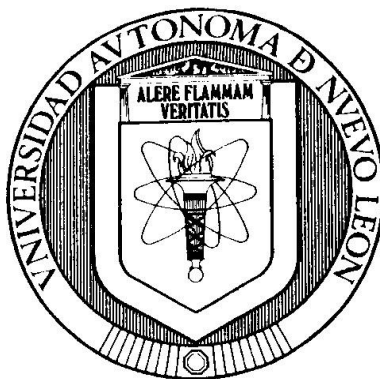


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**  
**SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



**REPORTE DE PRACTICAS**

***SISTEMA OPERATIVO DE GESTIÓN DE ACADÉMIAS DE FÚTBOL CLUB  
TIGRES.***

**POR**

**L.C.E. JOSÉ ALFREDO CALVA GONZÁLEZ**

**COMO**

**PRODUCTO INTEGRADOR**

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE**

**CON ORIENTACIÓN EN GESTIÓN DEPORTIVA**

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN JUNIO, 2016**





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA  
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO





Los miembros del Comité de titulación de la Subdirección de Posgrado de la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que el producto integrador titulado "SISTEMA OPERATIVO DE GESTIÓN DE ACADÉMIAS DE FÚTBOL CLUB TIGRES" realizada por el L.C.E. José Alfredo Calva González, con número de matrícula 1410343, sea aceptada para su defensa como oposición al grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

COMITÉ DE TITULACIÓN

  
Dr. Daniel Carranza Bautista  
Asesor Principal

  
Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez  
Co-Asesor

  
M.C. Mireya Medina Villanueva  
Co-Asesor

  
Dra. Blanca Rocio Rangel Colmenero  
Subdirectora de Posgrado

San Nicolás de los Garza, Nuevo León

Junio de 2016

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia, especialmente a mis padres José Alfredo Calva Estrada e Irma Leticia González Reyes, quienes han sido grandes influyentes en mi vida, dando todo por mi y siempre motivándome a seguir creciendo personal y profesionalmente.

De igual manera le dedico mi trabajo a mi hermosa novia Meredith Yamileth Contreras Chapa quien me ha acompañado durante toda mi preparación académica estando con migo en todo momento.

## **Agradecimientos**

Primero que nada le doy gracias a Dios por darme la oportunidad de superarme día con día rodeándome de gente buena.

Quiero agradecer con mención especial a mis padres, porque sin duda alguna, sin su apoyo y sin su presencia, mis logros no fueran los mismos, les agradezco todo lo que han hecho por mi y por mis hermanos, ya que no se han cansado de aconsejarnos y guiarnos por el buen camino.

De igual manera agradezco a mi hermosa novia por apoyarme siempre en todos mis proyectos, por su ayuda incondicional cuando la he requerido, gracias por todo, te amo.

Agradezco también a todos los maestros que se encargaron de impartirme clase durante mi maestría, colaborando en mi conocimiento, pero especialmente a mi asesor el Dr. Daniel Carranza Bautista por sus enseñanzas, consejos y su apoyo en la elaboración de este trabajo.

Muchas gracias al Dr. José Leandro Tristán Rodríguez por su contribución en mi preparación profesional siendo esta desde licenciatura, continuando ahora en la maestría, siempre apoyándome y motivándome a trabajar y salir adelante.

Gracias a todos que de una u otra manera, han formado parte de esto.

## ÍNDICE

Introducción.....	1
Marco Teórico.....	3
Antecedentes.....	3
Caracterización.....	5
Justificación.....	8
Planteamiento del problema.....	9
Argumentación Teórica.....	11
Sistema.....	11
Operatividad de una entidad deportiva.....	12
Gestión deportiva.....	15
Diagrama de flujo.....	17
Procedimientos.....	19
Mecanismos de control administrativos.....	20
Club de fútbol y sus academias.....	23
Franquicia de fútbol.....	25
Registro de bases de datos, para academias de futbol.....	26
Estructuras de una organización deportiva.....	30
Organizaciones Deportivas.....	32
Nivel de Aplicación.....	33
Propósito.....	34
OBJETIVO GENERAL.....	34
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	34
TIEMPO DE REALIZACIÓN.....	34
ESTRATEGIAS.....	35
1.-Realizar diagnóstico del entorno del departamento.....	35
2.-Actualizar y registrar el número total de academias con las que se cuenta.....	36
3.- Definir los mecanismos de control a fines del sistema operativo.....	36
4.-Analizar y plantear los procedimientos pertinentes.....	37
5.-Elaborar diagramas de flujo que den respuesta adecuada a los procedimientos.....	38
RECURSOS.....	38
PRODUCTO.....	39
CONCLUSIONES.....	40
BIBLIOGRAFIA.....	41

## **Introducción.**

La sencillez de la práctica deportiva entendida en su acepción más global de hace apenas unas décadas, contrasta con la complejidad que envuelve a esta actividad humana en la actualidad. La eclosión que ha experimentado en estos años la actividad física ha conformado un sistema que precisa dar respuestas satisfactorias a esta creciente demanda, de manera eficiente y no solamente eficaz. En definitiva el deporte no sólo requiere de buenos técnicos deportivos, como antaño, sino que precisa de nuevos elementos y nuevas técnicas, e globalizadas en torno al concepto gestión.

A diferencia de otras áreas integradas en el sistema deportivo , como puedan ser los sistemas de entrenamiento, preparación física, didáctica, metodología, táctica, los procedimientos en la gestión no pueden ser de aplicación universal. Un plan de entrenamiento, por ejemplo, para nadadores de alto rendimiento puede ser perfectamente de aplicación a nadadores colombianos, canadienses, españoles o japoneses. En gestión, el conjunto de factores que intervienen están inmersos en sistemas organizacionales distintos, que impiden establecer patrones estándar de aplicabilidad. Tan solo permiten relacionar el conjunto de los elementos que componen esta actividad, este desempeño profesional, y obligan, en cada caso, a adecuarlos a la propia realidad, a la idiosincrasia del lugar.

Las organizaciones deportivas ya han asimilado la necesidad de adoptar criterios de gestión en su quehacer cotidiano. El deporte no tiene por qué ser una actividad diferente.

La gestión en el deporte y la aplicación de sistemas operativos en las organizaciones deportivas, pretende la búsqueda de los mayores beneficios en toda su amplitud por supuesto, sociales, educativos, medioambientales, políticos y también económicos, en el cumplimiento de los fines de una organización y/o empresa. Para que un gestor deportivo logre estos fines debe conocer cuáles son los componentes con los que trabajar.

En la actualidad las organizaciones se preocupan más por trabajar de manera eficaz, buscando desarrollar sus actividades con calidad, es por eso que surge la necesidad de emplear un Sistema Operativo en el departamento de Coordinación de

Academias del Club de futbol Tigres, ya que en dicho departamento no cuenta con ello y es mucha la necesidad de implementar una solución debido a que son muchas las academias que dirige.

Dentro del sistema operativo existen puntos clave e importantes a trabajar como lo son, diagnostico del entorno, actualización de datos, actualización de documentos, organización de torneos, mecanismos de control, planteamiento de procedimientos y diagramas de flujo todo esto que permita desarrollar el sistema operativo.

Una vez que se cuente con el sistema operativo, el objetivo es ponerlo en práctica con la finalidad de mejorar en el servicio y trabajar de manera que permita obtener mejores.

## **Marco Teórico.**

### **Antecedentes.**

A medida que crece la afición por el fútbol, más niños sueñan con convertirse en el próximo Cristiano Ronaldo o Lionel Messi. Sus aspiraciones, realistas o no, no han pasado desapercibidas para los principales clubes internacionales.

Club es como Barcelona, Liverpool y Arsenal envían entrenadores desde hace tiempo a campamentos de verano en diferentes partes del mundo, pero ahora algunos clubes está abriendo academias que funcionan todo el año con el objetivo de ubicar nuevos talentos y aumentar la cantidad de seguidores y oportunidades de negocio. Barcelona inauguró su primer escuela en Estados Unidos, llamada Escola Florida en mayo del 2014, siendo esta su primera academia permanente en dicho país, ubicada en Fort Lauderdale, Florida. Boca Juniors de Argentina y Everton de Inglaterra ya tienen escuelas en operación en Nueva York y Connecticut, respectivamente.

La expansión de programas de esa clase es parte de una tendencia de mayor alcance a medida que los clubes internacionales tratan de impulsar sus marcas. Cuando los equipos comenzaron a abrir escuelas en el mundo en la década de 1990, el objetivo inicial era descubrir nuevos talentos y desarrollar jugadores. Su meta actual es reforzar su marca, indica Simon Kuper, autor de varios libros sobre economía de los deportes.

Una de las primeras academias internacionales fue inaugurada en 1999 por el club holandés Ajax en Ciudad del Cabo, Sudáfrica. El equipo informó que anualmente en promedio salen siete jugadores de esa escuela y varios de ellos juegan con equipos europeos.

Barcelona eligió el sur de Florida para abrir su primera academia en Estados Unidos y 12va en el mundo. Más de 600 chicos y chicas acudieron a las pruebas en mayo, y algunos de ellos procedían de lugares como Haití, Venezuela y Canadá, para ocupar uno de los 384 sitios disponibles.

El club argentino Boca Juniors, conocido por ser uno de los mayores exportadores de jugadores a ligas europeas, abrió su academia en Long Island,



Nueva York, en marzo de 2013. El equipo sigue reclutando a 200 chicos y chicas de edades de 4 a 23 años.

En México diferentes clubes trabajan las escuelas y/o academias de fútbol, cada club a la manera que cree más conveniente.

Club Guadalajara Chivas se ha caracterizado siempre por ser el equipo *más mexicano*, ya que es el único equipo que no juega con extranjeros ni naturalizados. Es por eso, que respetando la tradición de jugar sólo con futbolistas mexicanos y sabiendo que por su grandeza debe de tener a los mejores; Chivas se ha propuesto desarrollar jugadores desde pequeños, por lo que lanzó el proyecto de Escuelas Chivas teniendo como objetivo principal tener jugadores en toda la República Mexicana quienes recibirán en las escuelas la metodología de entrenamiento de Fuerzas Básicas para de esa manera formar a las próximas estrellas de México.

El Club de Futbol Monterrey cuenta actualmente con 70 escuelas oficiales en 20 estados de México y 11 en Estados Unidos, en donde se forman miles de jóvenes futbolistas.

Estas son una herramienta para impulsar el deporte y la disciplina en la sociedad, además de proveer de jugadores de calidad para el primer equipo.

Las escuelas filiales son un medio de alto rendimiento para futuros jóvenes que emprenden en un futuro en el medio del futbol para lograr varios objetivos, es por eso que el club Pachuca ha establecidos varias escuelas filiales que pertenecen a esta institución en todo la republica hasta el nivel del extranjero con el objetivo de que los jóvenes en un futuro, puedan sobresalir en este ámbito.

Dichas academias están dedicadas para niños desde la edad de 4 años hasta los 18 años para su gran desarrollo a nivel de divisiones menores hasta llegar la liga profesional representando a la institución de Pachuca.

También esta institución le da la oportunidad a las jovencitas con escuelas femeninas de futbol tratando de entender que el ámbito del futbol no existe ninguna discriminación hacia las mujeres, la institución de Pachuca desarrolla a estas jóvenes a llegar a la selección mexicana femenil de futbol que participa en torneos internacionales y nacionales.

Más de 7 mil niños reciben formación en fútbol a través de las 94 Academias Tigres que operan en México, Estados Unidos y Chile.

Además se les enseña a tener un juego limpio, jugar con valores y principios que son básicos para que en un futuro, sean hombres y mujeres de bien; que aporten algo a la sociedad y sean ejemplo en su familia y entorno.

Club Tigres promueve el futbol porque refuerza valores como la disciplina, el respeto a las reglas y el trabajo en equipo; favorece la integración familiar, promueve un estilo de vida saludable, aleja a niños y jóvenes de la posibilidad de incurrir en conductas indeseables y los motiva para perseguir sus sueños.

Consciente del rol social del futbol en la formación de niños y jóvenes, Tigres impulsa este deporte a través de las Academias Tigres, localizadas en Nuevo León, en el resto de la República Mexicana, en el estado de Texas, Estados Unidos y Chile.

En estos centros, miles de jovencitos practican el futbol que define a Tigres: un futbol limpio y aguerrido, que brinde esparcimiento a las familias mexicanas y promueva este deporte como parte esencial en la formación de los jóvenes.

Cada verano, estos estudiantes participan en el Torneo Internacional de Academias Tigres, que se celebra en la Cueva Zuazua y es una oportunidad más para dar a conocer los talentos que pueden ser candidatos a los equipos de Fuerzas Básicas.

Los centros acreditados por la Institución como parte de las Academias Tigres cumplen con una serie de requisitos relacionados con la capacitación de los entrenadores en esta Institución, la calidad de sus instalaciones y una estructura administrativa adecuada.

El área de visorias de Tigres realiza pruebas durante todo el año, sin costo alguno, a los jugadores provenientes de las Academias Tigres.

Para poder ser filial al club Tigres por medio de una academia se tiene que cumplir con diferentes requisitos.

## **Caracterización.**

Nacido en 1960, Club Tigres es uno de los mejores equipos del futbol mexicano gracias a su rol protagónico en Primera División y a su inigualable afición,

que ha hecho del Estadio Universitario el primero en asistencia en México y es reconocida como la mejor afición del país por su pasión y lealtad. (TIGRES, 2015)

Los Tigres defienden un fútbol limpio y aguerrido, que brinde esparcimiento a las familias mexicanas y promueva este deporte como parte esencial en la formación de los jóvenes. Su contribución en la comunidad a través de los años lo convirtió en 2008 en el primer equipo del fútbol mexicano en lograr la certificación oficial como Empresa Socialmente Responsable, que entrega el Centro Mexicano para la Filantropía.

Tigres es el equipo de la Universidad Autónoma de Nuevo León, la institución pública de educación superior más importante del norte del país, y, desde 1996, el equipo es administrado a través de la empresa Sinergia Deportiva- CEMEX, compañía mexicana que se sitúa entre las líderes del mundo en producción de cemento. (TIGRES, 2015)

El Estadio Universitario es la sede del equipo para sus juegos de local. Tiene una capacidad de 42,000 espectadores que se llena en su totalidad cada partido gracias a su inigualable afición.

Fue construido en el año de 1967, está situado en el corazón del campus de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en el municipio metropolitano de San Nicolás de los Garza.

El Estadio Universitario es conocido en todo el mundo futbolístico porque es donde nació "La Ola" en 18 de Septiembre de 1984 surgió esta manifestación multitudinaria en un juego amistoso entre México y Argentina.

Como parte de su tecnología, este recinto deportivo tiene la pantalla más grande de Latinoamérica, con 12.48 metros de ancho por 8.60 metros de alto, además de 25 cámaras de circuito cerrado que graban todo lo que sucede dentro y fuera de la cancha.

Cuenta con 220 palcos, 10 suites de lujo, 840 asientos vip y un palco de prensa que alberga a más de 120 periodistas en cada evento. El acceso al lugar es sencillo gracias a las redes de transporte público y su área de estacionamiento, que tiene capacidad para 3600 vehículos.

Pionera en el uso del circuito cerrado y el internet inalámbrico, la sede del Club Tigres fue la primera también en adecuar sus instalaciones para recibir en las tribunas y en el estacionamiento a personas con necesidades especiales que se desplazan en sillas de ruedas.

Siendo una organización que dirige un equipo de futbol de la 1era división nacional en México, como su principal función. Actualmente es el último campeón del futbol Mexicano.

Cuenta con equipos de fuerzas básicas de diferentes categorías como 2° división, 3era división, Sub20, Sub18, Sub15, los cuales también administra y dirige ya que de ahí surgen los futuros jugadores para el equipo profesional.

De igual manera tiene diversas academias afiliadas a su institución, en todo el país, Estados Unidos y Chile. Estas funcionan en base a los lineamientos y reglamentos proporcionados por la administración del club. La finalidad de las academias es detectar talentos que puedan formar parte de las fuerzas básicas del club así como expandir el nombre de Tigres.

Como parte de su responsabilidad social cuenta con diversos programas como los son:

- "Tigres Por un Mejor Futuro"
- "Tigres por los niños"
- "Tigres por el planeta"
- "Apoyo a la comunidad"

96 Academias de Futbol Tigres son las que se dirigen desde el Departamento de Coordinación de Academias. Para poder ser filial como academia al club se debe de cumplir ciertos requisitos, en los que se destacan.

El departamento de coordinación de academias, enmarca diferentes lineamientos y requisitos para la adquisición de una filial, en total son diecisiete los requisitos que se ocupan entre los cuales destacan seis puntos. El primero de ellos consta con hacer una carta dirigida al director de las academias el Sr. Osvaldo Batocletti Ronco, en la cual se tiene que poner que desea adquirir una franquicia de Academias Tigres y acepta las condiciones y términos que maneja el club. El segundo punto a destacar es donde se obliga a presentar un proyecto tanto

administrativo como deportivo para el desarrollo de la misma. En el tercer punto se destaca que la licencia que se otorga para funcionar como academia es intransferible, es decir; nadie más puede operar con ese nombre ni ceder los derechos. En el cuarto lineamiento se informa que en caso de que exista alguna irregularidad administrativa o deportiva, Club Tigres se otorga el derecho de cancelar la franquicia sin objeción alguna. Como quinto punto a resaltar, la academia pagará una cuota anual de \$15,000.00 + IVA, pago que se realiza en una sola exhibición y la renovación de la franquicia se revisa anualmente. Por último punto a destacar, el Club Tigres tiene la primera opción ante cualquier otro club, de los jugadores más destacados de las Academias.

La planificación y estructuración del proyecto de quienes pretendan contar con una franquicia es de mucha importancia ya que se pide asegurar un servicio de mayor calidad para quienes formen parte de la academia y de el Club Tigres.

La Coordinación ofrece un curso de preparación hacia los entrenadores, para que sus entrenamientos sean correctos, específicos y determinantes en los jugadores.

Las academias tiene la misión de encaminar la formación integral de las personas, poniendo énfasis en el desarrollo futbolístico, potencializando las capacidades y cualidades de los jugadores a través de una pedagogía adecuada, logrando con ello excelentes deportistas y personas integra para beneficio de la comunidad.

Dentro de la estructura que se les pide, deben de comprometerse a tener unas instalaciones correctas y adecuadas para la práctica deportiva.

Se les recomienda a la organización involucrar organigramas, directrices, designación de funciones, etc. con la intención de garantizar un funcionamiento adecuado y profesional.

## **Justificación.**

Una intervención de mi parte hacia la organización es necesaria y conveniente, ya que se generará una propuesta organizada, estructura en beneficio a la operatividad del departamento de coordinación de academias de futbol tigres.

Por tal motivo los planteamientos realizados por medio del sistema operativo, tiene como objetivo hacer más eficiente el tiempo, las formas, y los recursos con los que se cuenta para trabajar, optimizando todo.

El principal beneficio que nos aporta el sistema operativo de gestión de academias de futbol es el de tener un mejor manejo y control de las tareas realizadas en el departamento, contando con una estructura de acciones a seguir. De igual manera nos ayuda teniendo un orden y una planificación del trabajo que se hace, evitando solucionar problemas de manera correctiva y previniendo futuros problemas.

Los impactos que genera el sistema operativo son significativos, a corto plazo se podrá observar cambio en el control que se tendrá en el departamento mediante los mecanismos de control establecidos, así como un orden, a mediano y largo plazo los cambios se verán reflejados en la forma de operar en conjunto con todas las academias filiales, viéndose beneficiados todos los que de alguna u otra manera, son partícipes.

Son muchas las personas beneficiadas con la aplicación del sistema, siendo el principal el club Tigres directamente la gente que trabaja en el departamento de coordinación de academias, aunado a ellos, también se ven favorecidos todos y cada uno de los coordinadores de las diferentes academias, en conjunto con los entrenadores y jugadores.

Los principales cambios propiciados mediante el sistema operativo son en la forma de trabajar y coordinar las franquicias con las que cuenta el club Tigres generando así un servicio de mayor calidad.

### **Planteamiento del Problema.**

Uno de los principales problemas que hace falta trabajar es la falta de organización, esta se debe a que en el departamento solamente laboran un mínimo de personas, que se recude a 2 y constantemente se encuentran fuera del área de trabajo, lo cual dificulta que se cuente con una organización correcta, aunado a que se carece de visión hacia la mejora continua. Otro de los problemas que se presentan es la falta de actualización de datos y documentos, se observa que existen

muchos documentos que tienen más de 3 años sin actualizarse y que se siguen manejando, de igual manera los datos de las academias ya no son los mismos en algunos casos y en tiempos modernos, demanda una actualización.

Un área de oportunidad más que se observo es que no se tienen bien definidas las funciones a realizar, el trabajo demanda que exista una coordinación con otros departamentos, esto debido a que en ocasiones tienen que trabajar en conjunto con el área de sistemas, mercadotecnia, patrocinadores entre otros y constantemente tienen diferencias debido a que no saben que es lo que les corresponde a cada quien con exactitud, y esto afecta a que las cosas se realicen de manera correcta.

Las principales consecuencias que se reflejan de los errores cometidos, son que no existe un control de lo que hacen, es decir, operan de manera diaria y empírica, a lo que vaya surgiendo lo van solucionando, esto no les permite prevenir los posibles problemas futuros y dificulta el accionar. La falta de actualización de documentos y datos tiene como consecuencia el no estar enterado de la situación actual de las academias, generando algunos conflictos.

Todo esto se ve afectado directamente en la eficacia de la operatividad y rendimiento del departamento, ya que impide un funcionamiento adecuado y el rendimiento se ve afectado. Con la implementación de un sistema operativo de gestión se podrá trabajar de manera más coordinada y se evitara posibles situaciones conflictivas.

La necesidad de atacar este problema, surge a raíz de la falta de control de lo que hacen en el departamento, y la poca productividad y rendimiento que se tiene en el área de academias de futbol. Se cuenta con mucha escases de procedimientos para realizar las cosas por lo tanto la necesidad de hacer algo en beneficio de el buen trabajo es mucha.

A la falta de mejora del departamento, es posible que en poco tiempo se empezara a tener problemas más serios por lo que existirá la necesidad de hacer correcciones remediarias para solucionar los problemas, y eso no es lo más conveniente, ya que sería como si lo disfrazáramos. Lo mejor es implementar un

sistema operativo que ayude a prevenir futuros problemas y detectar a tiempo las posibles complicaciones a las que se pudieran enfrentar.

## **Argumentación Teórica.**

### **Sistema.**

Los sistemas funcionan como un intermediario para que el gestor deportivo pueda trabajar con la operatividad de alguna organización y así el sistema pueda proporcionar un ambiente en donde el administrador pueda ejecutar las acciones correctas. Esta relación hace que el sistema operativo funcionen de manera eficiente.

Los sistemas son de mucha importancia, porque facilitan la unificación de muchos campos, que han sido usados como marco de referencia para la integración de las organizaciones modernas, de cara a los nuevos retos que se presentan día a día en este mundo globalizado.

En la actualidad, las organizaciones públicas o privadas, trabajan en un ambiente de cambios constantes, haciéndose sus actividades más complejas, los sistemas son recursos de mucha importancia para el desarrollo de cualquier organización.

El uso de sistemas operativos dentro de las organizaciones deportivas es fundamental, porque de ello depende en gran parte el éxito de éstas, debido a que proporcionan la información básica durante todo el proceso de toma de decisiones.

Actualmente, las empresas se enfrentan a diferentes retos y cambios, por tal razón deben de estar preparadas, conociendo sus problemas, sus amenazas y fortalecer sus oportunidades. Para ello es importante contar con un excelente sistema de operación, que les permita desarrollarse de manera eficiente.

"Un sistema es un conjunto o un todo formado por partes conectadas en cierta forma y orientadas al mismo propósito" (Terry & Franklin, 2003)

Esta definición indica, como obtener mejores resultados dentro de una organización al combinar o formar un todo organizado teniendo en cuenta el mismo objetivo trazado, es decir seguir el mismo propósito, pero de una forma integral, y no trabajando independientemente.



"Es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente."  
Teoría General de Sistemas 2003

Es decir, el sistema como un todo se considera una ventaja, porque al sumar todas sus partes, se obtienen mejores resultados en la búsqueda de los objetivos, debido a que esas partes forman un complemento organizado.

Un sistema debe de funcionar de una forma ordenada a través de todos sus elementos que lo conforman, por lo cual se deben de entrelazar los procesos para alcanzar un fin común de quienes lo apliquen dentro de cualquier organización deportiva.

Los sistemas nos sirven para administrar los movimientos de la organización, para integrar el conjunto de actividades con el propósito de alcanzar los objetivos y poder proyectar un alcance de mayores resultados.

Son importantes, porque nos ayudan para llevar a cabo las actividades con una mejor eficiencia y eficacia en cualquier área funcional de la empresa.

Mediante la aplicación de sistemas operativos, se evita perder de vista los objetivos de la institución deportiva, de no ser por ellos, se quedarían dispersas y aisladas, las diferentes actividades y funciones, corriendo el riesgo de no alcanzar los objetivos planeados.

A través de los sistemas, los procesos que se utilizan se vuelven más eficientes, lo que significa que los sistemas te ayudan a volver más ágil, oportuno y competitivo un trabajo, mejorando así cualquier resultado de la organización.

"Un sistema es un todo complejo y organizado; una reunión de cosas y partes que forman un todo unitario y complejo." (Puleo, 1980)

### **Operatividad de una entidad deportiva.**

Desde los primeros años en que se vislumbró el renacimiento del deporte competitivo como un medio para mejorar las condiciones del individuo en la sociedad, la mayoría de los clubes deportivos, ligas y federaciones operaban exclusivamente bajo el impulso de dos grandes tendencias: por una parte, estaba el

enfoque socialista basado en conceptos populistas y, por otra, el enfoque que ponía énfasis en los derechos del individuo y el apoyo a las organizaciones privadas. Esta última hacía hincapié en la libertad de elección y permitía a los jóvenes carentes de oportunidades sociales alcanzar la salud física y moral, y evitar comportamientos antisociales y tendencias criminales. La primera, por su parte, se orientaba hacia conceptos tradicionales como el deporte para todos, el deporte como servicio social y el deporte como instrumento educativo.

Toda organización deportiva en la actualidad, está rodeada de una nueva atmósfera, un conjunto de nuevas relaciones, nuevas actitudes y nuevos comportamientos. Todo ello ha creado el mundo del deporte comercial tan característico de nuestros tiempos.

En nuestros días, la organización, la administración y la gestión constituyen las fuerzas impulsoras más fiables para la operatividad de las organizaciones deportivas de un país. De hecho, el buen funcionamiento de estos tres elementos es esencial para que cualquier organización deportiva, alcancen el más alto nivel de eficiencia y resuelvan de manera eficaz los problemas que puedan surgir.

Una buena organización dispone de una estructura coherente de unidades, secciones o departamentos interactivos e interdependientes, como parte de un sistema. Las actividades deportivas requieren de una buena estructura organizativa para que sus operaciones se vean reflejadas en la buena participación de los deportistas, clubes y equipos. Para lograr esta meta, las unidades competentes deben trabajar juntas para alcanzar objetivos y fines claramente determinados.

La buena operatividad en una organización deportiva proporciona oportunamente los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para mantener el cabal funcionamiento y la ejecución de sus acciones estratégicas de la organización.

Gestionar es crear y mantener un sistema operativo coherente de procedimientos para la toma de decisiones y para motivar a la gente a identificarse con el sistema esforzándose por realizar el plan estratégico de una organización. Esto implica un flujo de información adecuado, la determinación de las metas y objetivos, la selección de las actividades necesarias para lograr dichos objetivos y la

motivación de sus miembros, empleados y voluntarios por igual para trabajar unidos por el logro de dichos fines. Una organización del deporte debe ser administrada por gestores deportivos profesionales y competentes desde sus inicios hasta su máximo punto de desarrollo.

La estructura operativa está compuesta por un grupo de trabajadores responsables de la administración diaria del sistema operativo, la aplicación de las decisiones, la ejecución de políticas y los resultados concretos de las actividades incluidas en cada programa, proyecto o plan. La estructura debe estar dividida en departamentos, secciones o unidades administrativas.

Para que la operatividad de la organización deportiva tenga el éxito esperado deben existir reuniones entre los departamentos, trabajadores de un departamento, etc. En dichas reuniones se evalúan las prioridades, se definen rutinas de trabajo o bien se lo distribuyen. El jefe del departamento es quien convoca y dirige las reuniones, en un ambiente cordial.

De igual manera se realizan reuniones entre los jefes o responsables de departamentos administrativos con el propósito de coordinar las acciones necesarias de la organización o analizar nuevos proyectos. Si los jefes de departamentos muestran un alto nivel de competencia, las reuniones hechas y la operatividad de la organización serán más eficientes.

Un buen sistema operativo de la organización optimiza la eficacia, la productividad y el trabajo del empleado, el rendimiento aumenta sustancialmente mediante la descripción de cargos, la distribución adecuada de tareas en departamentos o unidades de tamaño razonable, la definición de la autoridad, la delegación de poderes y una buena relación entre todas las unidades.

Para garantizar un sistema operativo fluido y continuo, se requieren departamentos bien organizados, una buena comunicación junto con equipos y recursos adecuados. Las responsabilidades deben ser claramente definidas para evitar cualquier duplicación de esfuerzos, la comunicación entre los distintos niveles y departamentos debe ser íntegra. Además, hay que estimular con cuidado la moral y la satisfacción de cada empleado tanto en los pequeños como en los grandes departamentos, pues esto refuerza el compromiso con la organización en conjunto.

En conclusión la operatividad en una entidad deportiva debe tener bien definido cuáles son sus principios fundamentales, mediante el sistema operativo que garantice el flujo de información hacia y entre sus miembros.

### **Gestión deportiva.**

Las tareas gerenciales están orientadas fundamentalmente en el proceso administrativo de la planificación, la organización, dirección y el control. Un buen gestor deportivo necesita estas competencias y debe de mostrar rendimiento en su trabajo personal, así como habilidades para tomar decisiones.

Los conceptos tradicionales de gestión deportiva, han sido clasificados según su enfoque, a saber, clásico, conductual, científico, sistémico y coyuntural. Cada uno de estos enfoques ayuda a entender el modus operandi de los gestores.

Existen diferentes tipos de gestión en el deporte; la gestión clásica, gestión conductual, gestión científica y la gestión sistémica. Esta última es basada en la coordinación de todos los aspectos de planificación, organización y control, tanto en el comportamiento como de las actividades de los empleados, de manera que todo junto funcione como un sistema integrado. Cuanto mejor coordinadas estén las funciones generales, más exitosa será la gestión.

Toda organización es un sistema que consiste en partes debidamente integradas. En consecuencia, los gestores deben asegurar que todas las partes funcionen como un todo para que cada parte y la organización en conjunto alcancen las metas y los objetivos asignados.

Las organizaciones deportivas están constituidas por factores internos y externos. Los factores externos se encuentran en el mundo exterior, consisten en las condiciones económicas, políticas, culturales o sociales que afrontan los individuos involucrados en la gestión deportiva. Los factores internos son las condiciones de trabajo internas, así como las actividades administrativas de la organización deportiva.

El éxito de las organizaciones depende del conocimiento que los gestores tengan como los niveles de trabajo, las habilidades de los empleados, las responsabilidades y la motivación en cuanto a los objetivos de la organización.

Los gestores pueden asumir diferentes papeles de acuerdo con el nivel que ocupen y la situación específica a la que se enfrenten. El papel decisorio es crucial para todo gestor y una parte necesaria del trabajo a cualquier nivel de la organización. Esto implica decidir un curso de las acciones. El papel gerencial implica distintas tareas en función de la situación, la cual puede exigir que el gestor se convierta en empresario, negocie, asigne recursos o solucione problemas. En un papel interpersonal, con respecto a los empleados y subordinados, un gestor puede ser llevado a aportar liderazgo, servir de enlace, imponer orden y disciplina, y encarnar el líder. En el papel informativo, el gestor puede verse en la necesidad de observar a empleados para percibir sus reacciones, difundir información o actuar como un portavoz.

Los gestores de nivel superior deben ser profesionales que entiendan el contexto interno y externo del deporte. Ellos son los portavoces, toman las decisiones, sean cuales sean los riesgos de la situación, y desempeñan a demás el papel de enlace con el contexto externo. Los gestores deportivos de nivel intermedio, deben poseer las cualidades de los gerentes de nivel superior e inferior. Ellos actúan como enlace entre quienes toman las decisiones y quienes resuelven problemas, por lo que deben tener una gran habilidad para asignar recursos y facilitar el flujo de información. Los gestores de nivel inferior están más en contacto con los empleados y, por esta razón, deben tener excelentes habilidades para controlar a la gente, experiencia técnica y un dominio de las destrezas que los empleados demuestran con el fin de determinar sus necesidades, pueden ser expertos en la supervisión de tareas y la resolución de problemas. De hecho, poseen cualidades de líder para encarar conflictos e irregularidades.

La aparición de la gestión deportiva, como concepto y como faceta laboral en el sistema deportivo, es relativamente reciente. Sin embargo, aunque ya se ha instaurado en él, no está plenamente incorporada. Aun cuando sí se hable con frecuencia de gestión del deporte. Su primera acometida europea oficial tuvo lugar, hace relativamente poco tiempo, en 1987, por el Comité de Desarrollo del Deporte (C.D.D.S.) del Consejo de Europa. En la sesión de ese año celebrada en Berlín, definieron la gestión como "El proceso mediante el cual se asume la responsabilidad

de la planificación y la regulación dentro de una organización de los recursos, personas, manifestaciones o instalaciones, a fin de realizar unos objetivos determinados", con lo que el deporte comenzaba a verse, estudiarse, y a trabajar en él desde una nueva perspectiva.

Así pues, la gestión consiste en el conjunto de las acciones encaminadas hacia la búsqueda de los mejores rendimientos en el desempeño de una empresa u organización. Como rendimiento debe entenderse el equilibrio entre los beneficios y los consumos (costos), de todo tipo, no solamente económicos. En la actividad física y el deporte los beneficios, y también los costos, serán propiamente deportivos, sin duda, pero a su vez, educativos, sociales, en salud, políticos, familiares, medioambientales, de adquisición de valores y también económicos, con lo que un intento de definición del concepto de gestión, sin duda excesivamente largo, podría ser: "El término gestión supone un concepto plural que abarca un conjunto amplio de acciones y una variedad de competencias y desempeños distintos, aunque no aislados, de la totalidad de los estamentos y miembros de la organización deportiva, que actúan de manera planificada, racional, coordinada e interdependiente para el logro de la finalidad de la empresa, entendida bien como organización deportiva bien como una acción, siempre en la búsqueda de la eficiencia, los mejores rendimientos o equilibrio global entre resultados, beneficios y consumos de todo tipo, en el marco de la protección medioambiental y del desarrollo sostenible".

La figura del gestor deportivo se perfila, como una persona convenientemente formada y preparada, dedicada al ejercicio de su profesión mediante la realización de las funciones propias de la gestión. Deben aprender a controlar y responder adecuadamente a factores de cambio para la obtención de buenos resultados.

### **Diagrama de flujo.**

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso. Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos utilizados usualmente. Los símbolos gráficos para dibujar un diagrama de flujo están más o

menos normalizados. Existen otros símbolos que se pueden utilizar. Lo importante es que su significado se entienda claramente a primera vista.

Existen cuatro aspectos de importancia básica en los diagramas de flujo.

- En la planeación de sistemas: Elaborar un diagrama obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así como un análisis sistemático y detallado de los diferentes procesos. El diagrama permite racionalizar los procedimientos establecidos, introduciendo cambios para lograr procedimientos de mayor eficacia y simplificación de tareas.
- En la actualización de sistemas: Los cambios en los procedimientos son fácilmente representables a través de variaciones incluidas en los diagramas, lo cual permite visualizar y analizar las nuevas operaciones o flujos de trabajo incluidos en el sistema.
- Simplicidad en los sistemas: El empleo de diagramas de flujo otorga simplicidad a las operaciones desarrolladas, facilita el análisis del flujo de trabajo y del desempeño de las unidades involucradas.
- Ahorro de tiempo y costo: El empleo del diagramas de flujo hace más accesible el análisis de los procedimientos de la organización y apunta a la localización de puntos problemáticos, sin necesidad de reconstruir todo el sistema.

Para representar un algoritmo se puede recurrir a un método gráfico, en el cual cada uno de los pasos a seguir está representado por un símbolo acorde al tipo de instrucción que se debe ejecutar. Los símbolos se enlazan entre sí por medio de flechas que indican desde y hacia dónde va el flujo de la información, o sea, el orden lógico en que deben ejecutarse las instrucciones.

Los diagramas de flujo pueden constituir una base interesante para estructurar una secuencia de entrevistas. La formalización gráfica de los flujos, se trata de acomodar la información y ofrece una cartografía de procesos que no está limitada por la organización. Philippe Lorino, 2000

El diagrama de flujo es una herramienta de planificación que se utiliza mucho para ayudar a identificar los diferentes procesos y procedimientos de una organización.

Los diagramas, trazan los diversos pasos de un proceso y su relación. Cuando estos están diseñados con objetivos específicos y organizados por los gestores, proporcionan el conocimiento a quienes carecen de información de cómo se trabaja.

Los diagramas de flujos son una de las técnicas más útiles para la mejora continua de los procesos. (Galloway, 2002)

## **Procedimientos.**

Los procedimientos sirven para describir las operaciones que se realizan en un área, son un instrumento para simplificar el trabajo que sirve como herramienta de consulta, este documento también se utiliza como un medio para comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de las empresas.

Los procedimientos deben ser sencillos, cortos y amenos, además de que el usuario debe participar en su elaboración para que le sea funcional.

Un proceso es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por materiales, métodos y procedimientos.

Un procedimiento es la guía que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. Martin G. Álvarez Torres 1996

Los procedimientos de uso cotidiano en las organizaciones, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los procedimientos que son formales y están escritos, además de asegurar la rentabilidad de un trabajo, permiten que el empleado, siga tranquilamente por su camino seguro previamente probado. Además, el trabajador continuamente podrá ser capacitado para irlo mejorando.

El estudio de los procedimientos se efectiviza fundamentalmente en estos aspectos:

- Revisión de procedimientos vigentes, proponiendo las modificaciones necesarias para incrementar la eficiencia
- Estudio de procedimientos nuevos para órganos que se creen o para cumplir nuevos objetivos y funciones



- Consideración de las interconexiones entre diferentes procedimientos dentro de un sistema general operativo

### **Mecanismos de control administrativos.**

Uno de los elementos más importantes para garantizar el éxito de la gestión deportiva es la evaluación y los mecanismos de control, ya que a través de este proceso se garantiza el cumplimiento de los planes. La planeación y los mecanismos de control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el gestor difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando; incluso, para algunos autores, el control forma parte de la planeación. La información obtenida a través de los mecanismos de control, es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. Lourdes Münch 2005

Los mecanismos de control son importantes porque nos ayudan a determinar lo que se está llevando a cabo en una organización deportiva, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias para evitar desviaciones en la ejecución de los planes, de igual manera nos ayudan a verificar las actividades, asegurando que se estén llevando a cabo como se planearon.

Uno de los mecanismos de control para la calidad en las organizaciones deportivas, es la prevención, porque si se planean las actividades y se capacita al personal para trabajar de manera eficiente, seguramente minimizaran los errores y se evitara el control correctivo.

La aspiración fundamental de la gestión es el autocontrol y la autodirección. En otras palabras, el estilo de gestión, la administración, la estructura y el clima organizacional de una empresa deben propiciar que el personal realice bien su trabajo y cumpla sus objetivos sin la necesidad de supervisión.

Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y mecanismos de control que propicien la máxima satisfacción del personal, de los clientes y de los accionistas para cumplir la misión de la organización.

Los mecanismos de control, son un medio para alcanzar la misión organizacional; éste carece de validez si no se fundamenta en la misión y si, a través de éste, no se evalúa el logro de los objetivos. Es necesario establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación, mismas que se determinan en base a los objetivos. La efectividad de los mecanismos de control está en relación directa con la precisión de los estándares, ya que estos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y pérdidas de tiempo y de dinero.

Los mecanismos de control son útiles en tanto proporcionen la información necesaria en el momento indicado. Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que descubra las no conformidades antes de que se produzcan.

La eficacia del control está directamente relacionada con la capacidad del sistema para evitar errores en el momento más adecuado. El control cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la eficiencia. Por lo que es importante definir cuales funciones estratégicas requieren de mecanismos de control.

Los mecanismos de control son de vital importancia dado que:

- Es un medio eficaz para comprobar la efectividad de la gestión.
- El establecimiento de estándares logra el aseguramiento de la calidad.
- Establece medios para proteger los activos de la organización.
- A través de este se garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores reduciendo costos y tiempo.
- Sirven para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

Es importante conocer los diferentes tipos de mecanismos de control con la finalidad de aplicarlos de acuerdo con las necesidades y requerimientos de cada organización deportiva.

Básicamente existen cuatro tipos de mecanismos de control dependiendo de sus características.

a) Recursos.- De acuerdo con el tipo de recursos al que se enfoquen pueden ser:

- Infraestructura.- Sistemas e indicadores de procedimientos y recursos materiales, tecnológicos, financieros de la organización.
- Capital humano.- Evalúan el comportamiento del personal.

b) Implantación:

- Explícitos.- Son resultado de la estructura formal de la organización; políticas, normas, estándares, etc.
- Implícitos.- Mecanismos informales que regulan el comportamiento humano; valores, tradiciones, etc.

c) Prioridad. El control en cuanto al periodo en que se aplica puede ser:

- Preliminar o preventivo.- Es el más aconsejable, se efectúa antes de realizar las actividades para eliminar errores.
- Concurrente.- Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- Posterior.- Se aplica después de que han surgido las fallas para corregirlas.

d) Enfoque de gestión:

- Tradicional.- Se basa en el estilo autocrático y en los controles formales y la supervisión.
- Autocontrol.- Se establecen los medios y el clima organizacional para que el personal se auto dirija y autocontrole. Para que el control sea efectivo debe aplicarse continuamente y de manera integral. El control en cuanto al momento en que se aplica, puede ser:
- Control preliminar o preventivo.- Este es el más aconsejable y es la meta de las organizaciones efectivas. Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- Control correctivo.- Se aplica en el momento en que aparecen fallas para subsanarlas.
- Control concurrente.- Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- Control posterior.- Se aplica después de haber realizado el proceso, con la finalidad de suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido y efectuar las correcciones necesarias.

Los sistemas de control permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la organización, evaluar la ejecución, tanto a nivel genérico como específico, con el propósito de establecer la acción correctiva y prevenir fallas futuras. Los mecanismos de control son aplicables en todas las áreas de la organización.

El control es universal: todas las actividades humanas cualesquiera que sean siempre utilizan alguna forma de control, consciente o inconsciente. El control, es básicamente, un proceso que guía la actividad desempeñada hacia un fin establecido con anterioridad. La esencia del control es comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados.. La función del control, consiste en asegurar que el desempeño real obtenga los resultados previamente deseados y planeados. (Chiaveato, 2008)

### **Club de fútbol y sus academias.**

Los deportes en general, y de manera muy especial el fútbol, se ven enfrentados hoy a condiciones muy distintas de las que existían veinte años atrás. Las cantidades de dinero que se mueven en la actualidad, el número de aficionados cada vez más globalizados, la importancia de la marca que se asocia a equipos y deportistas, y los espacios que a diario se dedican a los deportes y de manera muy especial a los equipos de fútbol en los medios de comunicación, reflejan las nuevas condiciones en las que se desenvuelven los equipos en la actualidad.

El fútbol es el deporte más popular, que levanta pasiones y mueve aficionados que, de forma directa o a través de los medios de comunicación, siguen de cerca los acontecimientos deportivos de sus respectivos clubes, lo que ha permitido multiplicar los presupuestos y, en definitiva las cifras de negocio. La entrada de la televisión y el coste del dominio de ofrecer en abierto partidos de fútbol han sido el revulsivo que ha situado en estas cifras fuera de lo común, empujando al fútbol a un alto nivel de profesionalización en la gestión y a un impulso creciente de la comercialización de su actividad, contribuyendo a crear lo que hoy se conoce como el negocio del deporte (Chadwick y Beech 2004) la industria del deporte (Foster et al., 2005)

El nivel de profesionalización del fútbol se ha visto incrementado exponencialmente en los últimos años de manera especial en los clubes de fútbol profesional. La comercialización ha ampliado las actividades de un club de fútbol, presionando hacia una mayor profesionalización de su gestión.

Los clubes de fútbol necesitan hoy en día una estructura formal, de una definición de funciones y de un mayor hincapié en el funcionamiento de la organización.

Un club de fútbol profesional de elite deja de ser una entidad exclusivamente orientada a lo deportivo, aunque siga siendo la esencia de su actividad. Las condiciones actuales obligan a conseguir un enfoque empresarial sobre las actividades del club, agregando objetivos comerciales, de marketing, comunicaciones y escuelas de fútbol, antes sólo presentes en organizaciones del sector productivo o de servicios. Por esta razón, la tradicional mirada sobre los resultados deportivos pone a las entidades deportivas, aún en transición, en la encrucijada entre una orientación deportiva y una empresarial (Kase et., 2006).

Los clubes de fútbol profesional europeos de elite se caracterizan todavía por su fuerte orientación hacia el rendimiento deportivo, en contraposición a lo que sucede en Estados Unidos, donde los equipos que participan en las competiciones profesionales tienen una expresa orientación hacia la maximización de beneficios (Ascari y Gagnepain, 2006). El caso de España refleja con claridad esta diferencia, en tanto a los clubes de fútbol profesional españoles les preocupa principalmente su posición en el ranking de la liga y los éxitos deportivos.

Las características del deporte en la actualidad, el tipo de producto que se ofrece, la relación con los actores que se encuentran en el espectáculo deportivo, las expectativas de cada uno de éstos y las soluciones que un club de fútbol profesional de elite encuentra a estos dilemas, determinarán la estructura organizativa de la entidad. La estructura de un club deberá adjuntarse a todas estas características, en la medida en que se va haciendo consciente de la nueva realidad en la que se encuentra el fútbol profesional hoy en día.

Los clubes de fútbol se clasifican en las organizaciones deportivas, cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte. Son, esencialmente, entidades

proveedoras de actividad deportiva (Gómez y Opazo, 2006) y su labor principal es la de ofrecer programas de actividad física de tipo recreativo o competitivo, de deportes individuales o por equipos, y de un solo deporte o de varios.

El objetivo de un club de fútbol profesional de elite es formar un equipo de primer nivel que represente al club en competiciones nacionales e internacionales. Este hecho tiene importantes consecuencias a la hora de definir las principales áreas de trabajo que debe desarrollar la entidad deportiva.

### **Franquicia de futbol.**

En la actualidad, se han puesto de moda en Latinoamérica las empresas de franquicias. Una franquicia es un modelo probado de negocio que se renta o vende a socios interesados en invertir. Las primeras empresas de franquicias en México fueron Holiday Inn, Alpha Graphics, Operadora Vips, Domit y Hoteles Howard Johnson.

Existen intermediarios que promueven este modelo de negocio. Algunas de las más activas son Consorcio de franquicias, Centro Internacional de franquicias y Grupo mexicano de franquicias.

El concepto de franquicia está considerado en el reglamento de transferencia tecnológica (1990). Se requiere un estilo de negocio que comparta reglas básicas de confianza, honestidad y lealtad. Sin embargo, para evitar problemas o malos entendidos, en una franquicia es necesario precisar:

- Normas de control y administración
- Monto de la franquicia: pagos fijos o variables
- Plazo del convenio y renegociación
- Estrategias de mercadotecnia
- Definición de territorio
- Asistencia y apoyo técnico
- Sanciones por incumplimiento

Las franquicias son una forma de crecimiento de un negocio que tiene éxito y considera que puede multiplicarse con nuevos socios que respeten el concepto del negocio original.

El franquiciado es dueño de su negocio, aunque tenga que seguir parámetros operacionales que le da el franquiciante; pero en lugar de partir de cero con un negocio no probado, entra a competir escudado y protegido por una marca conocida y prestigiosa.

En el fútbol de hoy es casi imposible que un jugador llegue a primera división sin un proceso formativo y eso ha faltado. Por eso, la aparición de escuelas y academias de fútbol (franquicias) ayuda a la iniciación deportiva. Precisamente, esta necesidad de espacios de formación generó que, tanto clubes deportivos como otras instituciones, vieran en las academias (formación recreativa) y escuelas (formación competitiva) una oportunidad de negocio.

### **Registro de bases de datos, para academias de futbol.**

Una base de datos es un conjunto de información relacionada, que se almacena de forma que se puedan consultar datos de manera sencilla, tener la posibilidad de relacionarlos, ordenarlos en base a diferentes criterios, etc.

Los campos son los datos que tenemos del cliente, como pueden ser nombre, teléfono, número de registro, etc. Al conjunto de los datos de un solo cliente se le denomina registro y a la agrupación de más de un registro se le llama tabla.

La información contenida en esas tablas se podrá presentar con distintos formatos (formularios), filtrarla para que cumplan distintas condiciones (consultas), hacer operaciones con los datos, etc.

Los datos tienen que ir organizados en distintas tablas, según el tema que traten y, cuando deseemos obtener un listado con datos de diferentes tablas, relacionando las mismas para conseguir el resultado final.

Dos tablas pueden tener campos iguales, pero no se tratará de duplicar información, si no de identificar un registro con un solo campo al que se le llama clave. A través de estos campos es como se relacionan entre si y es el concepto de la relación el que hace que, hoy en día, las bases de datos sean especialmente útiles.

Es un conjunto de datos que pertenecen al mismo contexto almacenados sistemáticamente para su posterior uso. Harwryskiewicz, T. (1994). "Análisis y diseño de base de datos". Tercera Edición. Editorial Megabyte. México.

Una base de datos es una colección de datos relacionados. Por datos, se quiere decir hechos conocidos que pueden registrarse y que tienen un significado implícito.

Una característica fundamental de las base de datos es que proporciona cierto nivel de abstracción de los datos. Al ocultar detalles de almacenamiento que la mayoría de los usuarios no necesitan conocer. Un modelo de datos (colección de conceptos que sirven para describir la estructura de una base de datos) proporciona los medios necesarios para conseguir dicha abstracción. Con el concepto estructura de una base de datos se refiere a los tipos de datos, los vínculos y las restricciones que deben cumplirse para esos datos. La mayoría de los modelos de datos contienen un conjunto de operaciones básicas para especificar lecturas y actualizaciones de la base de datos. Entre los modelos de datos ampliamente utilizados se encuentran el modelo de datos relacional, el modelo de red, y el modelo jerárquico. (Elmasri & Navathe, 2002)

Las bases de datos son un conjunto exhaustivo no redundante de datos estructurados organizados independientemente de su utilización y su implementación en máquina accesibles en tiempo real y compatibles con usuarios concurrentes con necesidad de información diferente y no predicable en el tiempo. Piattini, M. (2001). "Diseño de Bases de datos relacionales". Segunda Edición. Editorial Alfaomega. México.

Las bases de datos pueden clasificarse de varias maneras, de acuerdo al criterio elegido para su clasificación.

- Según la variabilidad de los datos almacenados existen bases de datos estáticas y bases de datos dinámicas.
- Según su contenido pueden ser bases de datos bibliográficas, bases de datos numéricas, bases de datos de texto completo, directorios, banco de Imágenes (audio, vídeo, multimedia, etc.) y por último las bases de datos o bibliotecas.



Además de la clasificación por la función de las bases de datos, éstas también se pueden clasificar de acuerdo a su modelo de datos:

- Bases de datos jerárquicas: estas son bases de datos que, como su nombre indica, almacenan su información en una estructura jerárquica. En este modelo los datos se organizan en una forma similar a un árbol (visto al revés), en donde un nodo padre de información puede tener varios hijos. El nodo que no tiene padres es llamado raíz, y a los nodos que no tienen hijos se los conoce como hojas.
- Bases de datos de red: éste es un modelo ligeramente distinto del jerárquico; su diferencia fundamental es la modificación del concepto de nodo: se permite que un mismo nodo tenga varios padres (posibilidad no permitida en el modelo jerárquico).
- Bases de datos relacionales: su artículo principal es el modelo relacional debido a que es el modelo más utilizado en la actualidad para modelar problemas reales y administrar datos dinámicamente. Estas relaciones podrían considerarse en forma lógica como conjuntos de datos llamados "tuplas".
- Bases de datos orientadas a objetos: este modelo, bastante reciente, y propio de los modelos informáticos orientados a objetos, trata de almacenar en la base de datos los objetos completos (estado y comportamiento).
- Bases de datos documentales: permiten la indexación a texto completo, y en líneas generales realizar búsquedas más potentes.

El objetivo primordial de un sistema manejador base de datos es proporcionar un contorno que sea a la vez conveniente y eficiente para ser utilizado al extraer, almacenar y manipular información de la base de datos. Todas las peticiones de acceso a la base, se manejan centralizadamente por medio del DBMS (Data Base Management System) son las siglas en ingles para los sistemas de gestión de base de datos (SGBD), por lo que este paquete funciona como interface entre los usuarios y la base de datos. (Kroenke, 1996)

Una de las ventajas del DBMS es que puede ser invocado desde programas de aplicación que pertenecen a Sistemas Transaccionales escritos en algún lenguaje

de alto nivel, para la creación o actualización de las bases de datos, o bien para efectos de consulta a través de lenguajes propios que tienen las bases de datos o lenguajes de cuarta generación.

Es una colección de programas que permiten a los usuarios crear y mantener una base de datos. El DBMS es por tanto un sistema software de propósito general que facilita los procesos de definición, construcción, y manipulación de base de datos para distintas aplicaciones.

Una arquitectura para los sistemas de base de datos es la denominada arquitectura de tres esquemas. El objetivo de esta es separar las aplicaciones del usuario y la base de datos física. En esta arquitectura se definen esquemas en los tres siguientes niveles:

- El nivel interno tiene un esquema interno, que describe la estructura física de almacenamiento de la base de datos. El esquema interno emplea un modelo de datos físico y describe todos los detalles para su almacenamiento, así como los caminos de acceso para la base de datos.
- El nivel conceptual tiene un esquema conceptual, que describe la estructura de la base de datos completa para una comunidad de usuarios. El esquema conceptual oculta los detalles de las estructuras físicas de almacenamiento y se concentra en describir entidades, tipos de datos, vínculos, operaciones de los usuarios y restricciones. En este nivel podemos usar un modelo de datos de alto nivel o uno de implementación.
- El nivel externo o de vistas incluye varios esquemas externos o vistas de usuario. Cada esquema externo describe la parte de la base de datos que interesa a un grupo de usuarios determinado, y oculta a ese grupo el resto de la base de datos.

El principal criterio que suele utilizarse para clasificar los SGBD es el modelo de datos en que se basan. Los modelos de datos empleados con mayor frecuencia en los sistemas de gestión de base de datos comerciales actuales son el relacional, el de red y el jerárquico.

El modelo de datos relacional: representa una base de datos como una colección de tablas, cada una de las cuales se pueden almacenar en forma e archivo

individual. Casi todas las bases de datos relacionales tiene lenguaje de consulta de alto nivel y manejan una forma limitada de vistas de usuarios.

El modelo de datos de red: representan los datos como tipos de registros y también representa un tipo limitado de vínculos 1: N, llamado tipo de conjunto. Donde los tipos de registros aparecen como rectángulos y los tipos de conjuntos como flechas dirigidas rotuladas. Este modelo también tiene un lenguaje de registro por registro asociado que se debe incorporar en un lenguaje de programación anfitrión.

El modelo jerárquico: representan los datos como estructura jerárquica árbol. Cada jerarquía representa varios registros relacionados entre sí. No existe un lenguaje estándar para el modelo jerárquico aunque, aunque la mayor parte de los SGBD jerárquicos cuentan de registro por registro.

### **Estructuras de una organización deportiva.**

Empresa, negocio, asociación, agrupación, todos estos términos nos expresan modalidades de organizaciones. Se puede definir como; el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tienen un objetivo específico. (Bravo, 1985)

Es importante distinguir entre organizaciones y empresas, ya que, aún cuando ambos términos suelen utilizarse como sinónimos, tienen significados diferentes que ayudan a comprender mejor la administración. Las organizaciones son cualquier tipo de institución social: la familia, la un sindicato, un club deportivo o una iglesia.

La empresa es una modalidad específica de organización. Su finalidad es netamente económica. Todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas. La organización es el género, la empresa una especie del complejo mundo de las organizaciones. por ello, debemos determinar qué es lo que caracteriza a toda organización:

- Una organización siempre incluye personas.
- Estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma, lo cual significa que interactúan.

- Estas interacciones siempre se podrán ordenar o describir conforme a cierto tipo de estructura.
- Todas las personas de una organización tienen objetivos personales, algunos de ellos motivan sus acciones o forma de proceder. Cada persona espera que su participación en la organización ayude al logro de los objetivos personales.
- Estas interacciones pueden también ayudar a alcanzar objetivos comunes, quizá diferentes, pero relacionados con sus objetivos personales (Hicks y Ray, 1987).

Las organizaciones son un invento de los seres humanos, necesarias para tres razones fundamentales.

- Alcanzar objetivos.
- Conservar la experiencia.
- Lograr permanencia.

Una parte importante sobre las organizaciones se refiere a la forma de la cual éstas logrando dividir y coordinar las tareas que desarrollan, orientándolas a la consecución de un objetivo determinado. En esta división del trabajo es un aspecto fundamental de la definición de estructura de las organizaciones y se conoce también como proceso de diferenciación. Sin embargo, una vez que se ha dividido el trabajo en diversas tareas, es también fundamental coordinar las partes para lograr un objetivo común, proceso que se conoce como integración. En este sentido, la diferenciación y la integración son dos procesos clave para comprender la estructura de una organización (Hodge et al., 2003).

Diferenciación e integración se relacionan con el grado de complejidad de la organización; a mayor diferenciación, mayor necesidad de coordinación y control, por tanto, más compleja la organización. Las organizaciones pueden tener distintos niveles de complejidad, lo que permite explicar la variedad de composiciones estructurales que existen. Pero esto no sólo se relaciona con la diferenciación e integración, sino también se asocia a la influencia de factores como el medio externo y tecnológico que enfrenta la organización, además de características internas como la naturaleza del personal, las tradiciones y la toma de decisiones, entre otras. Esto

refleja que la complejidad debe estudiarse desde un enfoque multifacético y no partir de presunciones como la tradicional relación entre tamaño y complejidad (Hall, 1973)

Al proceso de diferenciación le tiene que acompañar uno de integración orientado a coordinar las tareas que se llevan a cabo en la organización (Hodge et al., 2003). Para lograr esto se necesita definir mecanismos de control, canales de comunicación y líneas de dirección que configuren la manera particular de cada organización de coordinarse y conseguir las metas y propósitos de la organización. En este sentido, la integración contempla una formalización de reglas, políticas y procedimientos, y una centralización orientada a definir el lugar en el que se toman las decisiones dentro de la organización. Formalización y centralización son mecanismos estructurales para la integración y reflejan el nivel de complejidad de la organización, aunque existen otros mecanismos no estructurales que también contribuyen a la función de integración, como los roles de enlace, la formación de equipos y la cultura organizacional (Hodge et al., 2003)

La formalización de reglas, políticas y procedimientos contribuye a la coordinación a través del control que ejerce sobre la discrecionalidad de cada individuo y sobre el comportamiento de éstos al interior de la organización. Una organización deportiva altamente formalizada contará con un amplio número de normas y reglas, además de exhaustivas políticas y procedimientos guiando las operaciones. De este modo, la formalización permitirá controlar las contingencias afrontadas por la organización pero el grado en que las normas, reglas, políticas y procedimientos están presentes y formalmente definidos variará de una organización a otra y entre los distintos niveles jerárquicos al interior de una misma organización . Por tanto, esto determinará los diferentes grados de complejidad entre organizaciones y las diversas formas estructurales que puedan existir.

### **Organizaciones deportivas.**

La definición de organizaciones deportivas que existe en la actualidad es bastante amplia, de manera que para profundizar en su estudio y conocer sus características estructurales resulta fundamental definir los distintos tipos de organizaciones que pueden agruparse bajo el concepto de organizaciones

deportivas. Trevor Slack, autor canadiense que ha estudiado en profundidad temas estructurales en organizaciones deportivas, señala que se considera organizaciones deportivas a todas aquellas entidades sociales que participan del sector del deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad (Slack, 1997)

La amplitud del concepto permite incluir dentro de la definición a un vasto número de organizaciones que pertenecen al mundo del deporte, organizaciones que difieren en su relación con el entorno, en su misión y en los medios o recursos que utilizan para conseguir sus objetivos. Pueden considerarse como organizaciones deportivas tanto las que producen artículos deportivos como las que producen eventos deportivos, las que televisan eventos deportivos, las que promueven actividades deportivas, etc. Sin embargo, cada una de estas organizaciones tiene metas distintas, opera con distintos tipos de recursos y difieren en su relación con el entorno, lo que sin lugar a dudas determinará la existencia de diversas estructuras según el tipo de organización deportiva en estudio.

Se considera organización deportiva cuando su finalidad es la promoción y desarrollo del deporte, ya sea a través de la práctica de actividad física, de la competición deportiva o de la definición de normas y reglas que guían la práctica como la competición.

### **Nivel De Aplicación.**

En la aplicación de este trabajo, se ve favorecido Sinergia Deportiva S.A. de C.V. Club Tigres, siendo una organización deportiva muy grande y de suma importancia en el fútbol mexicano. Dentro de esta organización se encuentra el departamento de Coordinación de Academias de Fútbol, el cual se ve beneficiado ya que nuestro trabajo está enfocado directamente en dicho departamento, de igual manera todas las academias filiales al club las locales, nacionales e internacionales así como todos los jugadores nacidos entre los años 1999 a 2011 que pertenecen a cada filial.

## **Propósito.**

El propósito de la creación del Sistema Operativo de Gestión de academias de Fútbol nace a raíz de obtener la posibilidad de contar con una mejor gestión de todo tipo, administrativa, operativa, recursos humanos, recursos financieros y recursos materiales. De esta manera proporcionar un perfecto control en todas las actividades que se realizan en el departamento, como en la organización del torneo, en el manejo de las academias, la actualización de los datos, etc siendo fundamental para la eficacia de la coordinación.

Por tal motivo es importante contar con el sistema operativo para que las 96 academias filiales pueda trabajar de manera conjunta, ofreciendo un servicio de mejor calidad para quienes forman parte de las academias.

## **Objetivo general.**

Elaborar un sistema operativo de gestión, a través del diagnóstico y la evaluación de la operatividad de la coordinación de academias del club de fútbol tigres, como franquicia, para mejorar el funcionamiento de la estructura.

## **Objetivos Específicos.**

- 1.- Hacer un diagnóstico estructural de la operatividad de la coordinación de academias.
- 2.- Generar un registro de las franquicias con las que cuentan.
- 3.- Definir los mecanismos de control a fines del sistema operativo.
- 4.- Valorar el flujo operativo del departamento.

## **Tiempo de realización.**

La realización de este trabajo, se llevo a cabo en el periodo Enero - Junio del 2016, teniendo como inicio de prácticas, el día 18 de Enero del 2016 y terminando el día 6 de Junio del 2016.

## **Estrategias.**

### **1.-Realizar diagnostico del entorno del departamento.**

El objetivo es conocer la esencia del departamento, es decir; tener la perspectiva de la operatividad que tiene, las características propias de las funciones que realiza, así como también, conocer cuáles son sus fortalezas, amenazas, debilidades y áreas de oportunidad con las que cuenta. Una vez que se tenga el diagnostico, podremos partir a la ejecución de las siguientes estrategias.

Es de suma importancia que el diagnostico realizado este hecho a profundidad, ya que este nos permitirá tener la idea central de donde estamos y hacia donde queremos ir, es de vital importancia utilizar las herramientas necesarias para la ejecución del diagnostico, en nuestro caso se aplica el análisis FODA, entrevistas con el personal del departamento e estudio de los documentos que maneja la coordinación.

El diagnóstico nos permite avanzar en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Las principales ventajas que nos proporciona esta estrategia es mostrarnos la situación actual y real del departamento, ayudándonos a conocer como se trabaja, marcando la pauta de las demás estrategias.

Se obtuvo como resultado un diagnóstico completo de las situaciones más simples hasta las más complejas, colaborando con un gran aporte hacia el trabajo.

Como fortalezas detectadas dentro del análisis se pudieron observar, el nombre del club Tigres junto con el prestigio que tiene la organización en general, las instalaciones para trabajar y las herramientas necesarias para la ejecución de las funciones, por otra parte las oportunidades observadas van desde tener una mejor organización, un mejor control de la información entre otros, de igual manera las debilidades encontradas fueron; poca organización, poco o nulo control de la información, falta de interés por mejorar, etc. así también la principal amenaza detectada fue que los otros clubes de futbol pueden tener mejores y más academias que las del club Tigres, si no se ponen a trabajar correctamente.



## **2.-Actualizar y registrar el número total de academias con las que se cuenta.**

Una de las principales funciones del departamento de coordinación de academias, es estar a cargo y supervisar todas las academias filiales al club, se detectó que no se contaba con un número exacto de las academias con las que se trabajaba, es por eso que se tuvo que realizar una actualización de datos de las academias y conocer también el número de jugadores que maneja cada academia, una vez teniendo estos datos, pasamos a registrarlos debidamente, para tener un control de la información.

Para que esta estrategia se pueda realizar de manera correcta y obtener los resultados esperados, es de suma importancia la participación de las academias, ya que estas nos proporcionan la información de los jugadores que manejan, de igual manera visitarlos a su lugar de entrenamiento.

La actualización de datos y registro de las academias, nos permite cumplir satisfactoriamente con los objetivos planteados.

El contar con los datos y documentos actualizados, nos ayuda tener un mayor y mejor control de la información.

Como resultado de esta estrategia, se encontró que en la base de datos, faltaban academias por registrar, también se contaba con información de academias que ya no formaban parte del club y algunas academias sufrieron de algunos cambios importantes en su información.

El principal aporte que nos genera tener todo actualizado, es conocer con exactitud con quien y cuantas academias se trabaja, y poder dirigir las con mayor eficacia, siendo estas 96 academias totales con las que se cuenta.

## **3.- Definir los mecanismos de control a fines del sistema operativo.**

Esta estrategia consta de analizar y avalar cuales son los mecanismos de control a utilizar por ejemplo; los formatos para los diferentes documentos que utilizaremos, esto nos permitirá llevar un orden controlado de toda la información que se maneja.

Para que funcione esta estrategia, es necesario identificar cuáles son los mecanismos de control más apropiados para cada documento a utilizar, de esta manera generar un fácil entendimiento de los documentos.

Una vez que se cuente con dichos mecanismos, nos permitirá seguir avanzando cumpliendo satisfactoriamente con los objetivos plasmados. Asegurando una excelencia en el funcionamiento del sistema operativo.

Como su nombre lo dice los mecanismos de control, nos ayudaran a generar un sistema controlado en todas las acciones realizadas, haciendo muy eficiente el sistema generando un fácil entendimiento para quienes vayan a trabajar con dicho sistema.

Como principales mecanismos de control se establecieron los siguientes: requerimiento de afiliación, reglamento interno, registro de academias en una base de datos y contrato.

#### **4.-Analizar y plantear los procedimientos pertinentes.**

Los procedimientos facilitan todo lo que se tiene que hacer siguiendo un orden y una secuencia de pasos a seguir con la finalidad de simplificar las acciones realizadas en el departamento. El objetivo es generar los procedimientos necesarios que ocupa el departamento, para que cualquier persona que trabaje en la coordinación pueda realizar su trabajo de manera correcta y sin problema.

Es sustancial conocer a la perfección lo que se ocupa realizar en el departamento, ya que se tienen que hacer los procedimientos adecuados y correspondientes a la necesidad requerida.

Ya que los procedimientos son parte de la operatividad del departamento, esto nos permite cumplir con los objetivos planteados.

El contar con los procedimientos nos genera diferentes ventajas, en las cuales resaltan:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las tareas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento del sistema operativo.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.

Los principales procedimientos establecidos son; adquisición de una franquicia, pagos, actualización de datos.

### **5.-Elaborar diagramas de flujo que den respuesta adecuada a los procedimientos.**

Una vez que se tienen definidos y establecidos los procesos, el siguiente paso es realizar los diagramas de flujo de cada proceso, permitiendo un fácil entendimiento por parte de cualquier personal de la organización deportiva, ayudando a que cualquier persona pueda trabajar en la coordinación de academias.

Para que nuestra estrategia funcione correctamente, es de suma importancia tener bien definidos los procesos ayudando a contar con los diagramas de flujo necesarios y que estos puedan ser de fácil entendimiento para todos.

Esta estrategia, nos permite un avance significativo en el trabajo, cumpliendo satisfactoriamente con los objetivos planteados.

Una de las principales ventajas que nos permiten los diagramas de flujo, es que realmente se consigue que todas las personas que están participando en los procesos anteriormente establecidos, entenderán las funciones a realizar, con lo que será más fácil lograr motivarlas a conseguir procesos más factibles en tiempo y mejorar las relaciones entre quienes trabajan.

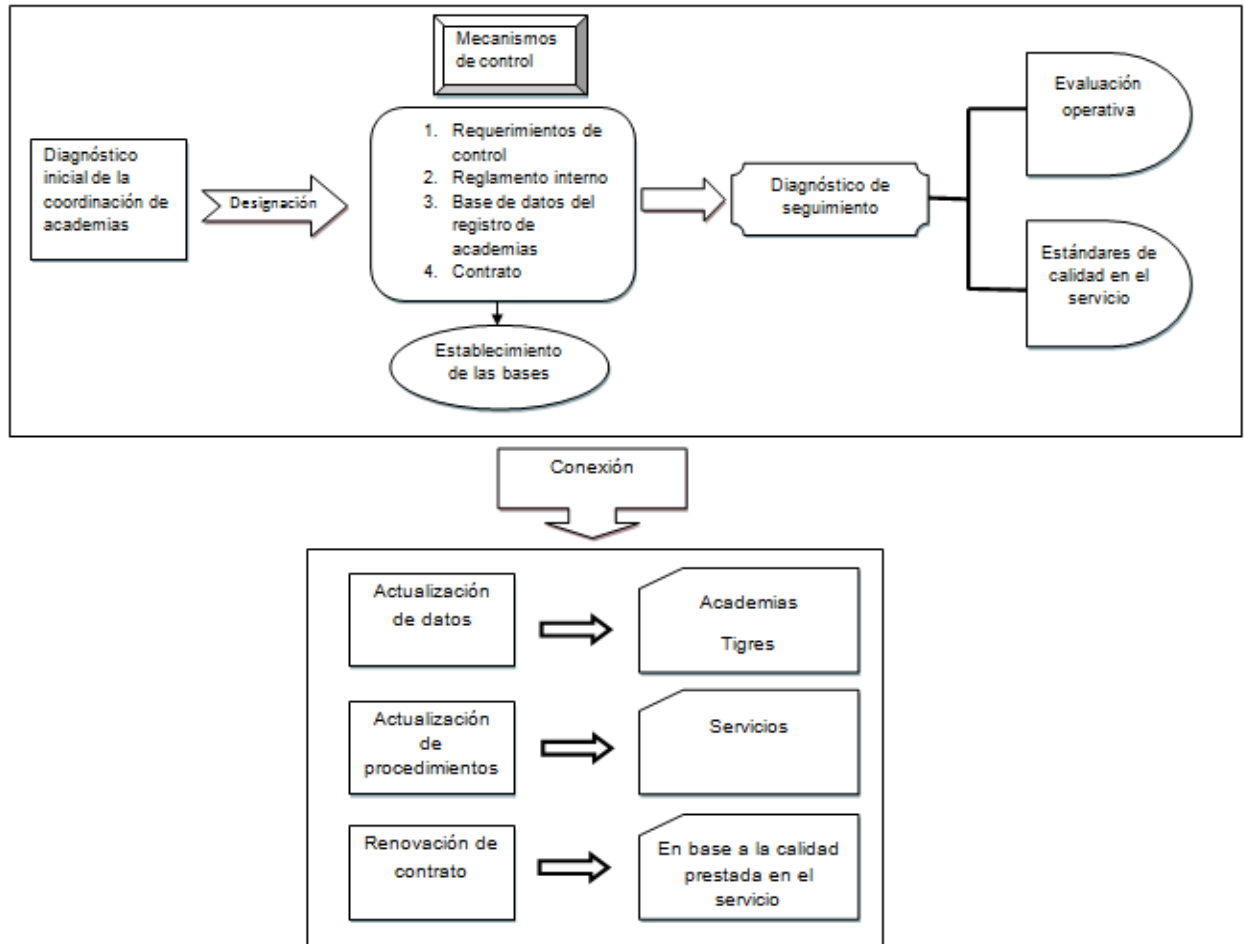
### **Recursos.**

Para la elaboración de este proyecto y la creación del Sistema Operativo de Gestión de Academias, se ocupan los siguiente recursos.

Principalmente se ocupa el personal quien trabajara dicho sistema operativo, actualmente se cuenta con dos personas encargadas.

En el caso de los recursos materiales lo principal que se ocupa son computadoras, hojas de máquina, libretas, plumas, lápices y todo el material de oficina necesario para trabajar.

## Producto.



## **Conclusiones.**

El Sistema Operativo de Gestión de Academias de Fútbol ha permitido crear una nueva visión en la gestión de academias del Club Tigres, así como la creación de nuevos métodos y sistemas de trabajo en los diferentes departamentos de la organización.

Se observó que de primera instancia no se quería aceptar la oportunidad de crecimiento profesional en la eficacia del trabajo en el departamento. Una vez que se propuso y se explico creció el interés en el trabajo del sistema operativo. Por lo cual se puede decir que fue bien recibido y con la firme intención de aplicarlo para la mejora continua.

Se puede apreciar que de acuerdo a lo establecido en la propuesta del objetivo general y los específicos, el trabajo satisface cada uno de dichos objetivos. Aplicando perfectamente las estrategias establecidas y cumpliendo con las mismas.

El diagnóstico realizado al inicio, tuvo un excelente aporte para la elaboración de todo el trabajo, ya que fue la base para determinar lo que se necesitaba y a su vez plantear las ideas y estrategias siguientes.

Los registros y actualizaciones que se emprendieron fueron acciones exitosas para la elaboración del sistema operativo ya que para trabajar y coordinar, tenemos que saber con qué estamos trabajando y que estamos coordinando.

Una vez que se tenía la información necesaria, la implementación de mecanismos de control fueron de vital importancia su implementación, ya que estos nos permitieron controlar de manera correcta y ordenada los datos y documentos con los que se trabajan día con día.

Los flujos operativos nos ayudaron a entender de mejor manera el funcionamiento en la operatividad del departamento, creando así una manera de trabajar más simplificada y con mayores resultados.

Con respecto a la aplicación del sistema operativo, se puede asegurar que el funcionamiento del departamento en conjunto con todas las academias filiales se llevara a cabo de manera más ordenada, controlada y asegurando un mucho menor rango de fallas mientras se ejecute de manera correcta y objetiva.

## **Bibliografía**

Acosta Hernández, R. (2005). *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas*. España: Paidotribo .

Chiaveato, A. (2008). *Planeación estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.

Elmasri, R., & Navathe, S. (2002). *Fundamentos de Sistemas de Bases de Datos* . Madrid: Pearson Educación.

Galloway, D. (2002). *Mejora continua de Procesos*. Gestión 2000.

Garza Treviño, J. G. (2000). *Administración Contemporánea Segunda Edición*. México: Mc Graw Hill/Interamericana de México.

Guadalajara, C. D. (2014). *Chivas*. Recuperado el 08 de Mayo de 2016, de <http://www.chivasdecorazon.com.mx/>

Harwryskiewicz, T. (1994). *Análisis y diseño de base de datos* . México: Megabyte.

Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Sexta.

Juan Verdoy, P., Mateu Mahiques, J., Sagasta Pellicer, S., & Sirvent Prades, R. (2006). *Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones*. España: Treball d'informatica i tecnologia Volumen 21; Universitat Jaume I.

Juran, J. M., Nicolau Medina, J., & Gozalbes Ballester, M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Kroenke, D. (1996). *Procesamiento de base de datos*. México: Prentice Hall.

Münch Galindo, L. (2005). *Evaluación y Control de Gestión. La garantía de la productividad organizacional*. México: Trillas.

Pachuca, C. d. (2015). *Tuzos*. Recuperado el 08 de Mayo de 2016, de <http://tuzos.com.mx/>

Puleo, F. (1980). Una definición de sistemas. *Sistemas* .

Rayados, C. d. (2015). *Sitio Oficial Rayados*. Recuperado el 08 de Mayo de 2016, de <http://www.rayados.com/>

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional* . México: Pearson Educación.

Terry, G., & Franklin, S. G. (2003). *Principios de Administración* . México: Continental.

TIGRES, C. D. (2015). *CLUB DE FUTBOL TIGRES*. Recuperado el 08 de Mayo de 2016, de <http://www.tigres.com.mx/el-club/quienes-somos/>