



Reflexiones sobre el benchmarking como estrategia administrativa en los clubes de fútbol profesional

Reflections related to benchmarking as an administrative strategy in professional soccer clubs

Reflexões sobre o benchmarking como estratégia administrativa em clubes de futebol profissional

Alberto Aguilera

Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, Pachuca – Hidalgo, México



<https://orcid.org/0009-0005-5915-7795>

ararrivera10@gmail.com (correspondencia)

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2026.01.002>

Recibido: 05/01/2026 Aceptado: 02/03/2026 Publicado: 11/03/2026

PALABRAS CLAVE

administración,
benchmarking, club de
fútbol, estrategia, mejora
organizacional.

RESUMEN. Actualmente los eventos que desafían la estabilidad de los clubes de fútbol profesional son un asunto cotidiano; los entornos son más dinámicos e inciertos, provocando con ello transformaciones importantes en su gestión y operación. Como respuesta estas organizaciones disponen de varios métodos administrativos que les permiten adaptarse y solventar de mejor manera los desafíos que el entorno presenta, uno de ellos es el benchmarking. El objetivo de este ensayo fue reflexionar sobre este método organizacional para administrar un club tendiente al aprendizaje y la mejora de su actuación tanto en cancha como fuera de ella. Metodológicamente, se basó en un estudio documental, mediante la hermenéutica analizando textos relacionados a cómo este conocimiento administrativo es un valioso método para gestionar y operar a los clubes en ambientes inciertos y desafiantes. Para ello se definió el concepto, sus características, reflexionando en la manera en cómo se está empleando este conocimiento en dichas organizaciones. Concluyendo en que el adecuado uso de esta metodología organizacional es un aporte efectivo, eficiente y eficaz en la búsqueda de los objetivos deportivos y económicos.

KEYWORDS

administration,
benchmarking, soccer
club, organizational
improvement, strategy.

ABSTRACT. Currently, events that challenge the stability of professional football clubs are an everyday matter; environments are more dynamic and uncertain, causing significant transformations in their management and operation. In response, these organizations rely on various administrative methods that allow them to adapt and better address the challenges presented by the environment, one of which is benchmarking. The objective of this essay was to reflect on this organizational method for managing a club oriented toward learning and improving its performance both on and off the field. Methodologically, it was based on a documentary study, using hermeneutics to analyze texts related to how this administrative knowledge is a valuable method for managing and operating clubs in uncertain and challenging environments. To this end, the concept and its characteristics were defined, reflecting on how this knowledge is being applied in such organizations. It concludes



that the proper use of this organizational methodology is an effective, efficient, and successful contribution to achieving sporting and economic objectives.

PALAVRAS-CHAVE

administração, benchmarking, clube de futebol, melhoria organizacional, estratégia.

RESUMO. Atualmente, os eventos que desafiam a estabilidade dos clubes de futebol profissional são uma questão cotidiana; os ambientes são mais dinâmicos e incertos, provocando transformações significativas em sua gestão e operação. Como resposta, essas organizações dispõem de vários métodos administrativos que lhes permitem adaptar-se e enfrentar de melhor maneira os desafios que o ambiente apresenta, sendo um deles o benchmarking. O objetivo deste ensaio foi refletir sobre esse método organizacional para administrar um clube voltado ao aprendizado e à melhoria de seu desempenho tanto dentro quanto fora de campo. Metodologicamente, baseou-se em um estudo documental, utilizando a hermenêutica para analisar textos relacionados a como esse conhecimento administrativo é um método valioso para gerir e operar clubes em ambientes incertos e desafiadores. Para isso, definiu-se o conceito e suas características, refletindo sobre a forma como esse conhecimento está sendo empregado nessas organizações. Conclui-se que o uso adequado dessa metodologia organizacional é uma contribuição efetiva, eficiente e eficaz na busca dos objetivos esportivos e econômicos.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la humanidad ha experimentado diferentes eventos que han afectado y modificado la forma de administrar las organizaciones. La globalización, los procesos de integración cultural y el avance tecnológico en la información y comunicación, entre otros, han influido determinadamente en las organizaciones. Como resultado de esto las relaciones comerciales son más inestables, los consumidores más exigentes y los negocios se desarrollan en ambientes más desafiantes e inciertos. Los clubes de fútbol no son ajenos a estas tendencias. Por el contrario, una consecuencia de estos escenarios se expresa en una importante revolución dentro de la industria del , que ha llevado a transformar a estas organizaciones, sin importar su tamaño y su configuración orgánica y jurídica en entidades dedicadas a la industria del entretenimiento y el espectáculo deportivo, y la comercialización de productos y servicios alrededor de ésta (Brito y Vayas, 2021; Ginesta, 2011; Miller et al., 2012; Taborda y Castrillón, 2023; Pujol y Del Barrio, 2008; Rodríguez, 2021). En el último año ésta industria a nivel mundial generó alrededor de doscientos mil millones de dólares (Deloitte, 2025), lo que ha forzado una transición organizacional que requiere de una administración racional basada en el conjunto de conocimientos humanos aplicados a las organizaciones para convertirse en una oferta interesante en este sector.

La necesidad de administrar racionalmente cualquier organización deportiva, independientemente del tamaño, su carácter público, privado o social, se deriva del hecho de que ésta debe operar en un entorno global incierto, muy competido, que experimenta diversos desafíos provocados por constantes transformaciones de tipo económico, político, social, cultural, ambiental y tecnológico, que repercuten positiva y negativamente el desempeño de la misma.

Sin embargo, el empleo del conjunto de conocimientos administrativos en las organizaciones deportivas en general, y las del fútbol en particular, está muy alejado de la práctica cotidiana, sobre todo en regiones con economías emergentes. Diversos estudios al respecto han mostrado la ausencia de buenas prácticas organizacionales al interior de las mismas (Eddif et al. 2024; Garner et al., 2016; Manev y Jakimovski., 2017; Mejía y Ramírez, 2021; Roza et al., 2022); sin un sustento teórico de los diversos enfoques que a lo largo de los años se han creado para la gestión y operación de las organizaciones en general como el enfoque clásico, de relaciones humanas, de contingencia, de sistemas, administración por objetivos, desarrollo organizacional, reingeniería de procesos, planeación estratégica, calidad total, mejora continua, normas ISO9000,

organizaciones inteligentes y benchmarking, entre otros. Se trata de enfoques dirigidos a alcanzar mejoras mediante la utilización óptima de los recursos, de forma que se maximicen las actividades generadoras de valor, tanto a nivel de cada proceso, como en el total de la organización (Gabriel y Alina; 2014). A pesar de esta variedad de enfoques para administrar las organizaciones en los sectores industriales, comerciales y de servicios y de su empleo a lo largo de más de cien años y dado el contexto de globalización en la economía en los últimos años el empleo del benchmarking en la gestión y operación de los clubes de fútbol ha ido cobrando importancia en las dos últimas décadas como estrategia organizacional, por sobre las demás, debido a ser un método ya probado en su aplicación en otros sectores (Callejo y Martínez, 2006; Holzmayer y Schmidt, 2020; Miller et al., 2012).

En este orden de ideas se orienta la argumentación del ensayo que basada en el análisis documental de diversos textos de autores clásicos del benchmarking y de autores que lo han aplicado a los entes deportivos, particularmente del fútbol, mediante el uso de la hermenéutica pretende reflexionar en el panorama de este método administrativo utilizado en la actualidad por diversos clubes de alrededor del mundo, partiendo de la tesis de la aplicación adecuada por los profesionales respectivos son la mejor manera de potenciar exitosamente hacia el óptimo funcionamiento, desempeño y mejora organizacional en estas entidades deportivas; señalando ¿Qué es el benchmarking? ¿Cuáles son sus características? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?, así como su empleo en los procesos deportivos y de negocios de los clubes y la forma en cómo impactan la administración de los mismos y las conclusiones.

2. MÉTODO

El estudio se desarrolló bajo un enfoque documental, recurriendo a la hermenéutica como herramienta principal de análisis. A través de la interpretación crítica de textos especializados, se buscó comprender cómo el conocimiento administrativo, en particular el benchmarking, se aplica en la gestión de clubes de fútbol profesional. Esta metodología permitió definir el concepto, identificar sus características y reflexionar sobre las formas en que se está empleando en organizaciones deportivas que enfrentan entornos dinámicos e inciertos.

3. DESARROLLO

¿Qué se entiende por benchmarking?

El término benchmarking se entiende como evaluación comparativa sobre un punto de referencia. Para Camp (1989), autor principal de este método se define como un proceso sistemático y continuo para observar, evaluar y comparar las estructuras y los procesos de trabajo expresados en productos o servicios de las organizaciones que se reconocen como líderes y representantes de las mejores prácticas organizacionales con el propósito de adoptarlas y adaptarlas a la propia organización logrando aprendizajes y mejoras en la gestión, operación, desempeño y rendimiento de la misma.

Tipos de benchmarking

El benchmarking, señalan Camp (1989) y Spendolini (1992), puede ser interno, competitivo y funcional o genérico. El primero, se refiere a la identificación de los procesos de trabajo dentro de la propia organización realizados con mejor y mayor efectividad que otros que pueden ser aplicados a la misma; busca reconocer los estándares de desarrollo intrínsecos a la organización. El segundo, se encarga de la identificación, análisis y comparación de productos, servicios y procesos de trabajo de la competencia directa de la organización; busca

reconocer los estándares de desarrollo extrínsecos a la organización dentro del mismo sector para aplicarlos a la misma. El tercero se expresa en la comparación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que no necesariamente son competencia; se reconocen las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que haya logrado el éxito. Boxwell (1995), por su parte identifica al benchmarking cooperativo y/o colaborador; donde una organización que desea mejorar sus procesos contacta a las organizaciones de referencia independientemente del sector y propone compartir conocimientos esperando aprender y mejorar basándose en lo que se va a compartir.

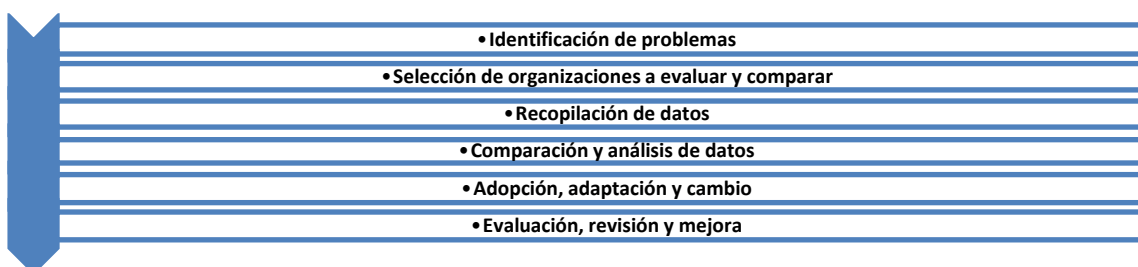
Estos tipos de Benchmarking no son excluyentes, se pueden complementar unos a otros para obtener un enfoque más amplio de los factores que llevan al mejor desempeño de las organizaciones líderes, tendiente a agregarle valor a los procesos propios.

Etapas del benchmarking

A lo largo de los años se han elaborado diversos modelos de benchmarking basados en las propuestas de Camp (1989), Boxwell (1995), y Spendolini (1992). A pesar de la gran cantidad de modelos elaborados a partir de las teorías de estos tres autores, sus principios básicos siguen siendo los mismos, y en esencia, pretenden obtener con su aplicación el mismo resultado: la búsqueda de un aprendizaje y una mejora en las organizaciones. Todos los modelos que se sustentan en diferentes fases comparten similares procesos, con una serie de etapas que pueden resumirse y clasificarse en: identificación de problemas; selección de organizaciones a comparar y evaluar; recopilación de datos; comparación y análisis de datos; adopción, adaptación y cambio; y por último, evaluación, revisión y mejora (Figura 1).

Figura 1

Etapas del proceso de benchmarking.



Nota: Elaboración propia basada en las propuestas de Camp (1989), Boxwell (1995), y Spendolini (1992).

Ventajas

- Permite conocer la posición relativa de la organización frente a otras del mismo sector.
- Posibilita saber las propias fortalezas y debilidades y en función de estas establecer planes de acción.
- Constituye un apoyo firme para la toma de decisiones, pues éstas se seleccionan con bases objetivas y verificables desarrolladas por las experiencias positivas de otras organizaciones.
- Es un excelente método de aprendizaje y mejora organizacional pues exige el estudio continuo de los propios procesos de trabajo y el de otras organizaciones ofreciendo alternativas de solución a problemas diversos y detectando continuamente áreas de oportunidad.

- Posibilita la estabilidad y el crecimiento.

Desventajas

- Es un proceso complicado, difícil de emprender y requiere de muchos recursos que pueden ser cuantiosos, así como del compromiso y esfuerzo de todos los colaboradores para ser redituable.
- Debe reservarse a cuestiones relevantes, evitando situaciones rutinarias, de baja o mediana importancia.
- Se dificulta obtener información directa relevante y es poco probable que se comparta información de la manera en cómo trabajan, evolucionan y evalúan los procesos, pues está representada una ventaja competitiva con respecto a todas las organizaciones sean del sector o no y por lógica no puede ser conocida por la competencia.
- Se le refiere críticamente el calificativo de “espionaje o piratería organizacional” pues sin tener una metodología propia y los liderazgos adecuados para aplicarla lo único que se fomenta es el desarrollo de organizaciones que se limitan a imitar procesos y formas de trabajo tal cual sin considerar aspectos de gestión interna que impiden toda tentativa de aprendizaje, participación creativa, innovación y mejora continua propia en los procesos.

Objetivos del benchmarking

Para la mayoría de autores el benchmarking se centra en los procesos y estructuras que permiten lograr determinados resultados obtenidos por las organizaciones de referencia; su objetivo consiste en conocer, entender y aprender sobre los caminos que conducen a la excelencia; entendiendo que no se trata únicamente de descubrir las mejores prácticas y de compararse con éstas, sino principalmente, en la capacidad para comprender por qué otros hacen las cosas de manera más efectiva, eficiente y eficaz; e insisten, en los últimos años, en la potencialidad del benchmarking para fomentar el aprendizaje organizativo, la transmisión de conocimientos y la generación de nuevas ideas (Alguiar, 2021; Chávez y Fernández, 2023; Cortina et al., 2024; Erdil y Erbiyik, 2019; Espinoza y Gallegos, 2019; Mozgovoy et al., 2021).

Por último, cabe señalar que la aplicación de un ejercicio de benchmarking, no conduce a mejoras automáticamente ni asegura el desarrollo de innovaciones, ni el buen desempeño organizacional; pero al menos, tiende a cuestionar los procesos propios existentes, despierta el interés por el aprendizaje de nuevos métodos y aumenta la disponibilidad al cambio y la mejora. Además, toda iniciativa de benchmarking parte de la consideración de que si no se aplica con la metodología correspondiente por el personal indicado, es difícil que la organización alcance resultados similares o superiores a sus competidores en sus procesos; siempre tendrá limitantes respecto a estos, que al igual que cualquier sector económico se rige por cláusulas de confidencialidad y una feroz competencia por el talento humano que dificultan el conocimiento pleno de los procesos (Alguiar, 2021; Boxwell, 1995; Camp, 1989; Chávez y Fernández, 2023; Mozgovoy et al., 2021; Passos y Haddad, 2013; Shetty, 1993; Spendolini, 1992).

El benchmarking en los procesos de los clubes de fútbol

En la actualidad un aspecto importante de muchas organizaciones deportivas del fútbol responde a la necesidad de desarrollar un conjunto de acciones organizacionales, entre las que sobresale la aplicación de conocimientos administrativos, con el fin de insertarse de mejor manera en la dinámica competitiva, tanto en cancha como

fuera de ella. Se trata de mejorar la calidad de la administración mediante métodos efectivos, eficaces y eficientes dentro del nicho comercial, así como determinar cómo y de qué manera estas acciones repercuten positivamente en el actuar organizacional, además de saber cuál es la estrategia adecuada para entender el ambiente, enfrentarlo, sobresalir y tener un proceso sostenible en el tiempo.

A finales del siglo pasado, como consecuencia de la globalización de la economía el negocio del fútbol se vio inmerso en una nueva realidad mucho más lucrativa que transformó este deporte, convirtiéndolo en uno de los negocios del sector del ocio, del espectáculo y el entretenimiento, más rentables a nivel mundial (Brito y Vayas, 2021; Calleja y Martínez, 2005; Ginesta, 2011; Holzmayer y Schmidt, 2020; Miller et al., 2012; Pujol y Del Barrio, 2008; Rodríguez, 2021; Taborda y Castrillón, 2024). La forma de responder a esto fue el replanteamiento de los modelos organizacionales y las respectivas propuestas deportivas y económicas, es decir, considerar el fútbol desde la perspectiva de un modelo de negocios que incluyera aspectos organizacionales que ubicaran el factor deportivo a la par del factor económico y viceversa en la que el éxito de la oferta organizacional como entidad deportiva dependiera de la racionalidad de la respuesta a necesidades y deseos de los seguidores (Szimansky, 1998). Esta racionalidad debe permear la calidad de los productos y servicios elaborados dentro y fuera de la cancha para lograr la satisfacción plena de los aficionados y espectadores en su experiencia de consumo. Asimismo, debe responder a las necesidades y deseos de los diferentes mercados meta: fútbol varonil y femenino en etapa de alto rendimiento; juvenil e infantil en etapa de formación, que representan a sectores que cada día crecen más y están ávidos de respuestas organizacionales al interior y exterior de los entes deportivos.

Para un club de fútbol ya no basta con jugar los partidos sin tener claro el elemento de calidad y competitividad en el juego mismo y cumplir solamente con los intereses creados alrededor de la comercialización de los eventos deportivos. Se trata de trabajar más y mejor en todas las áreas y hacer más efectivos y económicos los procesos esenciales de la organización, que se expresan en ganar campeonatos, formar jugadores y jugadoras, fomentar el fútbol en los niveles base con los conocimientos de las diversas disciplinas del saber humano aplicadas al deporte, proponer un estilo y filosofía de juego que sea agradable a los ojos de los seguidores y espectadores, desarrollar una marca, ser responsables con la comunidad, cuidar el ambiente, mantener la ética organizacional; todo lo anterior de manera óptima y productiva, con estándares de calidad suficientes para competir en mercados futbolísticos muy exigentes, sea a nivel nacional e internacional. Una forma de lograr esto y de la cual muchos clubes de fútbol en el mundo hacen eco es adoptando las prácticas de los líderes organizacionales, sean del sector deportivo principalmente y de otros sectores, pues en ellos se reconoce a las mejores estructuras y procesos que los colocan como el ejemplo a seguir.

El benchmarking hizo su aparición en el mundo del fútbol a principios del presente siglo, con las necesidades de algunos clubes europeos que lo emplearon como una estrategia organizacional para generar un nuevo modelo de negocio a raíz de la existencia de una crisis de generación y pérdida de ingresos provocada por la tradición administrativa de concebirse como organizaciones sin fines de lucro que depositaban la gestión en directivos que se guiaban más por la pasión y el gusto, que por la el conocimiento y la racionalidad, aunada a una creciente pérdida de credibilidad por la corrupción y los malos manejos al interior de algunos clubes (Callejo y Martínez, 2006; Dobson y Goddard, 2001; Miller et al., 2012; Rodríguez, 2021; Szimansky, 1998; Taborda y Castrillón, 2024;). Ante esta situación, estas instituciones deportivas se vieron obligadas a idear nuevas formas de entender y atender al fútbol como negocio; cuyo ejemplo fue la industria del entretenimiento deportivo desarrollado en otros contextos, principalmente el anglosajón.

Estas condiciones en opinión de Cortina et al. (2024), dieron lugar a algunas investigaciones con escaso enfoque organizacional integral; predominando aquellas con un análisis netamente dirigido a la metodología del entrenamiento y desempeño deportivo, (Baryaev et al., 2022; Lühr y Lazarescu, 2007; Mozgovoy et al., 2021); a las condiciones económicas y la eficiencia del gasto público (García-Unanue et al., 2016; Nessel y Kościółek, 2022); a los indicadores y herramientas para la gobernanza del deporte (Geeraert, 2016). Destacando los trabajos con criterios organizacionales de North (2016), basados en el análisis comparativo enfocado a la educación, capacitación y el desarrollo de los entrenadores de fútbol formativo inglés para mejorar sus resultados; Böhlke y Robinson (2009), quienes comparan los sistemas de élite deportiva de varios países; y Santana et al., (2023), quienes realizan un análisis comparativo de los modelos de gestión en los clubes mejor posicionados en el ranking mundial de FIFA. En estas investigaciones con enfoque administrativo sugieren que el benchmarking solo es apropiado si se aborda como una forma de aprender y mejorar las prácticas organizacionales de otras entidades, en lugar de simplemente de adoptarlas e imitarlas. Siendo precisamente lo anterior la lógica de la metodología del benchmarking dado que su objetivo final debe ser el aprendizaje y la mejora organizacional propia (Alguar, 2021; Boxwell, 1995; Camp, 1989; Chávez y Fernández, 2023; Cortina et al., 2024; Espinoza y Gallegos, 2019; Mozgovoy et al., 2021; Passos y Haddad, 2013; Shetty, 1993; Spendolini, 1992)

Asimismo, el benchmarking en los clubes de fútbol no es un tema que se estudie y analice de manera profunda y con rigor científico; existen escasos documentos que señalan que ante las condiciones globales de la economía la respuesta que dieron las diferentes entidades deportivas del fútbol mediante la adopción y adaptación de procedimientos realizado en la industria del deporte y el entretenimiento anglosajón, fue la implantación de un modelo de negocio basado en una administración, gestión y operación de primer nivel, que transformó un club de fútbol tradicional en una moderna organización deportivo-económica inmersa en la industria del espectáculo y el entretenimiento (Brito y Vayas, 2021; Calleja y Martínez, 2005; Dobson y Goddard, 2001; Ginesta, 2011; Holzmayer y Schmidt, 2020; Miller et al., 2012; Pujol y Del Barrio, 2008; Rodríguez, 2021; Szimansky, 1998; Taborda y Castrillón, 2024). Incluso los ingleses han tenido que adaptar las concepciones organizacionales de sus iguales estadounidenses (Venkatasawmy, 2015), y juntos las han colocado como referentes mundiales.

Según estos estudiosos, el primer paso de Benchmarking que se dio para potenciar un club de fútbol, fue la incorporaron de directivos profesionales responsables en distintas áreas funcionales con probada experiencia en organizaciones privadas lucrativas, ajenas al fútbol, bajo la supervisión de una serie de asesores y consultores profesionales que priorizaran el entendimiento de los procesos y de la estructura de otros sectores y los aplicara en la industria deportiva del fútbol, tomando como referencia principalmente los clubes que ocupaban los lugares más destacados en el ranking de organizaciones mejor posicionadas del mundo, en el fútbol inglés, fútbol americano, beisbol y basquetbol de los Estados Unidos de América y sus respectivas agrupaciones de competencia: *National Football League*, *National Basketball Association*, *Major League Baseball* y *Premier League*. En este punto tuvieron claro qué organizaciones se tomarían como referencias y qué procesos se iban a adaptar. El segundo paso, producto del conocimiento y entendimiento de los procesos y estructuras de estos entes deportivos fue la creación de un plan de acciones específicas para recopilar datos e información para hacer el análisis y proponer los cambios necesarios y las mejoras que se irían evaluando y mejorando periódicamente mediante un adecuado benchmarking interno, competitivo, funcional y colaborativo, dirigido más a los aspectos económico - administrativos (Calleja y Martínez, 2006; Dobson y Goddard, 2001; Miller et al., 2012; Taborda y Castrillón, 2024).

Estas acciones de análisis comparativo basadas en el benchmarking se enfocaron principalmente en cuatro áreas clave: la deportiva, la mercadológica, la económico-financiera y la social. Dicho enfoque adoptado basó sus acciones en un benchmarking de los cuatro tipos, cuyo modelo fueron, además de los ya mencionados del contexto anglosajón, diferentes corporativos industriales, comerciales y de servicios de la banca, la construcción, la industria digital, los grupos inmobiliarios, la industria automotriz, y la industria del espectáculo y el entretenimiento, en el mundo. Este mismo método se adoptó en la mayoría de equipos de Asia, África y América Latina.

Esta adopción y adaptación de prácticas organizacionales de otros sectores, implementadas por las nuevas dirigencias representó la mayor innovación administrativa en los clubes de fútbol donde estos liderazgos reinterpretaron al club de fútbol a partir de todo su conocimiento y experiencia adquirida a través de los años en el mundo de los negocios, el comercio y la gran industria creando ideas propias derivadas de las buenas prácticas operacionales aprendidas en los diferentes contextos organizacionales coincidiendo con la metodología del ingeniero japonés Eiji Toyoda (1987), en su capacidad de observación, visión, análisis e intuición que posibilitó adaptar una serie de procesos y actividades utilizadas en un sector hacia otro totalmente diferente, de forma racional, creativa e innovadora, practicando e instituyendo lo que hoy se conoce como benchmarking (Tolliday, 1998).

Ante esto, las instituciones deportivas del fútbol implementaron, poco a poco, la concepción de un club como un ente inmerso en una economía de mercado basada en la ley de la oferta y la demanda, formado por varias unidades de negocio que deben ser comercializadas. Pero esta comercialización debe partir del punto de que toda la actuación del club está y estará enfocada sobre la base de un objetivo principal: el éxito deportivo.

A este respecto, el benchmarking propone que la actuación deportiva representa la principal unidad de negocio y el elemento generador de ingresos más importante, y se sustenta en dos grandes líneas: la primera que se toma del modelo norteamericano centrado en la contratación de deportistas, hombres y mujeres con buen nivel deportivo e impacto social y mediático; la segunda, que corresponde más al contexto europeo, expresada en las propuestas de formación y desarrollo del talento infantil y juvenil para integrar los diferentes equipos representativos. La consecuencia lógica de estos dos aspectos deportivos radica en la formación del mejor equipo posible en todas las categorías con mejores capacidades para agradar, competir y sobre todo ganar, basados en un círculo virtuoso de generación y compra de talento, desarrollo del mismo y venta posterior de jugadores, como fuentes de ingresos económicos (Sánchez et al., 2019).

Al respecto, este modelo deportivo organizacional del fútbol no corresponde al de las diversas organizaciones deportivas norteamericanas, pues en éste no existe competencia entre las diferentes categorías, como sucede con los torneos de copa de Europa y Sudamérica, las competiciones funcionan como un sistema de ligas cerradas entre clubes donde no existe el ascenso y descenso, e incluso funcionan como franquicias que se pueden mover de una población a otra, frente a las ligas europeas, acostumbradas a la meritocracia deportiva en las que los clubes presentan un arraigo poblacional bien identificado, el éxito o el fracaso se mide más por lo deportivo que por lo económico, así como la generación del talento se obtiene de las estructuras y procesos propios de los clubes y no del sistema educativo. Por lo que este benchmarking deportivo se basó más en entidades como la holandesa, portuguesa, uruguaya, argentina y brasileña con enorme tradición de formadores, compradores, desarrolladores y vendedores de talento en los dos primeros y de formadores y vendedores de talento de los tres restantes.

Actualmente la adopción de procesos formativos en gran parte de clubes en el mundo no ha sido reproducido adecuadamente en estos espacios; muchas organizaciones dependen más del talento comprado, que del formado en sus respectivas canteras. Los clubes árabes, del norte de América, algunos de Asia y Europa se distinguen más por su poderío económico para hacerse de jugadores, puesto que no han sabido seguir y sobre todo mejorar los lineamientos señalados por los autores clásicos del benchmarking en el factor más importante de un club: los procesos deportivos. Los clubes que si han desarrollado toda una metodología en la generación, detección, formación y desarrollo de talentos que no puede ser reproducida por los otros clubes, tienen una ventaja competitiva basada en factores intangibles como el conocimiento, competencias y capacidades de creación, desarrollo e innovación de sus entrenadores que no es fácil de imitar. Tal postura los ha colocado como clubes que simplemente imitan del líder aspectos que son observables a simple vista como la infraestructura física del estadio y las instalaciones de entrenamiento, las formas de comercialización de los productos y servicios, tanto físicos como digitales, la relación sinérgica entre jugadores mediáticos y el club, pero en relación a los procesos formativos se ven en la dificultad de imitarlos o reproducirlos en sus contextos, puesto que estos no dependen de factores tangibles, sino intangibles propios del talento de los liderazgos como de los colaboradores.

Respecto a la estrategia de mercadotecnia, el benchmarking adoptado por los clubes de fútbol del modelo anglosajón tiene como objetivo prioritario potenciar la comercialización de su oferta deportiva expresada en diferentes unidades de negocio, sea de manera presencial o virtual conociendo a los aficionados y motivando los consumos de productos y servicios con la plena satisfacción de sus gustos y necesidades. El aspecto clave de esta concepción radica en la idea de que las organizaciones deportivas pueden comportarse como una marca y los negocios relacionados con la comercialización de la misma y de la sinergia entre ésta y los jugadores mediante el marketing a través de diversas plataformas digitales, de sus contenidos, tanto a nivel nacional como internacional (Bergantiños y Moreno, 2026; Pons y Standifird, 2007). Así los clubes, con la propuesta de todas sus unidades de negocio; tradicionales y nuevas, enfatizaron la comercialización de sus productos y servicios y las experiencias más allá de la simple asistencia a un partido, sea vía on-line o venta directa en locales comerciales propios o tipo franquicia, y en la venta de diversas experiencias como visitas guiadas al club, al estadio, al museo del club, paquetes turísticos deportivos, abonos, renta de espacios publicitarios, diversificación en el uso del estadio, empleo de redes sociales, entre otras estrategias con el único fin de comercializar de mejor manera sus productos y servicios (Dobson y Goddard, 2001; Miller et al., 2012; Pons y Standifird, 2007). Estas acciones son las mismas en la mayoría de clubes por lo que no existe diferencia comercial entre las propuestas, y motiva a reflexionar en la falta de aprendizaje y mejora de los clubes y su simple adopción a los procesos de otras organizaciones.

Otro aspecto importante a resaltar y reflexionar del benchmarking adoptado de los modelos anglosajones al negocio del fútbol en el área comercial son las llamadas alianzas estratégicas con otras organizaciones ajenas al sector del fútbol, que comparten recursos y conocimientos con el fin de alcanzar objetivos administrativos, operativos y comerciales comunes. Al respecto tal estrategia recae en el denominado benchmarking colaborativo, donde los aliados comparten responsabilidades, riesgos y recursos sin que esto implique una copropiedad; simplemente se enfocan en sumar esfuerzos, mediante la compartición de información y conocimientos para cumplir con determinados proyectos, metas y objetivos comunes.

Un aspecto más del benchmarking enfocado al aspecto comercial es el patrocinio donde se busca, previa compensación económica, que los seguidores del club asocien determinados productos o servicios con los

procesos, estructuras y valores que representa un club con el fin de atraer consumidores y aumentar las ventas. Actualmente, los clubes emplean el “sponsorship”, es decir, socios que figuren solamente como patrocinadores; y basados en el benchmarking colaborativo emplean el “partnership”, socios que complementan los valores organizacionales de una marca con los del club mediante la generación de sinergias entre ambas que conduzcan al posicionamiento en mercados estratégicos (Dobson y Goddard, 2001; Miller et al., 2012; Pons y Standifird, 2012).

Ambas estrategias comerciales son producto netamente de la manera en cómo las entidades anglosajonas han establecido toda una serie de procedimientos tendientes a potenciar la marca, donde los canales comerciales se abren a las alianzas y las relaciones de patrocinio (Donthu et al., 2005; Lanna et al., 2016), las cuales fueron imitadas tal cual por los entes del fútbol.

Por lo que respecta a la tercera acción que se refiere al manejo racional del dinero, los clubes usando el análisis comparativo genérico del modelo anglosajón reorganizó las distintas áreas funcionales y exigió a sus responsables un control racional y eficiente de los presupuestos e inversiones; se analizaron gastos, ingresos, financiación, crédito y deuda con el objetivo de alcanzar rápidamente un cierre del ejercicio equilibrado (Borges, 2021; Sánchez et al., 2019). Se apeló a la sujeción de las posibilidades de gastos y de deuda en función de los ingresos generados y al recordatorio de cuál es la función objetivo de los clubes: el juego de fútbol en el cual la maximización de la satisfacción de los socios y seguidores debe acompañarse de la persecución de los resultados deportivos, no olvidando la restricción presupuestaria de tipo económico – financiero (Garner et al., 2016; Sánchez et al., 2019). Los resultados deben de ser acordes con las expectativas en el control de ingresos y los gastos, tal como lo señala el *fair play* financiero (Borges, 2021; Sánchez et al., 2019). Al respecto la reflexión transita por la falta de transparencia en la inmensa mayoría de clubes, se enfocan más al uso racional de recursos y poco a la exposición de los estados financieros y contables, salvo los que por ley están obligados al pertenecer al mercado de valores.

Por último, paralelamente a esta visión comercial y deportiva se da, incluso como estrategia de negocios, aquella en donde se habla de los atributos que tienen las organizaciones que explotan económicamente el poder de convocatoria que posee su oferta deportiva versus los beneficios que recibe por parte del gobierno como infraestructura urbana y servicios públicos; entonces se hace necesario que retribuya algo a la sociedad, más allá de las contribuciones fiscales, por todos los servicios que recibe. Las acciones filantrópicas representan una oportunidad para que las organizaciones las ubiquen como elementos estratégicos para ejercer su posición de ser socialmente responsables (Hallman et al., 2024). De lo anterior se toma la idea del análisis comparativo que los clubes cuenten con fundaciones que atienden algunos de los espacios vulnerables de la sociedad, pero siempre a la par de una estrategia de negocios adoptada del modelo anglosajón favoreciendo la posición e imagen de la organización en los mercados.

Como ejemplo del benchmarking anglosajón usado por diferentes clubes de fútbol, explicado en líneas anteriores, se pueden citar a varios equipos de las mejores ligas de fútbol de Europa, con una larga tradición de referencia ganadora en cancha, quienes han recibido galardones que los distinguen como los mejores equipos del mundo tanto en el aspecto deportivo como en el económico y que hoy día son referentes del buen hacer organizacional de un club de fútbol (Santana et al., 2013).

Sin embargo, pese a lo anteriormente expuesto, infinidad de clubes han empleado erróneamente el benchmarking pues por un lado no han contado con los liderazgos necesarios y por el otro lo han implementado



sin una metodología específica, ignorando por completo lo ya mencionado sobre este conocimiento administrativo que debe implementarse como una manera de encontrar fallas para corregirlas imitando y aprendiendo de las mejores prácticas y mejorando a partir de una continua evaluación y corrección propia, en lugar de simplemente concebirlo como un proceso de análisis comparativo adoptando las formas y estilos de las organizaciones líderes, y no integrarlo como parte de la administración en general, por lo que se cae en lo tan criticado de este método: el denominado espionaje y piratería industrial. Más aún cuando las pocas investigaciones enfocadas a los entes deportivos señalan que las metodologías de benchmarking aplicadas al respecto no logran acercarse a las teorías más tradicionales y clásicas de Boxwell (1995); Camp (1989); y Spendolini (1992); (North, 2016; Böhlke y Robinson, 2009; y Santana et al., 2023).

En el mundo futbolístico muchos de los directivos que emplean este método administrativo no lo consideran como un compromiso con los procesos organizacionales para lograr una mejora en todo el club. Su empleo está sujeto a una aplicación parcial al no considerar los aspectos principales mencionados anteriormente, pues en la práctica le dan más importancia al aspecto económico y comercial que al deportivo. La razón se encuentra tal como lo indica Ordoñez-Saavedra (2024), en el escaso perfil administrativo que tienen gran parte de quienes tienen la responsabilidad gerencial en los clubes donde este puesto lo detentan personas sin el conocimiento organizacional.

Asimismo los clubes cada vez están más alejados de las prácticas administrativas modernas, salvo la gran mayoría de clubes en Europa, algunos de Asia y los anglosajones, los demás que integran los circuitos del fútbol organizado no trabajan con criterios profesionales, basados en el conjunto de conocimientos humanos, ni con las competencias, capacidades y habilidades pertinentes en su personal para formar jugadores de fútbol con nivel para desarrollar carreras importantes (Santana et al., 2023). Para formar equipos competitivos muchos clubes se basan más en la compra de jugadores foráneos que en la generación y desarrollo del talento nacional. En la realidad se observa que adoptan los modelos de los principales clubes de Europa pero sólo lo hacen desde el punto de vista comercial olvidando que la formación de jugadores puede ser una vía de ingresos importantes (Sánchez et al., 2019). En Europa misma no todos los clubes tienen tendencia a la formación de jugadores como vía de acceso a ingresos monetarios, pero lo tienen presente en sus estructuras para seguir nutriendo sus planteles, además de adquirir talento en otras latitudes. Son pocos los clubes que haciendo uso del benchmarking han consolidado su propuesta en los cuatro factores de una gestión y operación profesional: Administración, Mercadotecnia, Formación y desarrollo deportivo, y Responsabilidad Social (Santana et al., 2023), sin los cuales como ya se mencionó hay pocas posibilidades de éxito consistente.

North (2016), menciona que la sola imitación de los procesos y estructuras de las organizaciones líderes no conducen a la competitividad, eficiencia, eficacia y efectividad de un club de fútbol, para ello, se requiere liderazgos competentes, con conocimientos, habilidades y actitudes pro-activas, además de colaboradores que contribuyan con su talento y su capacidad creativa al logro de los objetivos, que si bien mantienen como referencia a las organizaciones de excelencia, hagan del aprendizaje de esos procesos y estructuras y la capacidad de innovación con la que cuentan un proceso continuo de mejora tal como lo han hecho infinidad de organizaciones que han superado a las referencias organizacionales, tal como lo hizo Japón después de la Segunda Guerra Mundial ante el mundo capitalista occidental (Tolliday, 1998).

El benchmarking es una estrategia válida y viable en los clubes de fútbol siempre y cuando su aplicación sea realizada por directivos y colaboradores capacitados y competentes y no conlleve la simple imitación, sino el

aprendizaje, innovación y mejora, como ya se mencionó, además del respeto y reconocimiento a la propiedad y originalidad de la organización de referencia, tal como lo han referido los autores clásicos de esta metodología. Asimismo, como estrategia posibilita fortalecer su capacidad para obtener ganancias y ser más competitivos. Ejemplos de esta dinámica son la mayoría de clubes europeos, principalmente, alemanes, españoles, italianos, franceses, portugueses y holandeses, y desde luego los ingleses principal referencia de comparación económica y administrativa de los primeros (Santana et al., 2023), para quienes el crecimiento del club no sólo implica la adopción y adaptación de procesos de otras organizaciones, sino el desarrollo de la propia innovación y la mejora de los mismos. Sin el desarrollo del aprendizaje, la innovación y la mejora y la sola adopción y adaptación los clubes no podrán establecer una ventaja competitiva y no tendrán argumentos para crear valor y mejorar su competitividad respecto a otros clubes.

4. CONCLUSIONES

Es posible mejorar en el fútbol aprendiendo de aquellos que mejor lo han hecho, observando sus métodos, técnicas, formas de trabajar, pero esencialmente, adaptándolas de forma correcta y racional a las características y entornos propios con la intención de ser competitivos en cancha y fuera de ella sin necesidad de estar siguiendo y adoptando continuamente las rutas de las organizaciones de excelencia.

El benchmarking significa un método organizacional muy beneficioso, siempre que se adopte y adapte con un enfoque riguroso por el personal pertinente; los clubes de fútbol en general han empleado el método de benchmarking como una forma administrativa para gestionar y operar de mejor manera el negocio, algunos han tenido éxito al acompañar la gestión deportiva con la económica-financiera, sin embargo, la gran mayoría han utilizado este conocimiento de forma inadecuada, sin respetar los procesos, atendiendo solamente a la imitación de las prácticas de otros clubes y organizaciones deportivas, y centrándose más en el aspecto mercantil y el económico-financiero, olvidando el aprendizaje y la mejora organizacional.

El benchmarking es un método organizacional válido y viable para imitar una administración racional y profesional en los clubes de fútbol, y por tanto, para competir en un entorno muy competitivo en el que, por las características del deporte como bien de consumo en la industria del espectáculo y el entretenimiento, el conocimiento y la capacidad para gestionar las prácticas de los líderes generando en todo momento aprendizajes y mejoras propias, parecen ser los únicos factores intangibles relevantes para la generación de ventajas competitivas sostenibles en el sector. Por lo que es relevante tenerla presente teórica y prácticamente en la gestión profesional de los clubes de fútbol.

Conflicto de intereses / Competing interests:

El autor declara que no incurren en conflictos de intereses personales o financieros.

Rol de los autores / Authors Roles:

No aplica.

Fuentes de financiamiento / Funding:

El autor declara que no recibieron fondos específicos para esta investigación.

Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:

El autor declara no haber incurrido en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.

REFERENCIAS

- Alguiar, S. P. (2021). Benchmarking como metodología de cambio en las organizaciones. *Business Innova Sciences*, 2(2), 75–84. <https://doi.org/10.58720/bis.v2i2.41>
- Baryaev, A. A., Abalyan, A. G., & Fomichenko, T. G. (2022). Progress benchmarking and test system to manage competitive fitness in para sports. *Teoriya i Praktika Fizicheskoy Kultury*, (3), 20–22. <http://tpfk.ru/index.php/TPPC/article/view/158>
- Bergantiños, G., & Moreno, T. J. D. (2026). The economics of sportscast revenue sharing. *Sports Economics Review*, Article 100066. <https://doi.org/10.1016/j.serev.2026.100066>
- Borges, M. V. (2021). Um ensaio sobre os reflexos da Lei Pelé na gestão financeira dos clubes de futebol. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, 6(1), 102–120. https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/60096/1/2021_art_vbmonteiro.pdf
- Boxwell, R. J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. McGraw-Hill.
- Böhlke, N., & Robinson, L. (2009). Benchmarking of élite sport systems. *Management Decision*, 47(1), 67–84. <https://dspace.stir.ac.uk/handle/1893/2863>
- Brito, A. X., & Vayas, C. S. (2021). Geopolítica del fútbol: Sobre la globalización del balón. *Academo: Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 9(1), 103–112. <https://doi.org/10.30545/academo.2022.ene-jun.10>
- Callejo, M. B., & Martínez, F. J. F. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, (11). <https://journals.ucjc.edu/index.php/ubr/article/download/567/693>
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.
- Chávez, M. R. R., & Fernández, C. A. J. (2023). Benchmarking como estrategia en las organizaciones. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 185–196. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2483>
- Cortina, N. M. de J., Silveira, P. Y., & Sanabria, N. J. R. (2024). Análisis de las metodologías de benchmarking genéricas y aplicables al deporte. *Retos*, 52, 390–401. <https://doi.org/10.47197/retos.v52.101134>
- Deloitte. (2025). *Deloitte Football Money League*. <https://cutt.ly/5tTD2SC4>
- Dobson, S., & Goddard, J. (2001). *The economics of football*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511493225>
- Donthu, N., Hershberger, E. K., & Osmonbekov, T. (2005). Benchmarking marketing productivity using data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, 58(11), 1474–1482. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.05.007>
- Downward, P., Dawson, A., & Dejonghe, T. (2009). *Sports economics: Theory, evidence and policy*. Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-8354-8.00001-6>

- Eddif, F. Z., El Rajaallah, M., & Jemjami, N. (2024). *Gouvernance des organisations sportives: Aperçu sur les pratiques actuelles*. HAL Open Science. <https://hal.science/hal-05126405v1/document>
- Erdil, A., & Erbiyik, H. (2019). The importance of benchmarking for the management of the firm: Evaluating the relation between total quality management and benchmarking. *Procedia Computer Science*, 158, 705–714. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.106>
- Espinoza, M. A., & Gallegos, D. D. P. (2019). Benchmarking, cómo y de dónde: Una revisión sistemática de la literatura. *Revista Espacios*, 40(37). <http://www.revistaespacios.com/a19v40n37/19403716.html>
- Gabriel, C. G., & Alina, C. I. (2014). Research on the management of sports organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 667–670. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.490>
- García-Unanue, J., Felipe, J. L., del Corral, J., & Gallardo, L. (2016). Assessing financial condition of municipal sports agencies: A data benchmarking approach. *Open Sports Sciences Journal*, 9(1), 43–52. <https://doi.org/10.2174/1875399X01609010043>
- Garner, J., Humphrey, P. R., & Simkins, B. (2016). The business of sport and the sport of business: A review of the compensation literature in finance and sports. *International Review of Financial Analysis*, 47, 197–204. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2016.06.003>
- Geeraert, A. (2016). Indicators and benchmarking tools for sports governance. En *Global corruption report: Sport* (pp. 56–61). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315695709>
- Ginesta, P. X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global: Los clubes como multinacionales del ocio. *Communication & Society*, 24(1), 141–166. <https://doi.org/10.15581/003.24.36228>
- Hallmann, K., Heikkinen, S., & Vehmas, H. (2024). *Management of sport organizations at the crossroad of responsibility and sustainability: Perceptions, practices, and prospects around the world*. Springer Nature.
- Holzmayr, F., & Schmidt, S. L. (2020). Dynamic managerial capabilities, firm resources, and related business diversification: Evidence from the English Premier League. *Journal of Business Research*, 117, 132–143. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.044>
- Lanna, G. B. M., Carelli, F. G., David, W. A. L., Comini, L. de O., & Resende, I. B. (2016). Reconhecimento das marcas patrocinadoras dos times de futebol brasileiro. *RBFF - Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 9(32), 32–36. <https://www.rbff.com.br/index.php/rbff/article/view/436>
- Lühr, S., & Lazarescu, M. (2007). *A visual data analysis tool for sport player performance benchmarking, comparison and change detection* [Sesión de conferencia]. International Conference on Tools with Artificial Intelligence, ICTAI, Patras, Grecia. <https://doi.org/10.1109/ICTAI.2007.8>
- Manev, G., & Jakimovski, J. (2017). Role of knowledge management in sport organizations. *International Journal of Economic Practice and Policy*, (2), 150–171. <https://aseestant.ceon.rs/index.php/skolbiz/article/view/16091/6447>

- Mejía, L. C., & Ramírez, S. C. (2021). Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 10(1), 59–66. <https://doi.org/10.6018/sportk.461671>
- Miller, R., Murillo, F. C., & Seitz, O. (2012). *El fútbol como negocio: Una introducción a la gestión deportiva en Europa y Brasil*. Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2250>
- Mozgovoy, M., Preuss, M., & Bidarra, R. (2021). Team sports for game AI benchmarking revisited. *International Journal of Computer Games Technology*, 2021, Artículo 5521877. <https://doi.org/10.1155/2021/5521877>
- Nessel, K., & Kościółek, S. (2022). The total sporting arms race: Benchmarking the efficiency of public expenditure on sports in EU countries. *European Sport Management Quarterly*, 22(6), 833–855. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1833956>
- North, J. (2016). Benchmarking sport coach education and development: Using programme theories to examine and evolve current practice. En *Advances in coach education and development* (pp. 17–29). Routledge.
- Ordoñez-Saavedra, N. (2024). Responsabilidad profesional en el deporte: Un tópico esencial en la formación del entrenador y dirigente deportivo en Colombia. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte*, 10(1), Artículo 2534. <https://doi.org/10.31910/rdafd.v10.n1.2024.2534>
- Passos, C. A., & Haddad, R. B. (2013). Benchmarking: A tool for the improvement of production management. *IFAC Proceedings Volumes*, 46(24), 577–581. <https://doi.org/10.3182/20130911-3-BR-3021.00003>
- Pons, F., & Standifird, S. (2007). Marketing of professional soccer in the US: Some lessons to be learned. En M. Desbordes (Ed.), *Marketing and football: An international perspective* (pp. 395–432). Routledge. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-8204-6.50020-7>
- Pujol, F., & Del Barrio, P. G. (2008). El papel del fútbol en la sociedad actual: Fútbol: ocio y negocio. *Revista Empresa y Humanismo*, 11(1), 89–108. <https://doi.org/10.15581/015.11.33296>
- Rodríguez, D. Á. (2021). La globalización del fútbol como expresión del capitalismo: El caso de la Superliga. *Sociología del Deporte*, 2(1), 85–94. <https://doi.org/10.46661/socioldeporte.5941>
- Rozo, R. K. D., Porras, R. K. A., Bolívar, S. O. D., Castro, J. A., & Liévano, J. A. (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: Horizonte epistemológico y perspectivas actuales. *Retos*, 46, 1015–1021. <https://doi.org/10.47197/retos.v46.92540>
- Sánchez, L. C., Barajas, Á., & Sánchez-Fernández, P. (2019). Finanzas del deporte: Fuentes de ingresos y regulación financiera en el fútbol europeo. *Papeles de Economía Española*, (159), 200–222. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6896173>
- Santana, I. D. S., Jijón, D. B., & Castro, W. F. J. (2023). Modelo de gestión de las instituciones deportivas: Estudio comparativo de los clubes que integran el ranking mundial de la FIFA en el primer semestre de 2022. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 605–617. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1764>
- Shetty, Y. K. (1993). Aiming high: Competitive benchmarking for superior performance. *Long Range Planning*, 26(1), 39–44. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90231-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90231-4)

- Spendolini, M. (1992). *The benchmarking book*. Amacom Books.
- Szimansky, S. (1998). Why is Manchester United so successful? *Business Strategy Review*, 9(4), 47–54. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00082>
- Taborda, A. M., & Castrillón, J. F. G. (2024). Las dinámicas empresariales del fútbol. *Revista Visión Contable*, (29), 5–10. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/309/3095318001/>
- Tolliday, S. (1998). The diffusion and transformation of Fordism: Britain and Japan compared. En R. Boyer, E. Charron, U. Jurgens, & S. Tolliday (Eds.), *Between imitation and innovation: The transfer and hybridization of productive models in the international automobile industry* (pp. 57–96). Oxford University Press.
- Toyoda, E. (1987). *Toyota, fifty years in motion: An autobiography*. Kodansha America.
- Venkatasawmy, R. (2015). The Americanization of English soccer: A bird's eye view. *AMERICANA: E-Journal of American Studies in Hungary*, 11(2). <https://americanajournal.hu/vol11no2/venkatasawmy>

