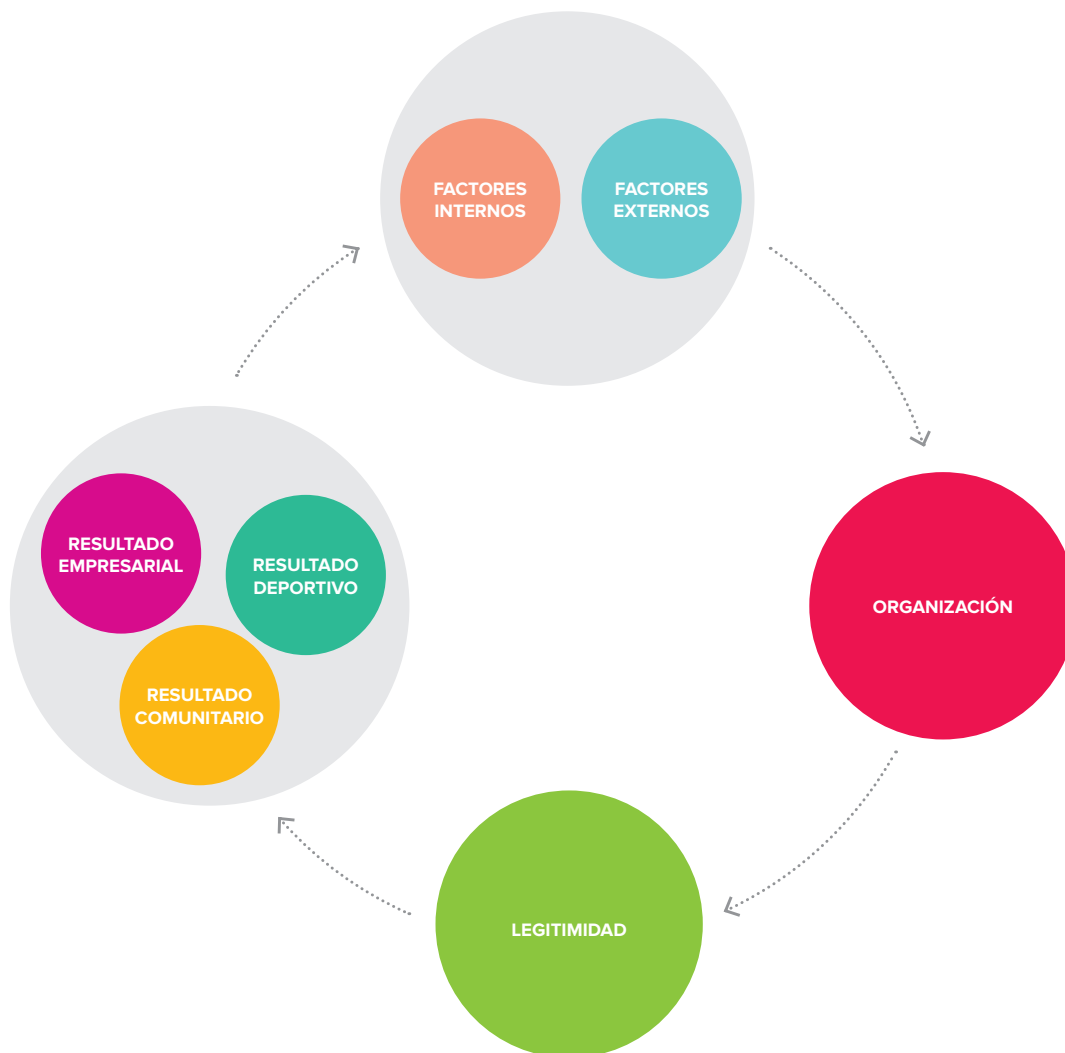
Se ha resaltado un ejemplo de la importancia y la influencia del entorno total del club en la tabla de abajo, donde dos clubes procedentes de dos países diferentes pero aproximadamente del mismo tamaño tienen números financieros similares si miramos los porcentajes que constituyen el volumen, pero están a años luz de distancia en lo relativo a las cifras actuales.

ALGUNAS CIFRAS DE CLUBES EXCLUYENDO LA RENTA POR TRASPASOS DE JUGADORES E INGRESOS EUROPEOS

FUENTE DE INGRESOS ANUAL 2013/2014	CLUB POLACO GRANDE (MILLONES €)	%	CLUB INGLÉS GRANDE (MILLONES €)	%
Día de partido	5,1	20,6	129,6	25
Transmisión	7,5	30,2	162,8	31,3
Publicidad	12,2	49,2	227,0	43,7
Total	24,8	100	519,4	100

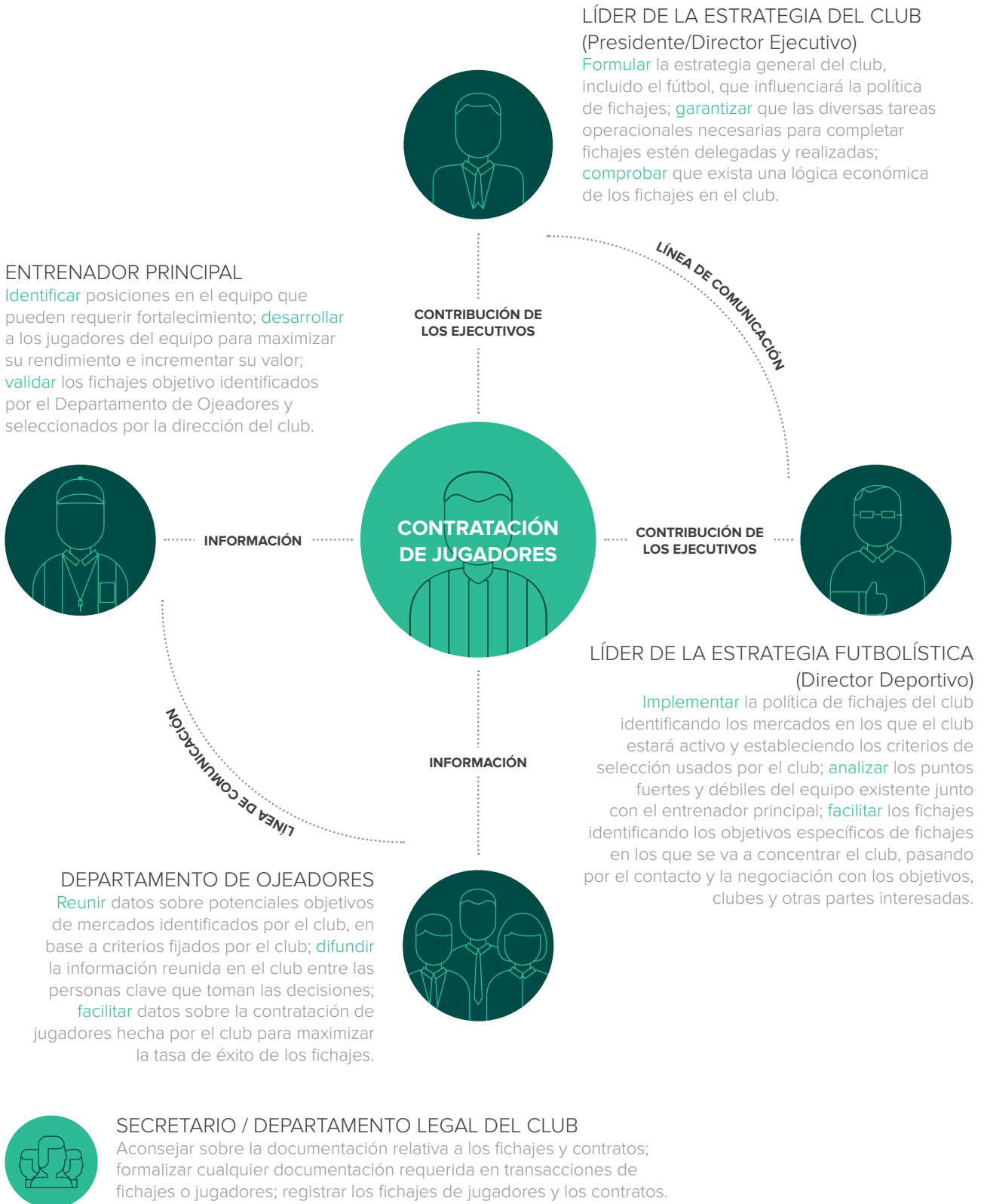
Fuente: Clubes Miembros de la ECA

EL CICLO DE RENDIMIENTO DE UN CLUB



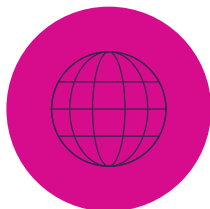
CAPÍTULO 1: ACTIVIDADES DEPORTIVAS

ESQUEMA DE INFLUENCIA DE LA CONTRATACIÓN DE JUGADORES

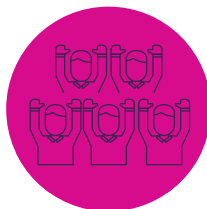


CAPÍTULO 2: ACTIVIDADES EMPRESARIALES

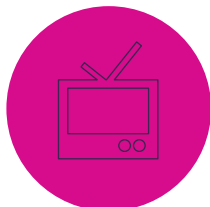
POTENCIALES FUENTES DE INGRESOS NUEVAS O ADICIONALES A CORTO Y MEDIO PLAZO



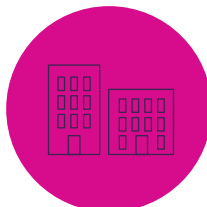
Expansión internacional



Desarrollo y segmentación de la base de seguidores



Desarrollo del mercado de los derechos de retransmisión



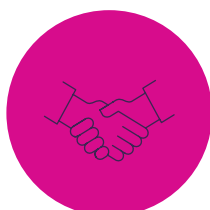
Desarrollo del uso de la infraestructura



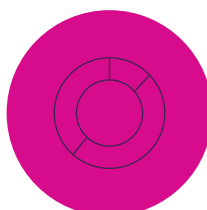
Desarrollo de la venta de los derechos de propiedad intelectual



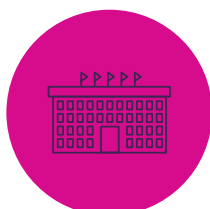
Desarrollo del mercado de fichajes de jugadores



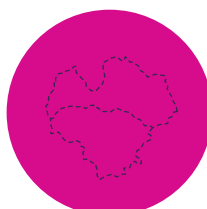
Segmentación y regionalización de patrocinios y asociaciones comerciales



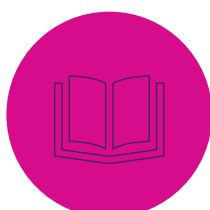
Creación de una cartera de negocios secundarios y su desarrollo



Retransmisiones en directo en el estadio de los partidos jugados fuera de casa



Ligas transnacionales/ proyectos de regionalización y competiciones que cubran mercados más amplios



Comercialización de conocimientos



Desarrollo digital

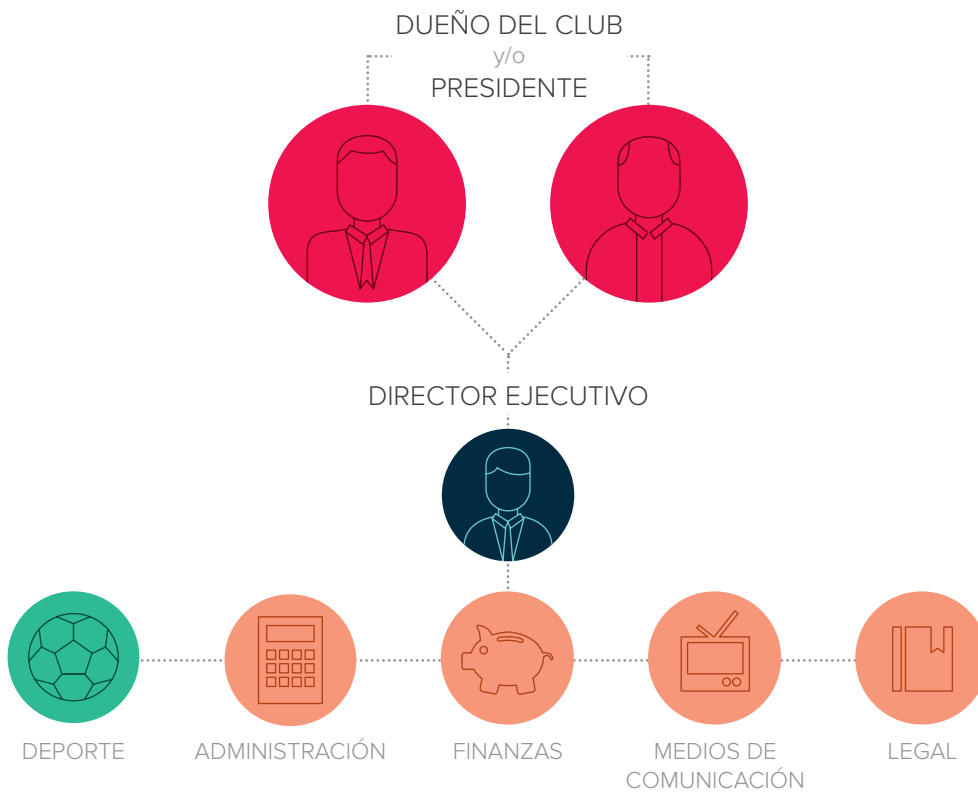
CAPÍTULO 3: ACTIVIDADES COMUNITARIAS

EL FAN/SEGUIDOR ES CENTRAL

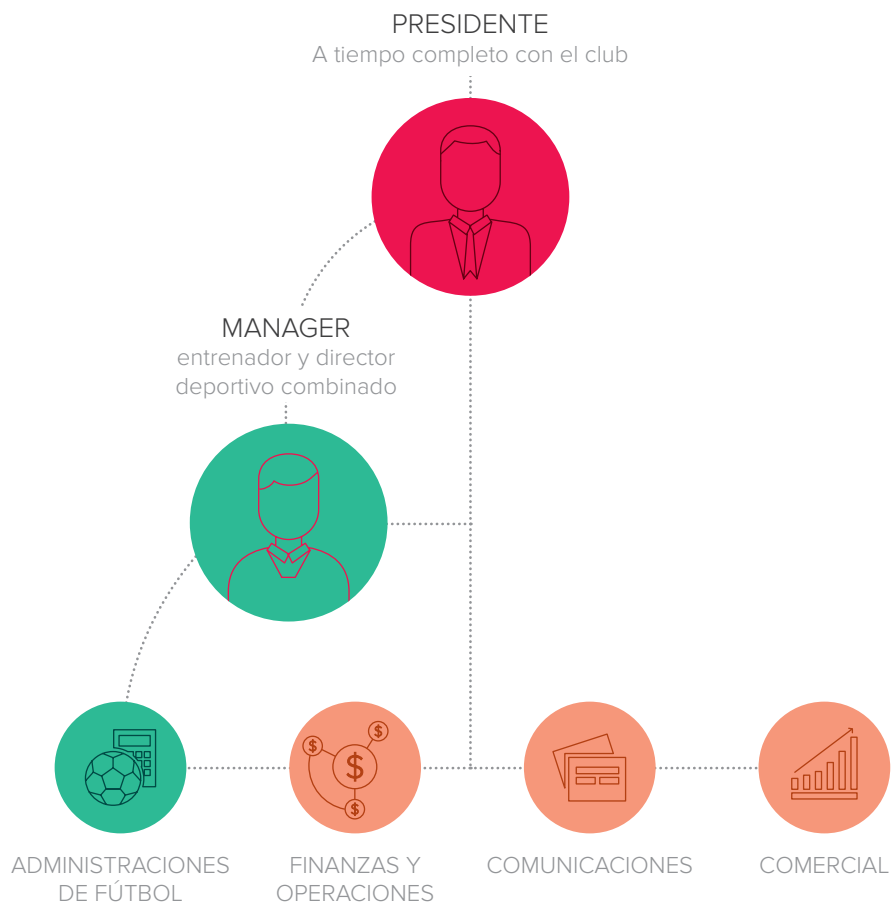


CAPÍTULO 4: SERVICIOS OPERATIVOS DEL CLUB

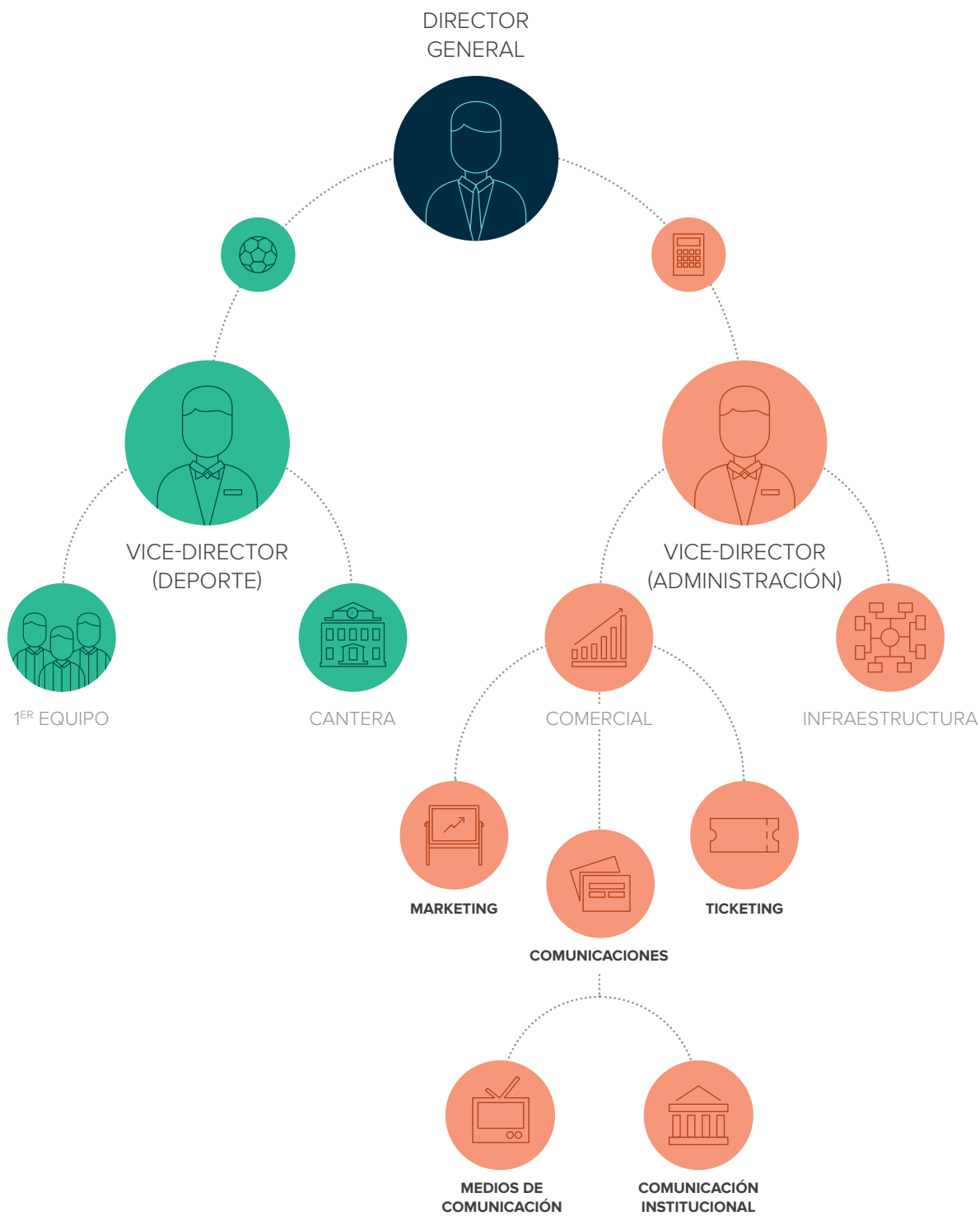
ORGANIGRAMA COMÚN DE UN CLUB



CLUB DE PRIMERA SUBDIVISIÓN DE LA ECA, ENFOQUE BRITÁNICO

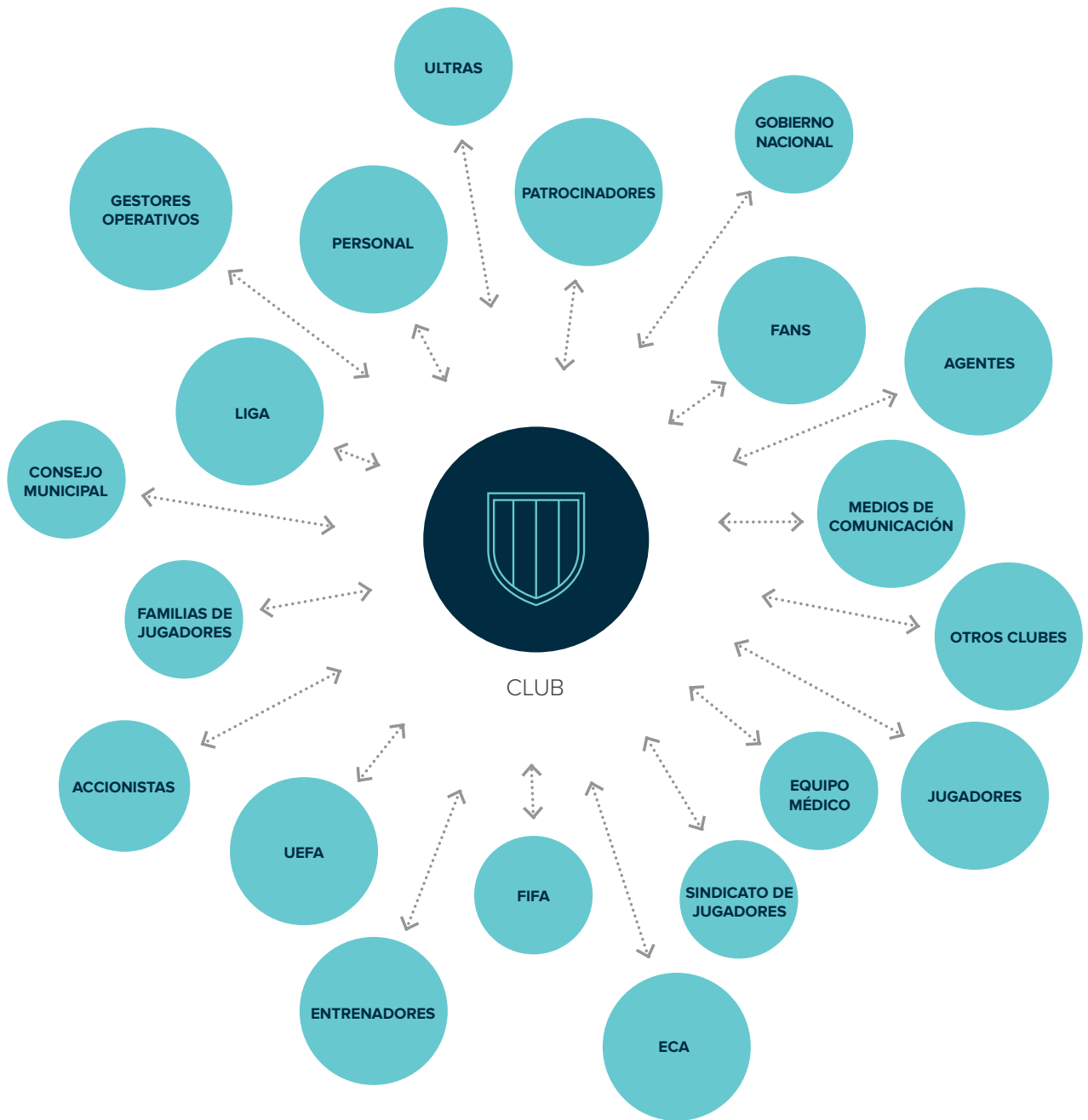


CLUB DE PRIMERA SUBDIVISIÓN DE LA ECA, ENFOQUE DE EUROPA MERIDIONAL



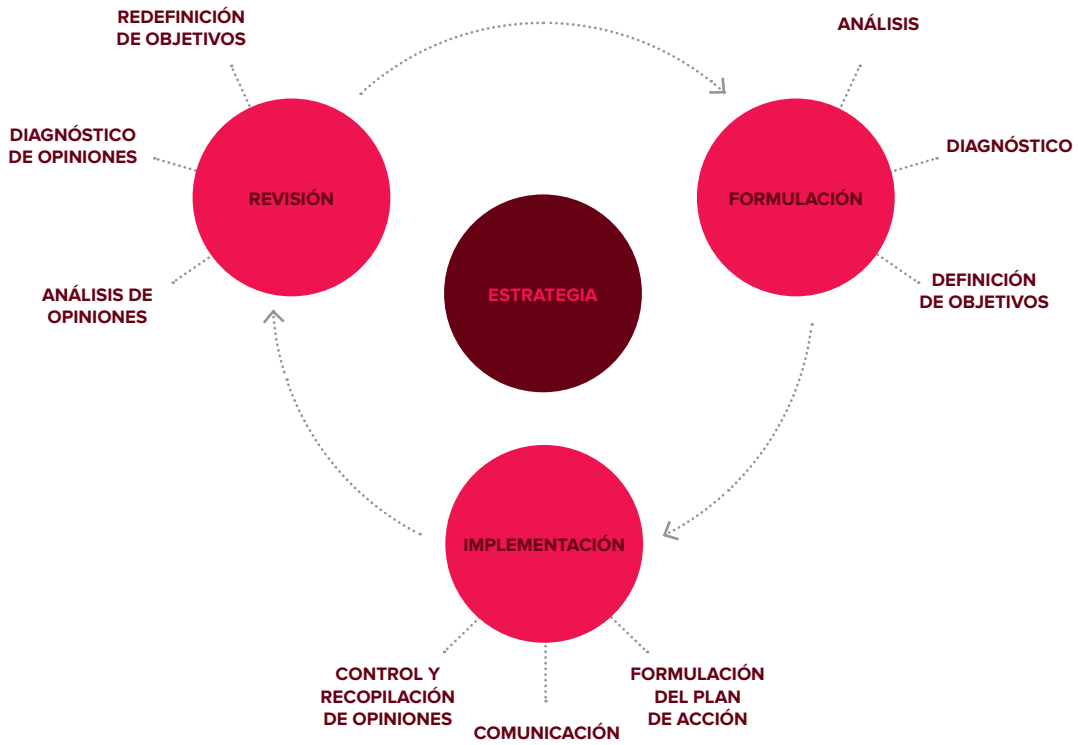
CAPÍTULO 5: RELACIONES CON GOBIERNOS E INSTITUCIONES

ÁREA DE INFLUENCIA DEL CLUB



CAPÍTULO 6: GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA, LA CRISIS Y EL CAMBIO

En general, la estrategia se compone de varios procesos cruciales:



PRONÓSTICO

En el capítulo 6 podemos aprender la lección de que un club puede tener la tentación de implementar una estrategia cuando se enfrenta a una crisis. Pero la crisis también es fuerte estímulo para el director técnico para dar un paso atrás y, por ejemplo, invertir en jugadores jóvenes, dándoles la oportunidad de convertirse en las semillas del fruto de mañana.

Debido al enfoque altamente práctico de esta guía y su perspectiva europea, se presenta un importante número de ejemplos y estudios de casos basados en clubes de todas las geografías y tamaños, demostrando cómo los clubes han encarado situaciones similares en el pasado.

Al mismo tiempo, los organigramas y las estrategias no sirven de nada si no se implementan. Es aquí donde no podemos dejar de enfatizar la importancia de líderes competentes.

Partiendo del marco de desarrollo de un club presentado más arriba en esta guía, asumimos que hay cinco pasos de maduración, o niveles de desarrollo, de un club de fútbol. En los análisis de clubes vimos las condiciones para una buena

gestión, que son: flexibilidad, reglas claras de poder y toma de decisiones, una actitud positiva para el cambio y un plan de desarrollo moldeado por la estrategia.

Estas fundaciones constituyen la base para la “legitimidad”, que consideramos como el marco clave. El fútbol suele tener éxito cuando las actividades administrativas son percibidas como actividades de equipo enfocadas en la colaboración. La actividad en el campo y durante los partidos debería caracterizarse por la colaboración, pero puede, en situaciones específicas, estar extremadamente orientadas hacia héroes.

Esta Guía para la Gestión de Clubes de la ECA se concentra en las actividades administrativas. “Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros” – las opiniones contemporáneas sobre el liderazgo se entrelazan con nuestras nociones de heroísmo, lo que a menudo enturbia la distinción entre líder y héroe. En nuestra sociedad, el liderazgo suele verse como un fenómeno inherentemente individual.

Debido a nuestra continua obsesión con genios solitarios, reflejada en todo aquello que va desde la veneración de entrenadores y directores deportivos hasta nuestra fascinación con jugadores conocidos, no es una sorpresa que tendamos a subestimar el trabajo creativo logrado por los grupos. Pero todos sabemos que la cooperación y la colaboración son más importantes cada día.

Un mundo menguante en el que la complejidad política y tecnológica aumenta a un ritmo acelerante ofrece cada vez menos áreas en las que basta una

acción individual. Reconociendo esto, hablamos cada vez más de la necesidad de trabajar en equipo, por ejemplo, pidiendo un nuevo modelo de acción ejecutiva en el fútbol. Sin embargo, a pesar de la retórica de colaboración, seguimos abogando por ella en una cultura en la que la gente lucha por diferenciarse como individuos.

Los clubes de fútbol están gestionados como equipos. Suponiendo que nos imaginemos a un equipo como una cadena de muelles, si un elemento o nivel del equipo falla, por ejemplo el presidente, la cadena entera comienza a temblar

FIVE LEVELS OF RELATIONAL DEVELOPMENT



y desequilibrarse. El equipo entero y, a menudo, todo el club perciben incertidumbre.

Si las administraciones ya no trabajan eficientemente, las condiciones de trabajo de los jugadores se deteriorarán y el patrocinio, el *merchandising*, las ventas, etc. disminuirán. Es la misma situación que la de cualquier empresa tradicional al gestionar incertidumbres. Cuantos más niveles hay en la organización del club, más cambios e incertidumbres hay que gestionar.

Los directivos de los clubes de fútbol suelen tener ciertos planes a largo plazo, pero ante todo deben hacer frente y satisfacer al entorno y las partes interesadas del club. Esto significa que la mayoría de directivos terminarán apostando por una victoria lucrativa a corto plazo, en lugar de un éxito a largo plazo.

La competición consistente y otros retos hacen que la innovación sea necesaria. La educación y el intercambio de información son dos fuentes clave que pueden proporcionar a los gestores de clubes ciertas ideas, conceptos y respuestas a sus preguntas.

Uno de los objetivos de la ECA es apoyar a la industria del fútbol y a los clubes de fútbol

específicamente, compartiendo las mejores prácticas y los conocimientos entre los miembros de las asociaciones y más allá. Esta Guía de Gestión de la ECA es sin duda una importante herramienta en este proceso, y ofrece un rico juego de mosaicos para que los clubes los examinen y, quizás, adopten en parte, para su propio rompecabezas. No obstante, incluso si los clubes deciden aprender de los mejores para mejorar, no serán mejores que la media.

Para que la industria del fútbol se convierta verdaderamente en una industria, y una que cuida de su integridad, tiene una base económica sostenible, crea valores añadidos y retiene fuertes conexiones con su comunidad y con la sociedad en general, con el fin de convertirse en la mejor, los clubes tienen que comprender que necesitan identificar individualmente lo que los hace únicos y diferentes, tanto internamente como en su entorno.

Este proceso de “encontrarse a uno mismo” debería servir de trampolín para el desarrollo sostenible y exhaustivo de los clubes, y la ECA seguirá trabajando en este campo para apoyar al fútbol de clubes y a la industria del fútbol en su misión de mejorar.

DISCLAIMER

This research is based on the participation of members of the European Club Association (ECA). The information, views and opinions contained in this research do not necessarily reflect the views and opinions of the ECA nor that of its members. The Club Cases do not reflect the official club position but are based on the interviews with individuals at the moment of their realisation. A number of written sources were used as a source of inspiration and are highlighted in the ‘suggested reading list’. When tables, quotes and graphics were taken directly from a source, this is referenced accordingly. Otherwise, all materials are part of ECA own analysis. The materials contained in the research are for general information purposes only and are not offered as nor constitute advice on any particular matter. The ECA has endeavoured to keep the information up to date, but it makes no representations or warranties of any kind, expressed or implied, about the completeness, accuracy, or reliability, with respect to this information.

ISBN: 978-2-8399-1604-2

© The ECA Club Management Guide constitutes a collection of independent data arranged in a systematic and methodical way and, as such, constitutes a database protected by database rights. Copyright throughout the research is vested with the ECA and all rights are reserved. The Guide is primarily addressed to ECA members and is not intended to be utilised or relied upon by any other parties. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan, sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise – without the prior written permission of the ECA. Commercial use of the Guide is strictly forbidden unless by prior agreement with ECA.

Enquiries and comments to be addressed to the ECA Editorial Team at:
olivier.jarosz@ecaeurope.com

Phone +41 (0) 22 761 54 40 - Fax +41 (0) 22 761 54 49

European Club Association

Route de Saint Cergue 9, CH-1260 NYON

www.ecaeurope.com

twitter.com/ECAEurope

facebook.com/EuropeanClubAssociation



Route de St-Cergue 9
CH-1260 Nyon

www.ecaeurope.com