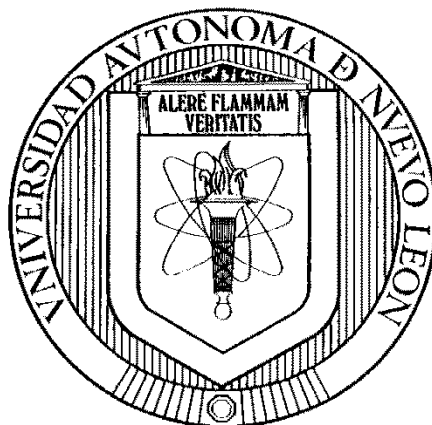


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORA PARA
ACADEMIAS DE FUTBOL TIGRES”

Por

MTRA. JULIETA BLANQUET SUÁREZ

PRODUCTO INTEGRADOR

Como requisito parcial para obtener el grado de
MAESTRIA EN ACTIVIDAD FISICA Y DEPORTE CON
ORIENTACION EN GESTION DEPORTIVA

San Nicolás de los Garzas, Nuevo León

Junio de 2020



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



Los miembros del Comité de Titulación de la Subdirección en Actividad Física y Deporte de la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que el Producto Integrador titulado “Estructura Organizacional y Plan de Mejora para Academias de Futbol Tigres” en modalidad de Reporte de Prácticas, realizado por la Mtra. Julieta Blanquet Suárez, con matrícula 1980924, sea aceptado para su defensa como oposición al grado de Maestro en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva

COMITÉ DE TITULACION

M.C. Mireya Medina Villanueva

Asesor Principal

Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez

Co- Asesor

MAE. Marcela M. Quiroga de la Torre

Dra. Blanca Rocío Rangel Còlmenero
Subdirector de Posgrado e Investigación

San Nicolás de los Garzas, N.L. Junio 2020

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco el apoyo y confianza al Dr. Jose Leandro Tristan Rodriguez y al Maestro Ruben Ramirez Nava que me permitieron aprender tanto del deporte como de la vida dentro y fuera de las aulas.

A mi asesora, MC Mireya Medina Villanueva y co Asesoras, Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez y la Mtra. Marcela M. Quiroga Torres, les agradezco por todo el apoyo brindando a lo largo de la maestria, por compartir su tiempo y gran conocimiento y por su entrega a la educación.

Gracias a todas las personas de la Facultad de Organización Deportiva por su atención y amabilidad en todo lo referente al tiempo vivido como alumna de la Mastría en Actividad Física y Deporte con orientación a la Gestión Deportiva

A la Lic. Claudia Elizondo Dueñez y al Lic. Manuel Prado que desde mi segundo semestre me dieron la oportunidad de conocer al Club Tigres desde dentro y de quienes aprendí el día a día en un club de futbol profesional.

Sinceramente, Julieta

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a Dios por darme la fuerza y la fe para seguir consiguiendo mis metas y siempre buscar ser mejor cada día.

A Guillermo y Josefina que además de ser mis padres son mis amigos, gracias por el apoyo incondicional que me han brindado, por el empuje, la confianza y el amor por sobre todas las cosas, sin esto no sería la mujer que hoy soy.

A mi hermano Rocky, por siempre ayudarme a pensar fuera de lo normal, por confiar en mí y recordarme que siempre se puede buscar más, aprender más, querer más y ser más.

A Nina, Luz y Jose Luis por permitirme ser parte de su familia, por abrirme las puertas no solo de su casa, si no de su corazón y por ayudarme a hacer realidad mis sueños.

A Ana Ceci por ser el hombro en el cual siempre puedo descansar, por ver en mí todo lo que yo no puedo ver y siempre resaltar lo positivo en cada situación, gracias por tu cariño y paciencia.

FICHA DESCRIPTIVA

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Organización Deportiva

Fecha de Graduación: Junio 2020

Julieta Blanquet Suárez

Título del Producto Integrador: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORA PARA ACADEMIAS DE FUTBOL TIGRES

Número de páginas: 79

Candidato para obtener el Grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

Resumen

Los clubes profesionales de fútbol, como parte de su responsabilidad social han creado diferentes programas que buscan ayudar a la sociedad, el Club Tigres cuenta con las Academias Tigres que busca alejar a los niños y jóvenes de practicas indeseadas. Sin embargo el programa se encuentra en una situación critica ya que su estructura organizacional es sumamente cambiante, principalmente debido al crecimiento exponencial y rápida expansión a la que se vio expuesta la marca, provocando una gran variación entre la calidad ofrecida entre las diferentes academias a lo largo del pais y así mismo una falta de información y formalidad para con el Club Tigres.

En este proyecto a través de la recopilación y análisis de la información específica, pretende crear una base de datos actualizada, para lograr una categorización del mercado real en diferentes rangos definidos por la estructura organizacional interna, la asistencia deportiva y la situación económica en la que se encuentre con el Club. Buscando conocer el posicionamiento de cada academias con el apoyo de una plan de beneficios de acuerdo al rango establecido se pueda incentivar a cada una de las academias. El propósito es proponer herramientas administrativas que permitan mejorar la calidad del servicio en las Academias Tigres para difundir la filosofía e imagen del Club Tigres llegando a mas personas con este programa que busca mejorar el estilo de vida de niños y juvenes.

Firma del asesor principal: _____



Contenido

I. RESUMEN I	
II. INTRODUCCIÓN	2
Planteamiento del problema	4
Justificación	5
Antecedentes	7
Caracterización	24
III. NIVEL DE APLICACIÓN	26
IV. PROPÓSITO Y OBJETIVOS	27
Propósito	27
Objetivo general	27
Objetivos específicos	27
V. TIEMPO DE REALIZACIÓN	28
VI. ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES	29
VII. RECURSOS	32
Recurso humano	32
VIII. PRODUCTO	34
PRESENTACIÓN	35
INTRODUCCIÓN	36
Misión	36
Visión	37
Valores.	37
OBJETIVO	38

Objetivo General	38
PRINCIPIOS	39
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	40
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	42
ADMINISTRACIÓN DE MARKETING DEPORTIVO	45
ESTRUCTURA IDEAL	46
Organigrama.	46
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	47
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	63
RESPONSABILIDAD SOCIAL	71
Categorización	73
IX. CONCLUSIÓN	75
X. REFERENCIAS	76
EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA	78
RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO	79

I. RESUMEN

Las Academias Tigres son un proyecto de responsabilidad social del Club profesional de fútbol de los Tigres de la UANL, el cual busca llegar a la mayor cantidad de niños y jóvenes para que, a través de la práctica deportiva, logren alejarse de malos hábitos y conductas, hoy en día este proyecto cuenta con más de cien academias a lo largo y ancho de la república mexicana y ha logrado traspasar límites geográficos llegando a Estados Unidos e incluso a Costa Rica; sin embargo al paso de los años y debido a la rápida expansión de las mismas se ha creado una falta de control administrativo y una variación entre el servicio ofrecido entre las diferentes academias. Por lo cual nos hemos visto la necesidad de crear un manual operativo con el cual pueda regirse cada academia y así ayudarla a mejorar de acuerdo a sus necesidades. Buscando igualar el servicio ofrecido, hemos creado una estrategia en la cual se categorizarán en tres diferentes rangos a todas las academias existentes en una base de datos que analizará su cumplimiento administrativo, económico, su participación deportiva y su infraestructura para conocer la situación actual y real y con base en eso se creará un plan de beneficios que serán los incentivos que alienten a cada academia a ser mejor administrativamente logrando que la calidad ofrecida sea cada vez más similar entre las academias, mejor en el servicio ofrecido y dentro de los lineamientos y requerimientos que el Club Tigres especifica.

II. INTRODUCCIÓN

La gerencia deportiva es un tema de estudio con la finalidad de alcanzar las metas planteadas, pero para su evolución se ha tenido que incorporar las ciencias administrativas con sus diversos sistemas de gestión para la toma de decisiones informadas.

Los modelos de gestión administrativos son un conjunto de actividades que están enfocadas al alcance de los objetivos empresariales, a través de la eficiente y eficaz aplicación del proceso administrativo, que consiste en: planear , organizar, dirigir, coordinar y controlar (Chávez, 2016). Un sistema de gestión es una guía que permite identificar procesos e indicadores para conocer a corto y mediano plazo los resultados de la prestación de servicios (Burckhardt, Gisbert y Pérez, 2016). Con la información obtenida podemos decir que un modelo de gestión constituye un conjunto de elementos que se coordinan en relación a la misión para brindar productos y servicios que cumplan con los requerimientos y expectativas del cliente o usuario y debemos considerar dentro de los procesos de gestión aquellos que están relacionados con la operación, el sistema informativo, el talento humano, los contables y otros mas, tomando en cuenta siempre la estructura, el tamaño y los objetivos de la organización para poder optimizar los procesos de gestión, mejorar la administración, establecer métodos de control e incorporar herramientas tecnológicas que nos permitan incrementar los beneficios ofrecidos al mercado.

Una de las herramientas mas utilizadas en la gestión deportiva es el manual operativo, que se define como un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En ellos se describen metódicamente las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades programadas en un orden lógico, estos implican las actividades y las tareas del personal, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones.

Existen diferentes ventajas al contar con manuales de este tipo:

- Ayudan en la capacitación del personal
- Inducen a la realizaciones actividades del puesto laboral
- Describen detalladamente las actividades de cada puesto
- Facilitan la interacción entre las distintas áreas
- Permiten al personal conocer el procedimiento para el desarrollo de una actividad
- Permiten coordinar las actividades a través de un flujo eficiente de la información
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal
- Se establecen como referencia documental para encontrar fallas u omisiones en los procesos.
- Son guías de trabajo a ejecutar.

Actualmente el Club Tigres cuenta con diferentes programas de responsabilidad social entre los cuales se encuentran las Academias Tigres que busca promover la practica deportiva, específicamente el fútbol ya que este refuerza valores como la disciplina, el respeto a las reglas y el trabajo en equipo además de favorecer la integración familiar, el desarrollo de un estilo de vida saludable.

Es por eso que hoy en día los miles de jóvenes pertenecientes a las Academias Tigres tanto en Nuevo León como a lo largo de la Republica Mexicana así como en Estados Unidos e incluso Costa Rica son educados en las mas de 100 Academias Tigres la practica un fútbol limpio y aguerrido y buscando seguir siempre fomentando valores y estilos de vida que caracterizan al Club Tigres es que se busca la mejora organizacional de las Academias que si bien se han expandido exponencialmente tienen un área de oportunidad para desarrollar de manera eficaz y eficiente la Academia tigres como un negocio sostenible y sustentable a través del tiempo y de esta forma llegar a la mayor cantidad de jóvenes con el fútbol y lograr alejarlos de los malos caminos y conductas.

Planteamiento del problema

Debido a la gran expansión que han tenido las Academias Tigres con el objetivo de difundir al Club Tigres como *marca*, se encuentra una situación de riesgo para la imagen de las Academias Tigres como parte de los proyectos de responsabilidad social del Club Tigres. La masividad con la que hoy en día se trabaja ha creado una falta de control administrativo en la cual a pesar de tener ciertos requisitos específicos como las instalaciones, la cercanía una de otra, nunca se consideró crear ningún tipo de herramienta organizativa que ayude a éstas lograr tener éxito y entregar calidad en el servicio, cada una de las Academias tiene la posibilidad de organizar de la manera en la que ellos crean conveniente o con la capacidad económica con la que se cuente y es por eso que hoy en día se tienen Academias de primer nivel hasta academias con insuficiencias en instalaciones, personal y otros.

Se busca lograr ofrecer diferentes alternativas y herramientas administrativas que ayuden a mejorar la administración de las Academias Tigres que actualmente están registradas, a reactivar a aquellas que se han perdido en el camino, a impulsar a las que estén comenzando el proceso y a motivar a aquellas interesadas. Por otro lado revisar y proponer los cambios necesarios para la actualización del convenio que se tiene actualmente con las academias.

Justificación

Se plantea la creación de una base de datos en la cual se pueda aclarar la situación actual del mercado de academias de esta manera se podrá obtener la información verídica y se conocerá la viabilidad del programa de beneficios con el cual se incentivara a las academias a mejorar su situación organizacional.

Esto traerá ciertos beneficios tanto para las academias como para el Club Tigres, las primeras se vera beneficias al contar con el apoyo del Club para regularizar su situación organizacional brindándoles un manual operativo para el funcionamiento y desarrollo. Y al Club Tigres se vera mejorado en la formalidad que tienen con los dueños de cada academia, tendrá un mejor control de la información y podrá tomar decisiones optimas para mejorar cíclicamente además de brindar un servicio cada vez mas adecuado.

Un manual operativo es un instrumento de información sobre los métodos de trabajo que se empleara y el presente busca proporcionar la información necesaria para dar a conocer, a aquellas personas que adquieran el titulo de Academia Tigres, los procedimientos de trabajo que faciliten las tareas especificas para realizar sus procesos con efectividad buscando el cumplimiento cotidiano de los estándares y requisitos establecidos y, en consecuencia se promueva la mejora en la aplicación de sus recursos que los encaminaran al éxito. Dentro de los beneficios principales que ogece una empresa al contar con un manual de operaciones primero hay que conocer podemos hablar de lo tangible que se puede ver el día a día de las operaciones de una empresa y esto a su vez permite que sea transmisible a traves del tiempo o las diferentes ramificaciones del negocio. Es por es que cualquier tipo de entidad, institución o evento deportivo tiene las mismas necesidades que aquellas que se refieren a la pura administración, en estas se busca planear, organizar, dirigir y controlar de la manera mas eficaz para poder así mejorar día a día. Para lo cual se necesitan los modelos y sistemas de gestión, para poder tener el control de lo que se esta haciendo, el como se esta haciendo, como se esta midiendo, como se esta valorando y que se esta haciendo por mejorar. mejor y por ti mismo para poder mejorar y día a día entregar la mejor calidad al cliente, que puede llegar a ser el atleta, el fan, los medios de comunicación y demás. Con

los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades programadas en un orden lógico, estos implican las actividades y las tareas del personal, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones.

Existen diferentes ventajas al contar con manuales de este tipo:

- Ayudan en la capacitación del personal
- Inducen a la realizaciones actividades del puesto laboral
- Describen detalladamente las actividades de cada puesto
- Facilitan la interacción entre las distintas áreas
- Permiten al personal conocer el procedimiento para el desarrollo de una actividad
- Permiten coordinar las actividades a través de un flujo eficiente de la información
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal
- Se establecen como referencia documental para encontrar fallas u omisiones en los procesos.
- Son guías de trabajo a ejecutar.

Antecedentes

La administración ha existido desde el momento en que los seres humanos comenzaron a buscar alcanzar metas más complejas las cuales necesitaban de más de una persona para conseguirla y es ahí cuando la administración se convirtió en esencial para el desarrollo de las civilizaciones pues de esta forma se podrían coordinar esfuerzos individuales de manera eficiente y eficaz. Siendo la eficiencia la obtención de los mejores resultados con la mínima inversión y la eficacia se refiere a hacer las cosas de manera correcta. Por lo que al hablar de administración se refiere a la obtención de resultados, que sean correctos con el menor esfuerzo posible y por lo tanto sean mejores.

La palabra administración viene del latín *ad*, dirección hacia, tendencia; *minister*, comparativo de inferioridad, y el sufijo *ter*, que significa subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro y significa subordinación y servicio.

Existen un esquema de funciones para poder realizar las actividades, que estas fueron definidas por el francés Henry Fayol que se han ido modificando con los años y la experiencia y hoy en día la mayoría de los libros de texto cuentan con cuatro grandes funciones administrativas que son: planear: que se refiere a la fijación de metas y las estrategias específicas para alcanzarlas; organizar: en donde se dispone que tareas hay que hacer y quienes las harán; dirigir: implica mandar, informar y motivar a quienes harán las tareas; y controlar: evaluar el desempeño real contra las metas planeadas, para poder corregir. Estas son las tareas que de manera general realiza un administrador pero habrá que entender que cada una de estas actividades cuenta con muchos más procesos y formas específicas de realizarse, por lo cual es desarrollada por más de una persona y es aquí donde comienzan los diferentes niveles jerárquicos y se pueden identificar de manera sencilla a través del tiempo que estos dedican a cada una de las actividades. Por ejemplo, los administradores de alto nivel dedicarían más tiempo a la planeación y organización que aquellos de nivel inferior. Y aquellos que se dedican a la dirección son aquellos supervisores de primera línea y el control varía ligeramente entre todos los niveles.

El deporte y la actividad física ha existido desde los inicios de la humanidad y ha ido evolucionando junto con ella, hoy en día el deporte y sus implicaciones son tema de discusión entre la política y la economía además se han convertido en un gran indicador, por ejemplo, la cantidad de medallas obtenidas en juegos olímpicos nos puede ayudar a saber el nivel socioeconómico y administrativo de un país. Según el consejo Europeo en 1992 la definición de deporte es todas aquellas formas de actividad físicas que de manera casual u organizada busquen expresar y mejorar las condiciones físicas, el bienestar mental, las relaciones sociales y en dado caso resultados en competiciones en diferentes niveles (Council of Europe, 1992). El deporte tiene tres elementos sustanciales de los cuales se han ido derivando diferentes ramas del deporte, el primer elemento es el juego, el segundo es el ejercicio físico y el tercero es la competición, dentro de cualquier especificidad del deporte vamos a encontrar estos elementos que definen de manera general el deporte ya que con la grandeza con la que se lleva el deporte en esta sociedad podemos hablar de deporte-espectáculo, el deporte-ocio, deporte-profesional, etc. en donde las variaciones pueden ser los participantes o el enfoque que se le da al evento pero finalmente, cualquiera que se el enfoque cuenta con ciertas funciones primordiales como lo son el mantener el ocio lo mas positivo y activo posible, mejorar la salud física y mental, educar valores, mejorar las relaciones sociales, la superación personal, el desarrollo biológico y físico

Al ver la importancia que tiene el deporte desde cualquier enfoque, ha sido necesario conjuntar las diferentes ciencias existentes con el deporte, con el objetivo preciso conseguir el éxito ya sea de un individuo, una organización, una sociedad, un país, un continente o el mundo entero.

La administración y la gestión son parte esencial del deporte, por lo cual la administración deportiva primeramente se debe entender como una industria en donde hay objetivos y metas claras que se deben alcanzar utilizando los diferentes procesos administrativos. El consejo europeo del deporte 1992 define la administración deportiva como el proceso mediante el cual se realiza un control de los recursos (personas, instalaciones y otros), a través de la regulación y planificación de los mismos que permitan alcanzar los logros determinados. Como ejemplo de la relevancia que las organizaciones deportivas tienen podemos hablar del Comité Olímpico Internacional

(C.O.I.) que en aspectos generales es el encargado de mantener el olimpismo, es decir, el ideal olímpico, el movimiento olímpico, el espíritu olímpico y as su vez es aquel que orienta, da normas, supervisa, controla las organizaciones sucesivas a los Juegos Olímpicos. Debajo de esta gran institución existen los Comites Olímpicos Nacionales, seguidas de las Asambleas de las Federaciones Internaciones y esto es solamente la cumbre de las organizaciones del deporte mundial. Así como este ejemplo podríamos citar muchos otros de acuerdo al nivel y a la nación que queramos evaluar. Ya que de acuerdo al nivel o al tipo de deporte, encontraremos diferentes organizaciones deportivas que cuentan con la administración necesaria para planear, organizar, dirigir y controlar todos los aspectos necesarios para mantener y mejorar el deporte.

La gestion es el proceso de acciones y tareas realizadas con personas y recursos para alcanzar las metas establecidas por cada una de las organizaciones que conforman la estructura del sistema deportivo. Esta informacion nos ayuda a identificar que la gestion deportiva son aquellas acciones de dirigir, organizar, planificar, fabricar, prevenir , obtener y buscar recursos financieros y humanos. Para poder cumplir las necesidades de la humanidad.

Los ámbitos de la gestión deportiva es la existencia de un sector público y un sector privado diversificado del deporte que, obviamente, condiciona su gestión, es preciso también diferenciar lo que podemos denominar como ámbitos fundamentales de aplicación de la gestión deportiva están formados por cuatro ámbitos que son los que mencionamos en los sub temas, en muchos casos, estos ámbitos se presentan simultáneamente, pero para su estudio y análisis es necesario delimitarlos por los aspectos diferenciales que pueden existir según los mismos. El primero se encarga de programas o actividades deportivas comoel espectáculo deportivo la actividad o competición de rendimiento, también son todas las actividades recreativa en hoteles, albercas, en residencias de tercera edad campamentos etc. La segunda son las instalaciones y equipamientos deportivos pueden ser pública o privada, siendo el primer condicionante para su gestión. Es todo aquello como canchas al aire libre techadas, polideportivos, áreas acuáticas. La tercera esta divididas en tres sectores públicos, sector privado empresarial y sector privado no lucrativo. La cuarta y ultima son las unidades organizativas responsable del deporte en su correspondiente ámbito territorial, o una

parte de la misma, que en las funciones que son propiamente técnico-deportivas y de animación. La gestión deportiva, sobre todo en alguno de sus ámbitos, está vinculada a la educación permanente de los ciudadanos de todas las edades, debiendo concebirse y realizarse en el marco de una concepción educativa y humanista del deporte.

Los modelos de gestión son sistemas que tienen como intención principal desarrollar una estructura de organización que pueda ser aplicada para cualquier tipo de negocio ya sea público o privado, cualquier tipo de entidad federal o estatal o bien algún sistema educativo, en el cual se pueden identificar cada una de las áreas que involucran al sistema en evaluación para así obtener la mayor cantidad de información, poderla almacenar y utilizar de la manera más positiva, puede ser interna o bien información proveniente del cliente mismo. Tiene un enfoque de mejora continua e innovación por lo cual, todos y cada uno de ellos tienen una parte de evaluación de resultados y aplicación de conocimientos para iniciar de nuevo el proceso. Esta evaluación puede desarrollarse con sistema de puntuación cuantitativo o cualitativo para así llegar a un resultado que pueda ser medido con el paso del tiempo y sea fácil identificar el nivel actual y la mejora que pueda crearse con el tiempo. Sus estructuras son variadas, suelen dividirse por fases y pueden ser lineales, circulares, triangulares, cuadradas, o bien, desarrolladas vertical u horizontalmente, interconectadas con líneas y flechas que deben tener la capacidad de ser expresadas de la manera más concreta visualmente para entender el orden y la dirección de los procesos. Se involucra de diferentes maneras el proceso administrativo, variando en cada una de ellas la cantidad de información que se quiera obtener del proceso, ya sea planeación, organización, dirección y/o control.

Una de las utilidades es poder identificar cada una de las áreas funcionales dentro de la empresa para poder mejorar en cada una de ellas, poder identificar un problema que se haya presentado o bien poder prever algo que pudiera presentarse. Convirtiéndose en puntos específicos a tratar la responsabilidad, dirección, gestión de recursos, canales de comunicación, ventas, fuentes de ingreso, segmentación y otras.

Algunas estructuras son utilizadas inclusive a niveles jerárquicos ya que ayuda de manera eficiente en la delegación de actividades y responsabilidades. Y para encontrar los resultados deseados es muy importante tener claro el objetivo para el cual

se esta utilizando el modelo de gestión ya que puede ser variado, aplicado y adaptado dependiendo de las necesidades y los resultados buscados. Nos damos cuenta de que los modelos de gestión que existen en la actualidad así como las herramientas que últimamente han sido modificadas y adaptadas al ámbito deportivo tienen la capacidad de medir los niveles de satisfacción y calidad, sabiendo que, la calidad la define el cliente y estos datos nos ayudaran a asegurar los procesos de fidelización y a que se mantengan los estándares. Son muchas las instituciones y empresas que se ofrecen y dedican sus esfuerzos a la organización de eventos de índole deportivo, dada la fuerte repercusión que estos generan. No obstante, los organizadores deben ser conscientes de las preferencias, necesidades y expectativas que van a ser demandas y exigidas por los consumidores de estos eventos (Calabuig, 2010). Aun así, pasa desapercibido el actor principal de cada uno de estos eventos, siendo estos los deportistas o equipos que se enfrentaran dentro de la justa deportiva para la cual se esta realizando el evento deportivo. Todas las herramientas para conocer los niveles de satisfacción se enfocan solamente en los espectadores, analizando todas las variables sociales, demográficas, de comportamiento, incluso psico gráficas acerca del servicio que se da en un evento deportivo tomando todas las áreas con las cuales pudiera tener contacto físico o bien exposición al servicio pero eso es solamente uno de los enfoques que se debe tener al analizar un evento deportivo. Por lo cual, durante este proyecto estaremos analizando ambos enfoques, tanto los clientes como los usuarios, siendo los primeros aquellos que son espectadores del evento que pagan una cuota o bien que consumen los productos que se crean alrededor del evento, equipo o deportista y tomaremos en cuenta a los usuarios, por lo que nos referimos a todos aquellos que son deportistas que se enfrentara, dependiendo si es un evento de deporte de conjunto o individual, los entrenadores así como el equipo multidisciplinar que forma parte del equipo o deportista.

El diseño de modelos de gestión nos ayudara a conocer ambos aspectos así como contraponerlos para saber cual es aquel aspecto en el que esta mas enfocado el evento deportivo y poder crear un equilibrio para así poder obtener una calidad total y un evento deportivo de gran nivel, tomando en cuenta que gracias a las tecnologías de hoy en día han hecho que los clientes y usuarios sean mas exigentes por la cantidad de información a la cual tienen acceso de manera casi instantánea y que además cambien

continuamente sus necesidades de acuerdo a la temporalidad, sensación del momento o cualquier eventualidad tendencial en cualquier parte del mundo y a medida que reciben información o experiencia en diferentes eventos querrán más y mejores eventos deportivos.

En estos días en los cuales el deporte se ha convertido en un fenómeno viral que tiene la capacidad de llegar a cualquier rincón del mundo sin importar el idioma, las creencias, costumbres ni barreras de sexo, las ciencias tanto sociales como exactas han encontrado una rama para apoyar al desarrollo del mismo para mejorarlo cada día más y hacer. De esta manera el deporte se ha ido profesionalizando, mezclando los conocimientos de administración, gestión e incluso de ciencias exactas como la medicina, la psicología, etc. Es por eso que en este ensayo desarrollaremos tanto el perfil que debe tener un gestor deportivo como la responsabilidad social que conlleva serlo en cualquier ámbito en el que se desarrolle.

Un gestor deportivo puede estar educado de diferentes ramas, como lo son todas las relacionadas con el deporte, actividades físicas y recreativas, entrenadores pero también todos aquellos que provengan de facultades de ciencias sociales, económicas o inclusive de derecho. Gracias al amplio espectro de conocimientos que debe tener el gestor deportivo puede provenir de las ramas antes mencionadas, sin embargo deberá tomar de manera seria y específica al ámbito del deporte e informarse de las diferentes áreas en las cuales no conozca a profundidad.

Sin importar la línea de conocimiento principal que tenga será aquel que se encargue de identificar, organizar, planificar y evaluar el desarrollo de la empresa deportiva, liga, federación, club, deportista, etc que le sea asignada, deberá tener la capacidad de encontrar las estrategias necesarias para llevar a un mejor ranking, tener más competitividad y obtener beneficios para poder ser más vendidos en el mercado de la mejor manera, no solo como la parte deportiva si no también como la calidad del servicio o producto que pueda ofrecer y que además tenga la capacidad de retribuir a la sociedad por medio acciones humanitarias que mejoren el entorno en el que se desarrolla.

Actualmente las personas que estan al frente de las organizaciones o equipamientos deportivos, deben ostentar el sello de “profesionalidad y polivalencia” (Joan Celma, 2004), esto por que deben ser ellos los encargados de cumplir diferentes tareas de diferentes areas. Existen tres grandes areas en las cuales el gestor se desarrollara y necesita tener el conocimiento y la capacidad para moverse comodamente en y entre ellas, primeramente estan las funciones que cada area de la empresa, club o institucion, etc debe tener, es decir todo lo operativo, el que hacer del día a día. La segunda serán los recursos tanto los economicos como los humanos, el saber administrarlos, mantenerlos, mejorarlos y aumentarlos y por ultimo los factores condicionantes de la gestión como lo son la mision, los objetivos, las personas, los medios, los tiempos y el entorno.

Existen 5 grandes areas que vienen desde los conceptos de Henry Fayol, aplicadas al gestor deportivo:

- Conceptual y estratégica
- Planificadora
- Organizativa
- Ejecutiva
- Evaluadora

Según Rafael Celio (2000) la gestion publica antes era una gestion tecnica, sin grandes exigencias ni en la gestion de los recursos economicos, ni humanos. Pero gracias al aumento de la población y al incremento en la tendencia por la actividad fisica y deporte con fines no competitivos, o sea, meramente ludicos, de salud y de ocio, el gestor deportivo se ve obligado a mejorar y a contar con la capacidad de conjugar politicas, marcar la mision del servicio, poseer el conocimiento sobre la administracion, definir las pautas de atencion al usuario, establecer las tecnicas de explotacion de los recursos economicos y financieros, desarrollar presupuestos, elaborar la politica de recursos humanos, aplicar las tecnicas de marketing, imagen y comunicación, elaborar politicas de gestion de la calidad del mantenimiento, del ahorro energetico y finalmente las relaciones publicas.

Son muchas las referencias que podemos encontrar acerca del perfil del gestor deportivo con diferentes autores que han ido definiendo cada uno de las acciones que deben de realizar, sin embargo todos coinciden en la polivalencia que debe tener, la cantidad de actividades y responsabilidades abarcan diferentes ramas de estudio por lo cual deberan estar sumamente involucrados en los conocimientos academicos tanto de la administracion como del deporte para poder tomar las decisiones sabias e informadas acerca de la organización para la que se este laborando ya que sobre el recaee toda la responsabilidad. Despues de haber analizado diferentes textos y con la experiencia adquirida considero que existen seis grandes areas en las cuales los gestores deportivos se desenvuelven:

- Administración y contabilidad
- Recursos Humanos
- Comercial y Marketing
- Directiva
- Actividades
- Instalaciones

Es aquí donde la figura de un gestor deportivo comienza a tener importancia, cuando una persona tiene la capacidad para manejar estos pilares dentro de una organización sera un punto de partida para la misma en realizar actividades positivas ya que la oferta deportiva actual esta aumentando cada dia mas y se diversifica con el paso del tiempo y es por esa razon por la cual habra que estar preparados en todas estas areas para poder hacerle frente a las nuevas exigencias del mercado. Ademas de los beneficios economicos y de imagen que la organización tendra.

Por otra parte la responsabilidad social un tema de interes global que tiene una tendencia en incremento por lo cual un gestor deportivo no puede dejarla de lado y tambien formara parte de las actividades de las cuales es responsable.

Definiendo la responsabilidad social nos encontramos con que cada empresa se ocupa de que las operaciones que realiza sean sustentables economicamente pero ahora ademas de eso tendra que ocuparse de lo social y ambiental, reconociendo que forma parte de un grupo mucho mas grande que solo la empresa y por lo cual debera buscar la

preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de generaciones futuras, ya que gracias a estas dos es posible que la empresa pueda desarrollarse de la forma en que lo hace gracias a su interacción.

En México uno de los principales avances es haber logrado el consenso de uno de los principales organismos empresariales y de responsabilidad social sobre un concepto común que facilita el entendimiento y la difusión. Llamada *AliaRSE*, que agrupa 19 organizaciones con importantes antecedentes de trabajo en la promoción del tema, esta alianza pretende lograr que la empresa sea percibida como creadora de valor y generadora de un bienestar que promueve el bien común, por medio del ejercicio de su responsabilidad social, apalancando, coordinando y facilitando la sinergia de los esfuerzos de nuestras organizaciones en beneficio del país y en particular de nuestros miembros.

Entonces la Responsabilidad Social Empresarial se puede definir como el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (Cemefi, 2017).

Sin embargo para Forum Empresa, la responsabilidad social es una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones de forma sustentable en lo económico, lo social, lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona como lo son los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, etc. y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Ambas definiciones hacen referencia a la búsqueda del bienestar de los diferentes círculos sociales con los que cada empresa tiene contacto en el día a día siempre con la búsqueda de la preservación del medio ambiente y la mejora para generaciones futuras.

Habiendo entendido de que se trata a la responsabilidad social es nuestro deber transportar esas definiciones a cuestiones deportivas ya que al final, cualquier organización puede ser entendida como empresa que tiene la finalidad de prestar

servicios, hay algunas como las federaciones deportivas que no tienen ánimo de lucro, que su fin no es económico y otras con intenciones económicas como las de un club privado, sin importar cual sea el interés económico de las organizaciones deberán estar conscientes del rol que juegan dentro de la sociedad y por lo cual tendrán que funcionar de igual manera que cualquier empresa.

La responsabilidad social responde a la conciencia social que pueden llegar a asumir el conjunto de las empresas en el desempeño de su actividad económica, en otras palabras son las acciones voluntarias que las empresas asumen atendiendo a las preocupaciones sociales como medioambientales de los impactos de su actividad económica. Ejemplos de estas prácticas son las que vemos en grandes empresas o multinacionales con acciones de compromiso voluntario, pero no debemos descartar el hecho de que las pequeñas y medianas empresas tengan la capacidad de tener alternativas de compromiso social, ya que se encuentran en una situación privilegiada al estar en contacto directo con la sociedad.

El impacto social que las organizaciones deportivas asumen no son diferentes a las de cualquier otra empresa, es por eso que la relación entre el compromiso social y el deporte está condicionada por los efectos positivos asociados que las actividades deportivas provocan en la sociedad como potenciadores de la salud. Estando conscientes de la importancia que tiene el fútbol en la sociedad y la facilidad con la que se puede conectar con la misma.

Uno de los ejemplos más notorios en la responsabilidad social dentro de las organizaciones deportivas es la creación de fundaciones de interés general que logran alinearse con los intereses de la organización para lograr así expandir su identidad de marca. Según Ginesta, X., & Ordeix, E. “Las fundaciones contribuyen a la construcción de la personalidad de las organizaciones a las que están asociadas, son un gran marco de relación que construye actitud colectiva en simbiosis con el entorno, sea a nivel local o a nivel internacional.”

A través de los años se ha considerado el deporte como parte fundamental para erradicar diferentes situaciones en la población infantil y adolescente, problemas como la agresividad y las malas conductas. Es por eso que se ha puesto especial atención a

prácticas que ayuden a mejorar pues, ha ido en aumento el absentismo escolar, acompañado de un clima de relación social en el que se localizan conductas relacionadas con intimidaciones, maltrato, xenofobia, agresiones o consumo de drogas en los centros escolares (Gázquez, Perez- Fuentes, Carrión, Santiuste, 2010; Ruiz et al., 2006;Serrano et al.,2018).

Existen diferentes estudios, que han demostrado como la práctica deportiva puede ayudar a centrar a estos jóvenes. Sin embargo, el deporte y la educación física por si mismos no disminuyen las conductas citadas anteriormente de forma automática (Carranza y Mora 2003), a pesar de que el ambiente deportivo es sumamente atractivo e interactivo para los jóvenes y esto nos permite cierta facilidad para acercar diferentes valores, practicas y hábitos, habrá que contar con un modo sistemático, con la pedagogía adecuada para poder demostrar un cambio notable.

Existe un modelo creado por Donald Hellisson, hace mas de treinta años que ha demostrado se uno de los mas efectivos, llamado El Modelo de Responsabilidad Personal y Social (MRPS), que aunque en sus inicios fue concebido para trabajar los valores a través de la actividad física y el deporte con los jóvenes socialmente desfavorecidos, en los últimos años este modelo ha sido utilizado para el desarrollo de aspectos psicosociales tales como el respeto, autocontrol, autoestima, empatía, esfuerzo, autonomía, cooperación, ayuda a los demás y liderazgo entre otros contextos deportivos como las actividades extraescolares o entrenamientos y competiciones (Pardo y García-Arjona, 2011; Sánchez-Alcaraz et al., 2018). Este modelo propone cinco niveles de responsabilidad que se presentan a los jóvenes y que definen comportamientos, actitudes y valores de responsabilidad personal y social para ser desarrollados en la actividad física y el deporte con metas concretas. Estos niveles son: (1) Respeto por los derechos y sentimientos de los demás, (2) Participación y esfuerzo, (3) Autonomía personal, (4) Ayuda a los demás y liderazgo, (5) Fuera del contexto deportivo. A pesar de que es uno de los mejores modelos, no hay una aplicación generalizada ya que la variabilidad entre la cantidad de jóvenes, las edades, el contexto ambiental así como el nivel socioeconómico lo imposibilita.

El departamento de psicología del Club Atlético de Madrid se dio a la tarea de presentar un artículo en el Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia en los Cuadernos de Psicología del Deporte en el cual presentan la filosofía, programación y desempeño del departamento de psicología tomando en cuenta el fútbol base ya que es bien sabido que de aquel gran grupo de jóvenes solo llegara uno o unos pocos jugadores y aun así se debe tener la oportunidad de crear un futuro prometedor para todos sus jugadores. Dentro de sus principios cuenta con la individualización en la que a pesar de que se atiende desde la categoría de 7-8 años y hasta las 2da división, se adaptan en función de las diferencias de los jugadores, como la edad, categoría deportiva, situaciones de entrenamiento y competición y requerimientos de formación y rendimiento. Los pilares que rigen su filosofía son, “el jugador es el proyecto” donde se centra la atención mas en el jugador que en el equipo, analizar sus fortalezas, debilidades, etc. y desarrollar un proyecto deportivo para el jugador; “la potencialidad del jugador” en donde cada uno tiene un talento específico a descubrir o desarrollar y el objetivo es no restarle de no, sumarle; otro de los pilares es “el jugador persona” en donde se considera al jugador como un todo, en donde deportista y persona son únicos e indivisibles y se realiza una formación sólida en valores, hábitos saludables y un desarrollo intelectual y no solo deportivo para que así el deportista explore y explote todas sus cualidades y tenga una mayor probabilidad de éxito deportivo y por consiguiente un beneficio personal; “el jugador pensante” a lo largo de su carrera, este habrá que tomar decisiones en diferentes situaciones, por lo cual los forman con conocimientos que les ayuden a dar respuesta a los acontecimientos que les ofrece la vida y el deporte; “el jugador integral” considerando al deportista como una unidad funcional que se compone emocional, cognitiva social, fisiológica y comportamental mente que necesita de una atención y entrenamiento global para obtener su máximo rendimiento.

A través de los años se ha considerado el deporte como parte fundamental para erradicar diferentes situaciones en la población infantil y adolescente, problemas como la agresividad y las malas conductas. Es por eso que se ha puesto especial atención a prácticas que ayuden a mejorar pues, ha ido en aumento el absentismo escolar, acompañado de un clima de relación social en el que se localizan conductas relacionadas

con intimidaciones, maltrato, xenofobia, agresiones o consumo de drogas en los centros escolares (Gázquez, Perez- Fuentes, Carrión, Santiuste, 2010; Ruiz et al., 2006; Serrano et al.,2018).

El Club Tigres nació oficialmente el día 07 de marzo de 1960 sin embargo fue dado de alta tres años antes con el equipo Jabatos, este se formo con jugadores de los llanos y las ligas amateurs del futbol regiomontano. Debutó en la Liga del Torneo de 1958-59 de segunda división y sorprendió con un buen papel deportivo pero sufrió de problemas financieros por lo cual fue cedido a la UANL la cual constituyó el Club Deportivo Universitario, A.C., para darle vida al Estadio Universitario el cual se inauguro el día 30 de mayo de 1967. Tras distintos resultados que los hicieron inclusive descender a liga de ascenso por los problemas económicos que se tenía, decidieron buscar el apoyo de la iniciativa privada y junto con CEMEX y Femsa nació Sinergia Deportiva S.A. de C.V.

Gracias a este tipo de decisiones tuvieron la visión de convertir al equipo en una entidad vinculada con la comunidad y en 2008 consigue se el primer equipo en el futbol mexicano que obtuvo el distintivo de Empresa Socialmente Responsable, aunado a eso, en 2010 con el regreso de Ricardo Ferretti se inicio una nueva etapa para el equipo en donde hoy se invierte e incluso cuenta con una de las plantillas mas caras y tiene una de las aficiones mas reconocidas del país.

Dentro de sus planes de responsabilidad social hay diferentes programas como Tigres por un mejor futuro, Tigres por el planeta, Mundo Tigre entre otras, pero la de interés para este proyecto son las Academias Tigres donde mas de 7 mil niños reciben formación de futbol a través de las 120 academias Tigres que operan a nivel nacional e internacional donde 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 con la posibilidad de aportar algo a la sociedad y sean ejemplo en su familia y entorno.

Club Tigres considera de suma importancia promover futbol ya que a través de este deporte se refuerzan valores como la disciplina el respeto a las reglas y el trabajo en equipo además de favorecer la integración familiar, el desarrollo de un estilo de vida

saludable y lograr alejar a los niños y jóvenes de la posibilidad de incurrir en conductas indeseables, por lo cual se ha preocupado por atender a una gran parte de la población por medio del desarrollo de Academias Tigres, las cuales son conscientes del rol social del futbol en la formación de niños y jóvenes, motivándolos a perseguir sus sueños.

En las Academia Tigres, miles de jóvenes practican el fútbol que define a Tigres, buscando principalmente el esparcimiento a las familias mexicanas. Todas las Academias Tigres son de formación deportiva y recreacional y cumplen 5 principios fundamentales, que son la piedra angular de todo el sistema, promover la recreación y el buen uso del tiempo libre de la niñez y la juventud mediante la administración de una Academia Tigres, la implementación de un modelo organizacional que asegure el manejo eficiente de los recursos formativos, deportivos, administrativos y financieros la planificación de acciones para la capacitación y actualización permanente de entrenadores, la ejecución de acciones permanentes de evaluación de gestión y el trabajo metodológico y educativo que aporte significativamente a la formación integral de niños y jóvenes.

Sin embargo hay que tener que, como dice Endré Benedek, “El trabajo en el club es una actividad deportiva continua, dirigida a la consolidación y desarrollo de las cualidades físicas, así com una formacion tecnico-tactica correspondiente a las exigencias del deporte en cuestion. Los resultados de esta actividad no se pueden medir preferentemente con victorias, goles y clasificaciones. El criterio tiene que ser el objetivo pedagogico y formacional correpondiente a la etapa de formación, la edad y el nivel idividual de rendimiento”, (2006). Por lo que es de suma importancia que aquellos que esten a cargo de las academias tengan siempre en mente que su éxito no se basara en ser el equipo que gane el torneo, si no en ser la academia que mejor enseña y forma las bases necesarias para crear jugadores exitosos no solo en la cancha si no en la vida.

El deporte en México empieza en 1849 cuando el ministerio de Guerra y Marina se dan a la tarea de impulsar la gimnasia, fue uno de los primeros paises en el

mundo en introducir el concepto de cultura física en el marco del sistema educativo nacional. Pero es hasta 1920 cuando se inician los primeros intentos por oficializar la educación física como medio para impulsar el deporte al incluirla como materia obligatoria en todos los niveles educativos. En 1976 cuando el gobierno federal determina la creación del INDE (Instituto Nacional del Deporte) como organismo público descentralizado de la Secretaría de Educación Pública, para coordinar y fomentar actividades deportivas de las distintas instituciones públicas y privadas. En 1977 se crea la Subsecretaría de la Juventud, la recreación y el deporte, dependiente de la Secretaría de Educación Pública. Tras la creación de diferentes organismos e instituciones se origina el CONADE como órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública teniendo como principal objetivo la promoción y el fomento del deporte y la cultura física de la población, creando condiciones que permitan la conservación de la salud, así mismo se le encomienda atender las funciones que tenía asignadas el CREA y el Consejo Nacional del Deporte y su ámbito de aplicación abarca a nivel nacional a los sectores tanto público como privado, lo anterior con el fin de propiciar un adecuado y racional aprovechamiento de los recursos que destina la administración pública federal a esas materias. (Manual de Organización de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, 2012)

La administración de la CONADE está a cargo de un órgano de gobierno denominado Junta Directiva que establece las bases de organización, así como las facultades y obligaciones que corresponden a las distintas áreas que integran la estructura orgánica. En congruencia con las acciones de fomento al deporte y para dar un impulso al desempeño deportivo de los mexicanos en las competencias internacionales, se estableció como compromiso presidencial la creación del Centro Nacional de Desarrollo de Talentos Deportivos y Alto Rendimiento CNAR, en búsqueda de proporcionar el espacio físico y la logística necesaria que requieren 23 disciplinas deportivas, por eso se consideran tres grandes componentes: entrenamiento y formación, educación continua y residencia a través de una atención especializada en las mejores condiciones, con las exigencias técnicas, científicas y materiales que plantea el entrenamiento de alto rendimiento. La CONADE tiene la capacidad de poder, para que desde el inicio de sus actividades, tuviera facultades de coordinación y mando, a fin de

que el deporte, en todas sus áreas de influencia, se manifestara bajo una sola política general y con una sola iniciativa concertada, con las atribuciones que le otorgaba el Artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en donde se encuentra la actividad deportiva. Como órgano rector de la actividad, a la CONADE se le encomendó la instrumentación, establecimiento y coordinación del Sistema Nacional del Deporte SINADE, en el que participaran las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y las Instituciones de los sectores social y privado y, como consecuencia del mismo, la formulación del Programa Nacional del Deporte y la Cultura Física, que en sus inicios consideró también una diversidad de proyectos sociales y de apoyo para la Atención de la Juventud. La insuficiencia de atribuciones que le otorgaba el Decreto señalado a la CONADE, precisó de la solvencia normativa de una Ley y su Reglamento, para que con la amplitud y precisión suficientes, quedaran claramente expuestos los contenidos y alcances del Sistema Nacional del Deporte, columna vertebral de la organización deportiva nacional y otros conceptos, que en el curso de la práctica del hacer deportivo, urgían de ser contemplados. Sus funciones son las que conforme a la ley, corresponda a la SEP en materia de cultura física y deporte, excepto aquellas que las disposiciones legales o reglamentarias le atribuyan expresamente a dicha secretaria u organización del gobierno. Convocar al SINADE, con la participación que corresponda a las dependencias y entidades del sector público, y a las instituciones de los sectores social y privado. Se encarga de proponer, dirigir, ejecutar, evaluar y vigilar la política nacional de cultura física y deporte, así como celebrar acuerdos, convenios, contratos y bases con las autoridades de las entidades federativas, el DF y los municipios a fin de promover, con la participación de los sectores social y privado, las políticas, acciones y programas tendientes al fomento, promoción, incentivo y desarrollo de la cultura física y el deporte. Fomentar y promover la construcción, conservación, adecuación uso y mejoramiento de las instalaciones destinadas a la cultura física y deporte. Definir los lineamientos para la prevención y control en el uso de sustancias prohibidas y métodos no reglamentarios en el deporte, así como formular programas para promover la cultura física y deporte entre las personas con discapacidad. Para el despacho y ejecución de los asuntos el director general de la CONADE contara en primer nivel con el apoyo de la subdirección general del deporte,

la subdirección calidad para el deporte, la subdirección general de cultura física, la subdirección general de administración, la coordinación de comunicación social y la coordinación de normatividad y asuntos jurídicos y estas mismas contarán con la dirección del sistema nacional del deporte, la dirección de planeación y tecnologías de información, la dirección de la escuela nacional de entrenadores deportivos, la dirección de medicina y ciencias aplicadas, dirección de alto rendimiento, la dirección de operación fiduciaria y mercadotecnia, la dirección del centro nacional de desarrollo de talentos deportivos y alto rendimiento, la dirección de eventos deportivos nacionales y selectivos, dirección de centros del deporte escolar y municipal, dirección de activación física y recreación, dirección de finanzas, dirección de desarrollo humano y la dirección de servicios.

Las diferentes áreas de la estructura deportiva en México tiene diferentes proyectos que buscan la mejora un ejemplo es uno que creo CONADE en 2013 llamado Estrategia sectorial del deporte mexicano en el que incluía diversos informes que se centraban al deporte mexicano, que incluía la educación física y el deporte en el sistema educativo, el alto rendimiento, la promoción del deporte, el deporte profesional. El deporte para personas con discapacidad así como la organización, la normatividad y la financiación del deporte mexicano, así como instalaciones e infraestructura deportiva.

Dentro de las diferentes posibilidades que existen de la generación de actividades deportivas surgen las academias deportivas, las cuales pueden ser igualmente de carácter público o privado, en las que el objetivo principal no es el rendimiento deportivo, si no el desarrollo de habilidades, la sana convivencia social, el enfrentamiento con circunstancias de reales de la vida, la adaptación a reglamentos, a la competencia, a perder y a ganar.

Caracterización

El proyecto de las Academias Tigres se desarrolla en las oficinas del Club, en la dirección Ciudad Universitaria, Estadio Universitario, Puerta 14, San Nicolás de los Garza, N.L., México, C.P. 66451 el cual fue inaugurado el 30 de Mayo de 1968 y este a sido uno de los mas importantes estadios del país y por sus características fue elegido como sede de la Copa Mundial dela FIFA México 86 así como de la Copa Mundial Sub-17 de la FIFA México en 2011.

Con una inversión inicial de 23 millones de pesos y bajo el presidente del Patronato Universitario, el empresario regiomontano Manuel L. Barragán se realizo esta construcción la cual hoy en día alberga 42 mil espectadores, cuenta con 220 palcos, 10 suites de lujo, 840 asientos vip y un palco de prensa que alberga a mas de 120 periodistas. Actualmente su presidente es el Ing. Miguel Ángel Garza Martínez sin embargo no se tiene acceso al organigrama del Club Tigres.

Los inicios del club Tigres de la UANL se dio en 1960, quien en sus inicios comenzo como un equipo de segunda division de la Liga, pero que con el paso del tiempo ha ido creciendo tanto futbolisticamente como la notoriedad de marca. Este club ha sido solido y tiene un modelo de trabajo exitoso, que desde sus inicios conjugo su administracion con CEMEX creando así Sinergia Deportiva. Dentro de esta administracion se han obtenido diferentes logros positivos en los torneos en los que participa, han logrado comprar jugadores extranjeros y tener una cantera bastante solida la cual le genera ingresos.

Para fines de este proyecto es necesario conocer la información especifica de las Academias Tigres, las cuales son parte de los proyectos de responsabilidad social del Club, estas se encontraban a cargo del Prof. Osvaldo Batocletti Ronco como presidente de las Academias, sin embargo tras su fallecimiento en Mayo 2020 entro en su lugar el profesor Andrés Carraza Guerra, el cual cuenta con el Lic. Manuel Prado como su auxiliar y estas son las únicas dos personas con las que cuentan las Academias para la operatividad de las 103 academias actualmente registradas alrededor de la republica mexicana e internacionalmente en Estados Unidos y Costa Rica. Sin embargo, la distribución de las mismas esta concentrada mayormente en la ciudad de origen del club,

ya que tan solo en Nuevo León cuenta con mas de 40 academias diferentes, otras mas repartidas alrededor de la Republica Mexicana, mas de 10 academias en el estado de Texas en Estados Unidos, es logico encontrar una gran diferencia en la gestión de las academias, primeramente por la cantidad de competencia, por la capacidad economica, por la infraestructura, por la cultura y por la educación de cada una, es por eso que se considera necesario crear una guia metodologica para establecer limites de opertividad, teninendo en cuenta que habra que existir cierta tropicalizacion y adecuacion de acuerdo al pocisionamiento geografico, sin embargo para lograr difundir la imagen del Club es necesario cumplir con ciertos estandares los cuales deberan de ser respetados.

Gracias al gran planteamiento deportivo con el que cuenta el club, existen jugadores de diferentes paises en las lineas del equipo, por lo cual es un canal mas para llegar a todos los rincones del mundo y poder cumplir con los objetivos de estos programas de responsabilidad social.

III. NIVEL DE APLICACIÓN

Este proyecto de mejora podrá ser utilizado tanto por todo el personal de una Academia Tigres, tanto los directivos, administrativos así como el personal deportivo como entrenadores, preparadores físicos y personal médico. Así también puede ser utilizado por el mismo Club Tigres en sus diferentes proyectos de responsabilidad social.

Con la obtención del manual operativo las academias podrán tener una base sólida para así poder trabajar dentro de los lineamientos requeridos y cada vez que tengan la oportunidad de realizar una mejora, sabrán la dirección hacia la que deben caminar, pues los pasos están establecidos dentro de las herramientas otorgadas. Esto traerá beneficios a cada una de las academias y esto a su vez traerá beneficio al club dentro de su responsabilidad social, impactando directamente en la población de jóvenes y niños.

La categorización de las academias permitirá conocer la situación actual y real para tomar decisiones apropiadas, con la realización del plan de beneficios se espera que las academias tengan la motivación e incentivo suficiente para así elevar cada vez más su calidad, logrando controlar indirectamente la calidad ofrecida por las academias,

De conseguir el éxito esperado, este documento podrá ser utilizado por los diferentes proyectos de responsabilidad social, y diversas actividades que se realizan año con año bajo el nombre del Club Tigres.

IV. PROPÓSITO Y OBJETIVOS

Propósito

Plantear las herramientas administrativas que permitan mejorar la calidad del servicio en las Academias Tigres para difundir la filosofía e imagen del Club Tigres.

Objetivo general

Proponer un manual operativo con el fin de establecer las normas y el procedimiento para la integración y operación de las academias de futbol tigres que permita mejorar la estructura organizacional a través de su implementación

Objetivos específicos

- Crear un esquema de categorización basado en la estructura organizacional, las instalaciones, la participación deportiva así como el registro económico para identificar aquellas con comportamientos empresariales positivos, allegadas a lo positivo o negativos y así poder orientarlas y encaminarlas al buen uso de la Academia Tigres.
- Revisar y proponer una actualización del convenio de colaboración basado en términos legales con las Academias actualmente registradas para poder tener mayor formalidad y control.

V. TIEMPO DE REALIZACIÓN

Para la realización de este proyecto se necesitara un total de 640 horas, divididas en dos semestres. El primer semestre de Enero a Junio del 2019 se concluyeron 360 horas de investigación, recopilación de datos, desarrollo y creación de el manual operativo así como del convenio de colaboración. Dejando 240 horas a trabajar repartidas desde Agosto y hasta Noviembre del 2019 para la creación del esquema de beneficios para las academias tigres.

Nombre del proyecto Proyecto de Mejoras
Entregable del proyecto Esquematización y beneficios
Fecha de inicio 01 de Septiembre
Fecha final 22 de Noviembre
Avance general 30%

Tareas	Estado	Septiembre				Octubre				Noviembre				Observaciones	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Antecedentes	Completado	■													Conocer con precisión el mercado en el que se trabaja de manera externa.
Introducción	Completado	■													Conocer la forma en la que se trabaja internamente, las cuestiones positivas y negativas.
Justificación	Completado	■													Desarrollar los motivos por los cuales se estará realizando la categorización
Revisión de documentos	Completado		■												Por la investigación desarrollada en aplicación de prácticas se tienen documentos de interés.
Creación Base de Datos	En progreso		■	■	■										academias dejando en claro aquellas que tengan los datos requeridos, en cuestiones organizativas, administrativas y
Contacto con Academias Locales	En progreso				■										Hacer llamadas telefónicas, envío de correos y visitas a academias locales.
Contacto con Academias Nacionales	Sin empezar					■									Hacer llamadas telefónicas, envío de correos y visitas a academias locales.
Contacto con Academias Internacionales	Sin empezar						■								Hacer llamadas telefónicas, envío de correos y visitas a academias locales.
Categorización de Academias	Sin empezar							■							Realizar la categorización real con los requerimientos y la propuesta del plan de beneficios
Investigación lineamientos de formación (para convenio)	Sin empezar								■						A través de los diferentes comunicados de FIFA se revisará de que manera pudiera ser posible establecer un convenio entre el Club Tigres y la Academia.
Investigación de modelo de negocios (internacional)	Sin empezar									■					Utilizando la plataforma Google Académico así como las diferentes bibliotecas virtuales de la UANL se hará la búsqueda y análisis de artículos basados en academias de clubes profesionales de fútbol.
Junta con directivos	En progreso		■		■		■		■			■	■		Se programaran juntas semanales tanto con el director de Academias como con la Auxiliar Deportiva para considerar los puntos investigados, las posibilidades del club y los intereses.
Desarrollo de beneficios	Sin empezar											■			Junto con los directivos y tomando en cuenta la cantidad de Academias de las diferentes clasificaciones se determinaran los beneficios posibles a ofrecer.
Esquematización de beneficios	Sin empezar												■		Se deberá realizar la esquematización de las Academias con los beneficios aprobados
Categorización final	Sin empezar													■	Se hará la división de Academias colocándolas en sus respectivos beneficios
Presentación															

VI. ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

La primera actividad fue buscar el contacto con todas las Academias Tigres actualmente existentes buscándolas vía telefónica, correos electrónicos y visita a las academias locales, sin embargo esta actividad se vio mermada ya que para poder hacer el contacto directamente con los dueños de las academias debía existir un formato previamente avalado por las autoridades del Club pues la información que se solicitaba es de carácter privado. Se realizó el formato para su aprobación sin embargo fue complejo pues las autoridades hicieron la petición de obtener mas información ya que se estaba evaluando la posibilidad de tener un aplicación de internet para el funcionamiento de las academias lo cual hizo aun mas lento el proceso. Con la información que se planeaba obtener se pretendía realizar una base de datos en Excel en la cual se pudiera dejar claramente la información de todas las academias, mostrando aquellas que tengan los datos requeridos en cuestiones organizativas, administrativas y deportivas para así poder hacer una categorización real de estas mismas. Con esta base de datos se haría una comparativa entre las mismas para colocarlas en el nivel correspondiente de acuerdo a su estructura organizacional, su participación administrativa y deportiva así como la puntualidad económica. Sin embargo, al obtener solamente la información de 3 de las 107 academias existentes se realizara la ejemplificación de un supuesto lo mas allegado a la realidad, basada en el expertise del auxiliar de academias. En el cual se demostraran las tres diferentes categorías con las características que las componen así como el plan de beneficios deseado para conseguir la motivación necesaria para que las academias busquen mejorar, que eso ya se convierte en un beneficio pero que además conseguirán mayores beneficios de acuerdo a la categorización

A la par de estas actividades se realizará una investigación de los modelos de negocio que utilizan las diferentes academias de clubes profesionales de fútbol así como academias de otros deportes, esto a través de la plataforma de Google Académico así como las diferentes bibliotecas virtuales de la UANL en las cuales se realizara la búsqueda de diferentes artículos previamente realizados.

Cada semana se programaron y realizaron juntas con el director de Academias así como la auxiliar deportiva para poder así considerar los puntos investigados, las posibilidades reales a las propuestas ofrecidas y las necesidades e intereses recientes del club. Esto fue de gran ayuda ya que pudimos definir a tiempo las acciones a tomar con los problemas presentados.

Se realizará un esquema con la categorización de las academias y los beneficios posibles a brindarles, esto con la intención de emparejar en medida de lo posible la calidad en el servicio que se dan en las diferentes academias alrededor de la Republica Mexicana y en el extranjero para así lograr difundir de manera exitosa la imagen del Club Tigres. Al no poder obtener la información real de las academias para realizar la categorización, se realizo solamente un ejemplificación de cómo seria la estructura y queda pendiente poder definir las academias.

Finalmente se buscara obtener la información necesaria para poder realizar un convenio entre cada una de las Academias Tigres y el Club Tigres para poder darle la formalidad requerida legalmente pues se debe otorgar el derecho de uso de logotipos e imagen, los fines económicos que se tienen, así como cuidar los derechos de formación de los jugadores.

Para la construcción del manual de operaciones se trabajaron diferentes secciones para el cumplimiento del objetivo de plasmar información de cómo funciona la organización:

- Contexto de la organización
- Estructura de la organización
- Descripción de puestos
- Procesos y procedimientos
- Políticas, reglas y restricciones

VII. RECURSOS

Para la realización de este proyecto se necesitara recursos materiales, un espacio físico climatizado con acceso a internet que cuente con mobiliario suficiente y adecuado para la operatividad del proyecto, donde se desarrollen las investigaciones necesarias así como la elaboración de los documentos, por otro lado se requiere de una computadora portátil que facilite el manejo de la información tanto en las investigaciones como en el desarrollo del proyecto.

Se requiere información de las diferentes Academias Tigres como el nombre del dueño, el nombre del encargado, teléfonos y correo electrónico para poder así conseguir la información que sea de utilidad; así mismo se deberá tener el contacto de los trabajadores y directivos del Club Tigres para que bajo su aprobación y dirección se obtengan los resultados esperados.

El recurso humano necesario para la operatividad del departamento es de suma importancia, ya que la situación en la que se encuentra actualmente requiere de la observación, analisis y retroalimentación de cada una de las academias actualmente registradas, ademas de la situación financiera que se sugiere sea manejada por un departamento diferente para darle la formalidad necesaria. Por lo cual se requiere de al menos dos personas que cuenten con experiencia profesional en el ambito deportivo y que tengan habilidades de gestión para desarrollar la base de datos, realizar el analisis, proponer los beneficios/incentivos, así como apoyar a las academias constantemente a realizar de manera correcta su operatividad.

Recurso humano

Coordinador General

Jefe de Administración

Finanzas

Contador

Recursos Humanos

Mercadotecnia

Jefe Deportivo

Auxiliar de Entrenadores

Entrenador

Preparador físico

Auxiliar Médico

Psicólogo

Nutriologo

Fisioterapeuta

VIII. PRODUCTO



MANUAL OPERATIVO

2019

PRESENTACIÓN

Los procedimientos administrativos tienen una importancia fundamental para cualquier dependencia ya que por medio de estos se suministran los bienes que se demandan. Uno de los ejes mas importantes de cualquier procedimiento administrativo es el de mejorar la calidad de los servicios que se prestan a la población para poder elevar sus niveles de vida, todo esto con el incremento de la eficiencia de los procesos, reduciendo los tiempos de respuesta y la eliminación de requisitos que resultan innecesarios.

Un manual operativo es un instrumento de información sobre los métodos de trabajo que se empleara y el presente busca proporcionar la información necesaria para dar a conocer, a aquellas personas que adquieran el titulo de Academia Tigres, los procedimientos de trabajo que faciliten las tareas especificas para realizar sus procesos con efectividad buscando el cumplimiento cotidiano de los estándares y requisitos establecidos y, en consecuencia se promueva la mejora en la aplicación de sus recursos que los encaminaran al éxito.

Dentro de este documento encontrará la planeación estratégica de una Academia Tigres, la normatividad y regulaciones para lograr el buen cumplimiento con el Club, el objetivo principal que no deberá perderse de vista para el desarrollo deportivo y social, la estructura ideal que ayudara al buen funcionamiento de la Academia Tigres así como el perfil de cada uno de los puestos que la componen.

La estructura y funciones propuestas deberán constituir el soporte organizativo de las diferentes operaciones que se realicen en la gestión de la Academia Tigres, estas son orientadoras de las tareas que debe cumplir cada funcionario para el logro de los objetivos señalados en los diferentes planes y programas de trabajo.

INTRODUCCIÓN

Club Tigres considera de suma importancia promover fútbol ya que a través de este deporte se refuerzan valores como la disciplina el respeto a las reglas y el trabajo en equipo además de favorecer la integración familiar, el desarrollo de un estilo de vida saludable y lograr alejar a los niños y jóvenes de la posibilidad de incurrir en conductas indeseables, por lo cual se ha preocupado por atender a una gran parte de la población por medio del desarrollo de Academias Tigres, las cuales son conscientes del rol social del fútbol en la formación de niños y jóvenes, motivándolos a perseguir sus sueños.

En las Academia Tigres, miles de jóvenes practican el fútbol que define a Tigres: un fútbol limpio y aguerrido, buscando principalmente el esparcimiento a las familias mexicanas.

Por medio de este manual operativo se podrá consultar e identificar con claridad las regulaciones, objetivos, principios, la estructura ideal para el funcionamiento de una Academia Tigres así como los procedimientos y el perfil de puestos para la administración del personal.

Este documento obtendrá su valor real en la medida en que se realice su oportuna consulta y fiel aplicación y que constituya el cuadro de actuación que permita cumplir con los estándares y requisitos establecidos y, en consecuencia, promueva la mejora en la aplicación de los recursos.

Misión

Las Academias Tigres promueven y difunden la practica del fútbol soccer en todos los estados de la republica mexicana y alrededor del mundo, llevando consigo la filosofía del fútbol de Tigres, dando un servicio a la comunidad enseñando los valores sociales y educativos, formando niños y jóvenes sanos e íntegros a temprana edad y alejándolos de ociosidad y los vicios, motivando la integración familiar a través de la practica del fútbol soccer dentro de un marco de responsabilidad social.

Visión

Ser el club con las mejores Academias Deportivas en latino américa para el 2025 que se distingan por un modelo de formación integral de jugadores, por una administración eficiente y con un alto compromiso social que genere valor para la comunidad.

Valores.

Orientación a resultados

Trabajar y perseverar hasta conseguir y superar los objetivos acordados.

Liderazgo

Visualizar el futuro y orientar el esfuerzo hacia la excelencia en el servicio y la competitividad.

Compromiso

Trabajar con empeño, disciplina y responsabilidad social para alcanzar las metas y la mejora continua.

Colaboración

Unirse al esfuerzo colectivo en la organización aportando lo mejor de nosotros mismos, para lograr un equipo ganador.

Integridad

Actuar siempre con honestidad, responsabilidad y respeto.

Pasión

Vivir con intensidad nuestro compromiso diario para perseguir el éxito.

OBJETIVO

Objetivo General

Facilitar a todos aquellos benefactores de Academia Tigres con la metodología administrativa para poder desarrollar de manera eficaz y eficiente el desarrollo de la Academia Tigres como negocio ofreciendo a los jóvenes una academia que los lleve a conseguir el objetivo

El objetivo es poder manejar adecuadamente la Academia Tigres como negocio para que pueda ser sostenible y sustentable a través del tiempo y así poder llegar a la mayor cantidad de jóvenes con el futbol característico de Tigres buscando alejarlos de los malos caminos y malas conductas.

PRINCIPIOS

Todas las Academias Tigres son de formación deportiva y recreacional y cumplen 5 principios fundamentales planteados aquí, que se convierten en la piedra angular de todo el sistema, la violación de estas es un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos y metas, por lo cual se deben tener siempre en cuenta, deberán ser controlados y evaluados, sin embargo no son reglas rígidas en las cuales se tenga un castigo o sanción por la falta de cumplimiento.

- Promover la recreación y el buen uso del tiempo libre de la niñez y la juventud mediante la administración de una Academia Tigres
- Implementación de un modelo organizacional que asegure el manejo eficiente de los recursos formativos, deportivos, administrativos y financieros
- Planificación de acciones para la capacitación y actualización permanente de entrenadores
- Ejecución de acciones permanentes de evaluación de gestión.
- Trabajo metodológico y educativo que aporte significativamente a la formación integral de niños y jóvenes

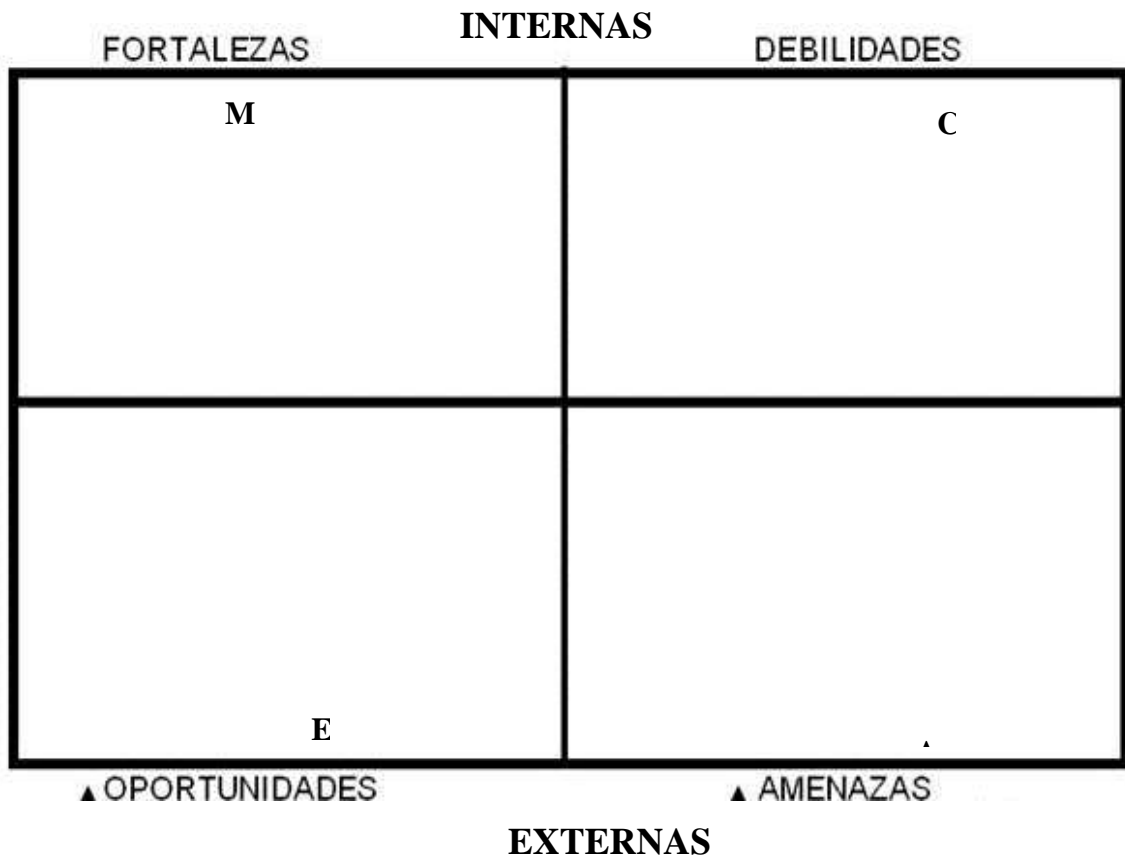
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de la planeación estratégica se podrán ver proyectada la misión, visión y valores de cada Academia Tigres así como las metas y acciones que se deberán tener para lograrlas, se deberá analizar el entorno externo e interno con la utilización de herramientas como el FODA y CAME para conocer con mayor exactitud el entorno.

Primeramente se deberá realizar la matriz FODA, la cual esta nombrada según sus acrónimos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El desarrollo de esta herramienta nos ayudara a hacer una análisis tanto interno como externo de la situación actual que enfrentamos.

En cuestión interna tendremos que desarrollar tanto las Fortalezas como las Debilidades de la Academia Tigres. Para conocer el ámbito externo nos enfocaremos en las Oportunidades y Amenazas que se presentan, en las cuales no tenemos injerencia ni posibilidad de modificar pero debemos estar consientes de estas. Así bien para el ámbito interno deberemos desarrollar todas aquellas Fortalezas y Debilidades que nos caracterizan, tomando en cuenta que estas deben de ser lo suficientemente propias para ser modificadas.

Tras haber realizado profundamente el análisis FODA se deberá actuar, para lo cual se tiene la matriz CAME en donde se deberán responder ante cada una de las situaciones encontradas. Corregir las debilidades del negocio afrontar las amenazas del entorno, mantener las fortalezas internas y explorar las oportunidades.



Una vez entendida la filosofía de las Academias Tigres y de haber analizado el entorno a profundidad se deberán determinar los objetivos, estrategias y planes de acción que provocaran un mayor crecimiento organizativo, de gestión, control y toma de decisiones para así poder medir los resultados que arrojaran los indicadores y poder tomar decisiones consientes.

En la planeación estratégica contemplaremos la administración financiera así como la administración del marketing deportivo, los procedimientos y la administración de recursos humanos (los últimos dos se detallaran con precisión en los apartados 9 y 10 de este mismo manual).

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Comprenderá la determinación de indicadores económicos-financieros y registro contable para su análisis, interpretación y toma de decisiones con el objetivo de optimizar los recursos que se emplean para el desarrollo de la Academia Tigres.

Uno de los principales retos consiste en mantener un flujo constante de efectivo lo cual puede resultar positivo con planificación y control. Los ingresos que se perciben y dependen de las líneas de negocios como lo son la escuela, torneos, fiestas y eventos corporativos, renta de espacio publicitarios, venta de artículos deportivos y alquiler de locales por lo cual hay que tener un buen conocimiento y manejo de tablas de finanzas.

El estado de Situación Financiera es una de las herramientas de la contabilidad de mayor utilidad, es el balance general o estado de situación financiera que muestra el monto del activo, pasivo y capital en una fecha específica, donde el activo son los recursos que tiene el negocio, el pasivo es todo aquello que debe y el capital es lo aportado por socios o dueños. Esta herramienta nos ayudará a presentar informes de la situación actual de la Academia para poder tomar decisiones en el área de inversión y financiamiento.

La fórmula del balance está conformada por: el activo (bienes o inversiones que tiene la organización), pasivo (deudas u obligaciones) y el capital (dueños o socios). Matemáticamente se tiene una fórmula:

$$A = P + C$$

$$P = A - C$$

$$C = A - P$$

Para la mejor comprensión de estos términos definiremos cada uno.

Activo: Recurso controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados, del que la empresa espera obtener beneficios económicos en el futuro. Todas las cuentas de los activos tienen una naturaleza deudora ya que se inicia con un registro en el deber.

Pasivo: Es una obligación presente de la empresa, que surge a raíz de sucesos pasados, comprende obligaciones de operaciones o transacciones pasadas como la adquisición de mercancías o servicios. Las cuentas que conforman los pasivos tienen naturaleza acreedora, o sea que se inician con un registro en el haber.

Capital: Es la parte residual de los activos de la empresa, puede ser capital financiero, dinero que se invierte para que se produzca una renta o un interés. (inversionistas, instituciones bancarias.) o bien capital contable que es la diferencia entre el valor de todas las propiedades y el importe de sus deudas. Tienen una naturaleza acreedora, se inician con un registro en el haber.

Una vez diferenciados el activo, el pasivo y capital habrá que saber que existen diferentes cuentas dentro del activo, del pasivo y del capital.

Activo:

- Activo circulante
- Inversión a largo plazo
- Activo Fijo
- Activo diferido
- Otros activos

Pasivo:

- Pasivo circulante
- Obligaciones a largo plazo

Balance General (Fecha)	
ACTIVO	PASIVO
Activo Corriente	Pasivo Corriente
Caja y Bancos	Proveedores
Clientes	Bancos
Otras Cuentas por Cobrar	Empleados
Inventarios	Estado
Gastos Pagados por Anticipado	TOTAL PASIVO CORRIENTE
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	Pasivo No Corriente
	TOTAL PASIVO
Activo No Corriente	
Activo Fijo	CAPITAL
Depreciacion	Patrimonio
Activo Fijo Neto	Utilidades Acumuladas
Total Activo No Corriente	Total de Patrimonio
Total Activo	TOTAL PASIVO + CAPITAL

ADMINISTRACIÓN DE MARKETING DEPORTIVO

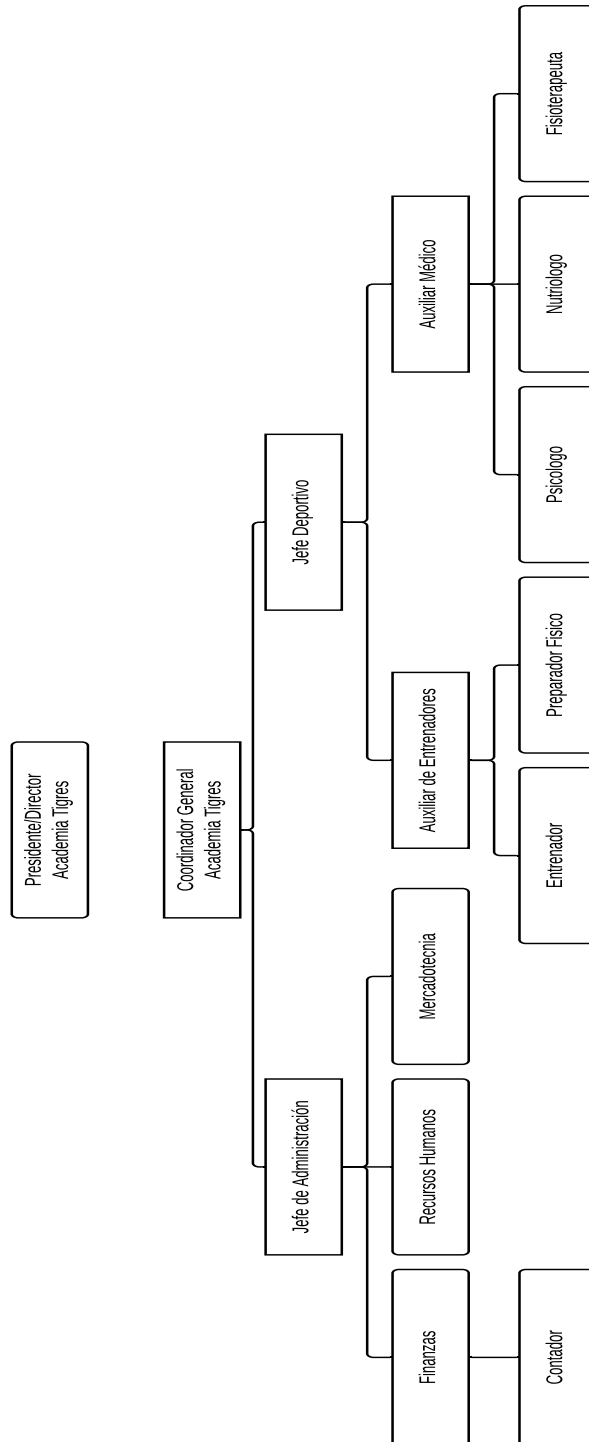
Dentro de una Academia Tigres se ve la necesidad de implementar la gestión del marketing deportivo de manera muy sencilla para poder así generar mayores ingresos, utilizando diferentes estrategias como las siguientes:

- Búsqueda de patrocinadores locales puedan apoyar de manera económica o en especie a cambio de la exposición de su marca tanto en los jugadores como las instalaciones y durante los partidos.
- Aplicar el Merchandising con padres de familia, amigos y conocidos de los jugadores de la Academia Tigres con puntos de venta donde los anteriormente mencionados, puedan adquirir y personalizar las prendas y artículos de la Academia para apoyar a los jugadores.
- Comenzar el Marketing Digital y RRSS donde se buscara tener una Fan Page de Facebook para facilitar la comunicación bilateral con la comunidad, la creación de una pagina web así como la alimentación de ambas con información y material grafico que ayude a la difusión de los eventos, jugadores y de la misma Academia Tigres.
- Utilización del #AcademiaTigres en redes sociales para la fácil ubicación del consumidor. De esta manera estaremos marcando el contenido de las publicaciones que se realicen para que se de mayor facilidad la búsqueda para ti y los clientes sobre el tema especifico, en este caso Academia Tigres

Invertir en estrategias de SEM y Adwords. Donde SEM, por sus siglas en ingles Search Engine Marketing se refiere a aquellas estrategias que nos ayudan a optimizar la visibilidad y a aumenta la accesibilidad de de nuestras paginas web por medio de los motores de búsqueda de los buscadores (Google, Yahoo, Bing, etc.). Adwords es el método que utiliza Google para realizar publicidad patrocinada donde decides cuanto pagar para que tu web aparezca en las primeras opciones de búsqueda al momento en que un cliente teclea ciertas palabras.

ESTRUCTURA IDEAL

Organigrama.



ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado se encontrara la información necesaria de cada uno de los puestos ideales que debe tener una Academia Tigres para poder funcionar de manera adecuada, logrando dar un servicio de calidad.

Nombre del puesto: Presidente/Director

Funciones:

Es aquel encargado de ser la máxima autoridad en la gestión y dirección y sus funciones son todas aquellas que conlleva el proceso administrativo, deberá planificar para contar con un plan de acción en el que se contemplen los objetivos, el uso de los recursos, medios y acciones necesarias para conseguirlos, deberá organizar una estructura social y material de la empresa, dividiendo las actividades en diferentes áreas y responsabilidades, delegando con autoridad y proporcionando los medios necesarios. Deberá dirigir, guiar y orientar al personal y finalmente deberá controlar, comprobando que lo planeado se cumpla o bien re encaminar la dirección para lograr los objetivos de la mejor manera.

Perfil:

- Educación: Licenciado en área Administrativa o afín, diplomado o master en dirección.
- Conocimientos: Negocios, finanzas, administración.
- Habilidades: Liderazgo, capacidad de delegación, construcción de equipos, resoluciones de problemas, habilidades técnicas, empatía, buena comunicación, gestión de cambios y el buen manejo de reconocer y recompensar.
- Rango de Edad: 35 en adelante
- Genero: Indistinto

Nombre del puesto: Coordinador General

Es aquella persona encargada de transmitir controlar y supervisar las operaciones y funciones delegadas por el presidente/director así como obtener los informes de control y supervisión de cada uno de los departamentos.

Funciones:

Deberá cumplir con las funciones delegadas por el presidente/director, reunirá la información de cada departamento para elaborar informes de actividad que mantengan el flujo de información entre cada departamento y el presidente/director, verificara que las actividades que se realicen dentro de la empresa cumplan los objetivos y el orden establecido. Además deberá ser aquella persona en la cual todos los departamentos puedan conseguir apoyarse para la solución de problemas así como el desarrollo de mejoras.

Perfil:

- Educación: Licenciado en área Administrativa o afín.
- Conocimientos: Negocios, finanzas, planificación, finanzas, control de operaciones y manejo de personal humano
- Habilidades: Pensamiento critico, buena comunicación, autocontrol, iniciativa de solución de problemas, capacidad de planificación así como el dominio de la negociación.
- Rango de Edad: 35 en adelante
- Genero: Indistinto

Nombre del puesto: Coordinador Administrativo

Funciones:

Asegurara la efectiva administración de los recursos financieros, humanos y patrimoniales, así como la provisión de bienes y servicios en tiempo y forma, deberá elaborar un proyecto presupuestario, gestionar la compra de insumos, bienes de capital y servicios generales para los departamentos, así como preparar y gestionar las solicitudes de contratación, los pagos, los viáticos, pasajes, combustibles, etc. y realizar el seguimiento correspondiente hasta la finalización del proceso, además de la documentación de cada uno de los procesos.

Perfil:

- Educación: Licenciado en área Administrativa o afín.

- Conocimientos: Gerenciamiento y programación de actividades, conocimiento de procesos de compras y contrataciones , gestión de logística, preparación y ejecución de eventos.

- Habilidades: Comprensión verbal, razonamiento lógico y matemático, buen negociador, ordenado y metódico con alto sentido de integridad y honestidad.

- Rango de Edad: 25 en adelante

- Genero: Indistinto

Nombre del puesto: Coordinador Deportivo

Funciones:

Estudiará, planificará y organizará las actividades deportivas internas y externas de los equipos, coordina y supervisará los programas de cada categoría, asesora técnicamente a los entrenadores, generará charlas y cursos para los deportistas, elaborará cronogramas de actividades generales, evaluará los méritos obtenidos, organizará y coordinará el apoyo logístico para eventos deportivos, elaborará informes periódicos de actividades tanto deportivas como educativas.

Perfil:

- Educación: Licenciatura en administración o afín, con orientación al deporte
- Conocimientos: Metodología deportiva, planeación de entrenamientos y dinámica de grupos.
- Habilidades: Administración, comunicación efectiva, planeación deportiva, liderazgo, manejo de personal y organización de eventos
- Rango de Edad: 25 en adelante
- Género: Indistinto

Nombre del puesto: Finanzas

Funciones:

Registrará operaciones contables y datos financieros, planificará analizará y evaluará la información registrada, buscará fuentes de financiamiento e inversión. Deberá trabajar alineado a un presupuesto y monitoreará su cumplimiento, deberá contar con un proceso definido que le permita tener la información contable y el análisis financiero en tiempo y forma y deberá tener la capacidad de detectar desviaciones económicas para evitar pérdidas.

Perfil:

- Educación: Licenciatura en contabilidad, finanzas o afín.
- Conocimientos: Contabilidad, impuestos, presupuestos, asesoría de negocios
- Habilidades: Seguridad, comunicación y liderazgo, analítico, decisivo, integro y ético
- Rango de Edad: 25 en adelante
- Género: Indistinto

Nombre del puesto: Auxiliar Contable

Funciones: Recibirá, examinará y clasificará el registro contable de los documentos, revisará y comparará listas de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas correspondientes, será el encargado de archivar documentos contables para uso y control interno. Revisará la relación de gastos e ingresos así como las planillas de retención de impuestos y elaborará informes periódicos de las actividades realizadas.

Perfil

- Educación: Licenciatura afín a contaduría y finanzas
- Conocimientos: Aritmética simple, principios de contabilidad, procedimientos de oficina, procesamientos electrónico de datos
- Habilidades: Administración, contabilidad, finanzas, seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse de forma efectiva, efectuar cálculos con rapidez y precisión.
- Rango de Edad: 25 en adelante
- Género: Indistinto

Nombre del puesto: Recursos Humanos

Funciones: Identificar y gestionara las plantillas del personal, administrara el personal existente, coordinara la fuerza laborar para el perfecto funcionamiento de las empresa. Así como implementar estrategias para que los empleados puedan desarrollar habilidades para crecer profesionalmente

Perfil

- Educación: Licenciatura en psicología, administración o afín, con orientación al deporte

- Conocimientos: sistemas de información de recursos humanos, técnicas de investigación en procesos de enseñanza para adultos, ley de sistema de ahorro de pensiones, leyes tributarias, reglamento interno, manejo de selección de personal, redacción de informes técnicos.

- Habilidades: visión para los negocios, buena comunicación, capacidad de consulta, habilidades criticas, ética e integridad, liderazgo, capacidad de gestión de relaciones.

- Rango de Edad: 25 en adelante

- Género: Indistinto

Nombre del puesto: Mercadotecnia

Funciones:

Deberá planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios promociones y distribución, deberá diseñar planes a corto, mediano y largo plazo con estrategias, diseñara y elaborara planes de marketing así como las campañas publicitarias y de promoción.

Perfil:

- Educación: Licenciatura en mercadotecnia o afín.

- Conocimientos: Investigación de mercados, promoción y publicidad. Administración, planificación de estrategias comerciales

- Habilidades: manejo de redes sociales, flexibilidad mental de criterios, habilidad persuasora y de negociación

- Rango de Edad: 25 años en adelante

- Género: Indistinto

Nombre del puesto: Coordinador de entrenadores

El coordinador de entrenadores es aquel que estará a cargo de todos los entrenadores, es aquel que llevara acabo las funciones técnicas con los entrenadores y técnicos pero además tiene un trabajo organizativo que deberá ir alineado a los valores y principios de la academia

Funciones:

Deberá estar encargado de los entrenadores, los equipos, los jugadores y los padres de familia todo esto con la idea de llevar acabo los valores de la academia. Deberá establecer un modelo deportivo de la academia, determinar los equipos participantes de las competencias, establecerá rutinas de trabajo para el personal, evaluara el material necesario, creara una normativa de funcionamiento de la academia, deberá entregar informes periódicos sobre la evolución de cada uno de los equipos. Con los equipos será el responsable de organizar horarios de entrenamiento y utilización de instalaciones, formara e incentivara a los entrenadores y auxiliares y deberá tener reuniones periódicas para la resolución de dudas y problemas. Con los jugadores deberá conocerlos tanto en aspecto deportivo y humano para poder transmitirle los objetivos de la academia , será un punto de apoyo para ellos y con los padres deberá comunicar los objetivos generales y específicos de cada categoría así como resolver dudas y orientarlos en procesos además de transmitirles la importancia del cumplimiento de los valores de la academia

Perfil:

- Educación: Licenciatura en administración o afín, con orientación al deporte

- Conocimientos: Metodología deportiva, planeación de entrenamientos
- Habilidades: Administración
- Rango de Edad: 25 años en adelante
- Género: Indistinto

Nombre del puesto: Entrenador

El entrenador debe tener el agrado por la iniciación al fútbol para todos los niños y niñas que deseen conocer este deporte. Se debe comprender la diferencia entre el entrenador de academias deportivas en las cuales se tiene la finalidad del desarrollo respetando y favoreciendo el proceso evolutivo de los jóvenes y se utiliza el deporte como un medio para captar la atención de los mismos con el objetivo de crear personas adultas físicamente activas.

Estos deben tener la capacidad de utilizar actividades para instruir y formar a los niños, activar el lado lúdico y organizar de manera continua pequeños partidos. Deberán escuchar a los jóvenes y ayudarlos a madurar así como ofrecerles una enseñanza adaptada al nivel específico. Son los responsables de la seguridad primeros auxilios y como el contacto con su familia o escuela.

Funciones:

Es el encargado de producir beneficios, hábitos, estilos de vida saludables y de realizar, organizar, gestionar, fomentar, establecer y enseñar aquellas actividades. Su finalidad es practicar, aprender y perfeccionar el juego, pero también favorecer un adecuado desarrollo personal, orientado y planificado con una ordenada, metódica, racional y progresiva educación física y social.

Perfil:

- Educación: Formación universitaria relacionada con la actividad física y el deporte
- Conocimientos: Métodos de enseñanza, creación de sesiones de fútbol, organización de un torneo.
- Habilidades: Liderazgo, comunicación efectiva, honradez, predicar con el ejemplo, saber escuchar, planeación de metas, motivador e inspirador,
- Rango de Edad: 25-35 años.
- Genero: Indistinto.

Nombre del puesto Auxiliar

Funciones:

Deberá ayudar y colaborar con el primer entrenador, con su total confianza y mismas ideas en cuestiones futbolísticas, conocerá claramente que su trabajo esta en segundo plano para no contradecir la opinión del entrenador. Discutirá con el entrenador acerca de todo lo que ve, oye o intuye que este pasando dentro de la plantilla para que ambos pueda poner soluciones positivas a lo que este sucediendo . No es aquel que se dedica meramente a recoger el material.

Perfil:

- Educación: Formación universitaria relacionada con la actividad física y deporte.
- Conocimientos: Métodos de enseñanza, creación de sesiones de futbol, organización de un torneo, estadística deportiva.
- Habilidades: Trabajo en equipo, empatía, análisis critico deportivo, capacidad de seguir ordenes
- Rango de Edad: 20- 35 años.
- Genero: Indistinto

Nombre del puesto Preparador Físico

Funciones:

Desarrollara y controlara las capacidades físicas de los jugadores de la Academia, asegurándose de incrementar y mejorar la calidad de ejecución física en los entrenamientos deportivos. Deberá planear y organizar la programación de ejercicios físicos individualizados, valorara la capacidad de cada jugador, realizara el seguimiento del desarrollo físico de cada uno de sus jugadores con expedientes personales, informara a sus superiores periódicamente los avances del programa.

Perfil:

- Educación: Licenciatura en Actividad Física y deporte o afín.
- Conocimientos: Aspectos técnico-tácticos del futbol, preparación física, metodología del entrenamiento
- Habilidades: Manejo de grupo, relaciones humanas, creatividad
- Rango de Edad: 25 años en adelante
- Genero: Indistinto

Nombre del puesto Coordinador Médico

Funciones:

Deberá ofrecer consulta medica, coordinar la asistencia en consultas de fisioterapia, psicología, nutrición de los jugadores, canalizar a deportistas para tratamiento, asesorar a nutriólogos y psicólogos cuando sea necesario, asesoría a entrenadores, detectar necesidades, comunicación con entidades internas y externas, reportes de resultados

Perfil:

- Educación: Licenciatura o superior en Medicina General o medicina del deporte
- Conocimientos: Medicina general, salud publica, medicina deportiva, conocimiento de aparatos y manejo de pólizas de seguros.
- Habilidades: Retención de información medica y comprensión verbal, medicina general deportiva, administración y recursos humanos y materiales, operaciones de área, manejo de aparatos y conocimiento de
- Rango de Edad: 28 a 45 años de edad
- Genero: Indistinto

Nombre del puesto: Fisioterapeuta

Funciones:

Brindara asistencia fisioterapéutica a pacientes aplicando masajes y tratamiento con el fin de mejorar sus condiciones y lograr la rehabilitación de sus lesiones, instruirá al paciente y a sus familiares de los diferentes aspecto de la terapia a seguir, llevara el control de citas, preparara el material necesario, brindara asistencia terapéutica y primeros auxilios a los deportistas lesionados, asistirá al medico general, llevara el control de historias clínicas así como las estadísticas de los casos presentados para generar reportes periódicos

Perfil

- Educación: Licenciatura o superior en Terapia Física, orientado al deporte
- Conocimientos: Manejo de aparatos de rehabilitación, principios y técnicas básicas de la fisioterapia.
- Habilidades: Retención de información, comprensión verbal, percepción clínica, manejo de tensión y estrés, empatía, toma de decisiones, organización, elaboración de informes
- Rango de Edad: 25 años en adelante.
- Género: Indistinto.

Nombre del puesto: Nutriólogo

Funciones:

Deberá efectuar entrevistas con los jugadores para la evaluación de su estado actual, brindara información completa sobre el tipo de alimentación recomendada de acuerdo a sus característica, elaborara y dará seguimiento al programa de nutricional ofrecido, realizara informes y estadísticas de todos los jugadores, participara en reuniones generales del departamento de medicina para colaborar en conjunto.

Perfil:

- Educación: Licenciatura o superior en Nutrición, con orientación al deporte
- Conocimientos: Indicadores antropométricos, alimentarios, bioquímicos y clínicos para diagnosticar, diseño de planes de alimentación, métodos de evaluación.
- Habilidades: Facilidad de expresión, buen escucha, facilidad verbal facilidad numérica, capacidad de razonamiento inductivo y deductivo
- Rango de Edad: 25 años en adelante.
- Género: Indistinto

Nombre del puesto: Psicólogo

Funciones:

Realizaran perfiles psico-deportivos para identificar variables mentales, utilizara técnicas de entrenamiento de habilidades mentales a potenciar, deberá ocuparse de la asistencia de los jugadores para identificar situaciones riesgosas, evaluara el ambiente deportivo, planificara y programara la intervención a realizar con herramientas psicológicas, deberá conocer y optimizar las condiciones internas de los jugadores para lograr la expresión del potencia físico, técnico y táctico adquirido en el proceso de preparación, así como controlar el estrés que produce una desorganización emocional .

Perfil:

- Educación: Licenciatura en Psicología o afín, con orientación al deporte
- Conocimientos: Básicos clínicos, educativos, sociales y metodológicos, creación de planes periódicos
- Habilidades: Concentración, atención, motivación, autoconfianza, buena comunicación, buen escucha
- Rango de Edad: 25-35 años
- Género: Indistinto

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para el correcto desarrollo de la Academia existen diferentes procedimientos que deberán ser documentados, establecidos por escrito para poder implementarlos y deberán ser mejorados con el paso del tiempo y la experiencia. Al tener un manual de procedimientos se disminuyen las acciones improvisadas y los errores, ayuda a precisar las funciones y responsabilidades de cada área, a dar una visión sistemática del trabajo administrativo y operacional y facilita el emprendimiento y mejora continua.

Cada uno de los procesos deberá contar con:

1. Nombre del proceso

La denominación del proceso tendrá que estar orientada al resultado que se quiera obtener.

2. Propósito

Se deberá especificar de la manera mas clara y especifica el sentido de realizar ese proceso. La redacción del propósito deberá ir en línea con el objetivo general del manual.

Deberá iniciar con la descripción del objetivo con un verbo en infinitivo que implique alguna medición. Ej. Incrementar, reducir, aumentar, disminuir, mejorar, ampliar, mantener, etc.

3. Responsable

En esta sección se deberán describir los deberes u obligaciones de las áreas operativas que se encargaran de la realización.

4. Políticas de operación

En este apartado se deberán desarrollar las normas o disposiciones que regulen las actividades de ese procedimiento, las políticas vienen de las disposiciones jurídico administrativas como leyes, reglamentos, acuerdos, convenios, etc.

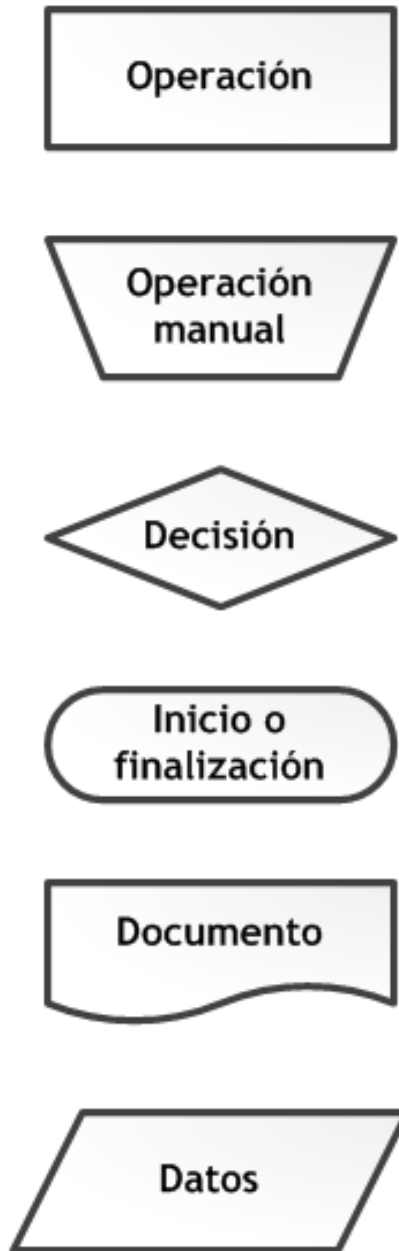
5. Desarrollo

Habiendo ya establecido el nombre, propósito, políticas y responsables se deberán describir las actividades y operaciones que conlleva ese proceso, así como las áreas administrativas o puestos que intervienen en su realización. Esta descripción nos permitirá conocer a fondo las acciones, documentos y flujos de información. Con la información que se proporcione se deberá poder contestar a los siguientes cuestionamientos. ¿Qué hacer? ¿Cómo se hace? ¿Qué instrumentos o equipos de oficina se utilizan? ¿Dónde se hace? ¿Cuándo se hace? ¿Quién lo hace? ¿Que decisiones se toman? ¿Qué documentos se generan? ¿Qué se hace con los documentos o la información que se genera?.

Al desarrollar una redacción se deberán tener presentes la objetividad, se deberán evitar las obviedades, habrá que ser precisos y sencillos.

6. Diagrama de Flujo

Cuando ya se tiene descrito el procedimiento se realiza una representación grafica que se denomina diagrama de flujo, que simboliza el flujo de la información, los documentos o materiales que se utilizan y las interacciones entre áreas administrativas y operativas que intervienen en el proceso. La diagramación se efectúa mediante el unos de símbolos ANSI.



A continuación se mostraran algunos ejemplos de los procesos mas elementales dentro de la Academia Tigres, sin embargo, estos procesos no son inamovibles, deberán ser un lineamiento inicial que ha de mejorarse con el paso del tiempo y la adquisición de experiencia para convertirlo en el mas sencillo y utilizable.

Ejemplo 1:

1. Nombre del proceso:

Proceso de Inscripción

2. Propósito

Mantener el orden la información de los jugadores y posibles jugadores a inscribir en la Academia Tigres mediante el uso correcto de la información y el resguardo de la documentación para su fácil utilización en los diferentes procesos

3. Responsables

El coordinador administrativo es el responsable.

- Dar información específica de categorías, horarios de entrenamientos, etc.
- Conseguir documentos de registro de los jugadores a la Academia
- Informar costos y beneficios
- Enviar documentación a Recursos Humanos
- Aceptar al jugador y comenzar entrenamientos

4. Políticas de operación

- Se deberá dar la información verídica, transparente y actualizada acerca de entrenamientos, torneos y costos.
- Se guardara la documentación de manera ordenada
- No se podrán utilizar los datos en ninguna situación fuera de las actividades de la Academia

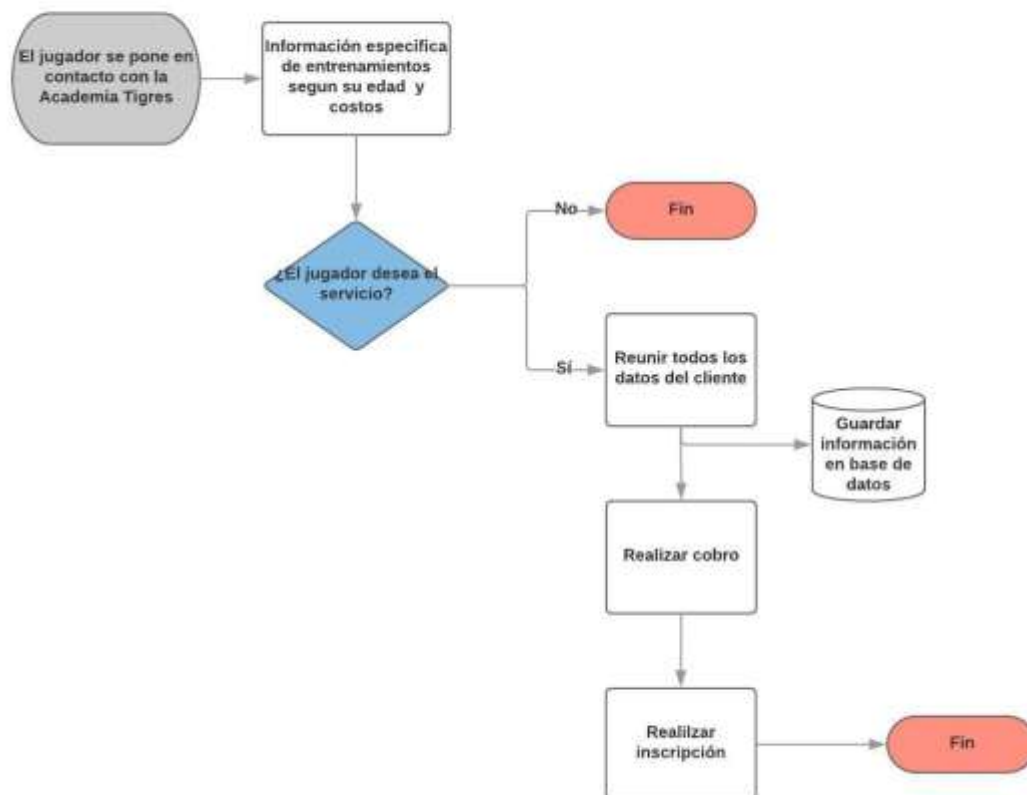
5. Desarrollo

- Brindar información de la Academia

- Si el proceso continua se pedirán los datos y documentos necesarios para el registro
- El departamento de recursos humanos se deberá encargar del resguardo correspondiente de la documentación.
- Recursos humanos deberá hacer la inscripción
- Finanzas deberá hacer la recepción del pago y entrega de comprobantes
- La coordinación administrativa deberá notificar al jugador que se encuentra correctamente registrado y puede comenzar sus entrenamientos.

6. Diagrama de flujo

PROCESO DE INSCRIPCIÓN



Ejemplo 2

1. Nombre del proceso:

Torneo

2. Propósito

Crear un orden establecido de los pasos que se deben de llevar así como los documentos a entregar y autorizar para la creación de un torneo ya sea interno o externo. Además de poder tener el control y la información de los eventos pasados y aprender de los errores o aciertos.

3. Responsables

Los coordinadores administrativo y deportivo serán los responsables del evento, cada uno en su entorno consiguiendo la información necesaria

Coordinador Deportivo	Coordinador Administrativo
Propuesta de Torneo	Revisión de viabilidad del torneo
Entregar documentación necesaria	Verificar documentación
Creación de rol de juegos	Recepción de pagos por equipo
Desarrollo del torneo	Revisión control al termino del evento

4. Políticas de operación

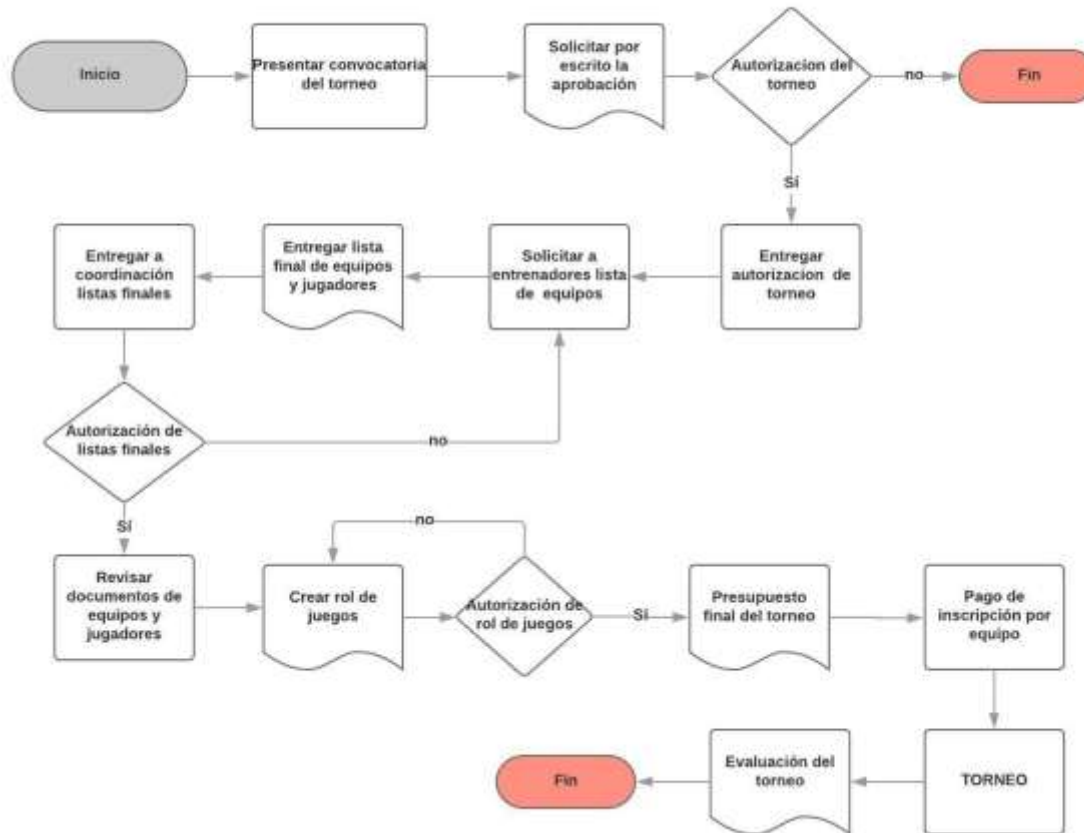
- Se deberá ser preciso en la cantidad de equipos y la viabilidad del torneo
- Se entregara la información verídica de los costos y requisitos del torneo
- No se podrán hacer modificaciones a los documentos entregados
- Tendrá que tener al menos dos meses de preparación cada torneo creado

5. Desarrollo

- El coordinador deportivo deberá entregar propuesta de torneo
- La coordinación administrativa junto con la coordinación general deberán aprobar o denegar el torneo tomando en cuenta la viabilidad tanto económica como deportiva del torneo
- Al ser aprobada el coordinador deportivo deberá hacer la petición a los entrenadores de los documentos de los equipos y jugadores para entregarlos a la coordinación administrativa
- Coordinación deportiva deberá crear un rol de juegos
- Finanzas deberá recibir el pago de cada uno de los equipos inscritos y notificar a ambas coordinaciones para la revisión de equipos inscritos y participantes
- La coordinación deportiva deberá llevar a cabo el evento
- Al termino del evento ambas coordinaciones deberán realizar un documento de control del evento para su registro y mejoras.

6. Diagrama de flujo

TORNEO



RESPONSABILIDAD SOCIAL

Entendamos que este termino responde a la conciencia social que pueden llegar a asumir el conjunto de las empresas en el desempeño de su actividad económica, en otras palabras son las acciones voluntarias que las empresas asumen atendiendo a las preocupaciones sociales como medioambientales de los impactos de su actividad económica. Ejemplos de estas practicas son las que vemos en grandes empresas o multinacionales con acciones de compromiso voluntario, pero no debemos descartar el hecho de que las pequeñas y medianas empresas tengan la capacidad de tener alternativas de compromiso social, ya que se encuentran un una situación privilegiada al estar en contacto directo con la sociedad.

El impacto social que las organizaciones deportivas asumen no son diferentes a las de cualquier otra empresa, es por eso que la relación entre el compromiso social y el deporte esta condicionada por los efectos positivos asociados que las actividades deportivas provocan en la sociedad como potenciadores de la salud. Estando consientes de la importancia que tiene el fútbol en la sociedad y la facilidad con la que se puede conectar con la misma.

Entendemos que una Academia Tigres es una pequeña empresa, por lo cual pudiéramos encontrarnos con problemas al buscar desarrollar un plan de responsabilidad social, sin embargo existen diferentes acciones que se pueden implementar para comenzar a concientizar a nuestra empresa, nuestros trabajadores, nuestros jugadores y la sociedad con la que día a día se convive. A continuación enlistaremos algunas acciones que se pudieran realizar.

- Adopta un área verde. Ya se una jardinera, una banqueta o un camellón, adóptalo junto con tus trabajadores y desarrolla un plan en el cual tengan el objetivo de mantener y mejorar ese espacio, ya sea limpiándolo o plantando.
- Limpieza regular. Pide a tus trabajadores que siempre mantengan limpias sus áreas de trabajo y que a sus vez, ellos repliquen la misma situación con sus jugadores para que las instalaciones estén libres de contaminación.

- Eco eficiencia. Implementa un plan de mejora de uso de insumos, así como luz, agua, gas. El uso limitado de las mismas significara una huella de carbono menor además de un ahorro económico.

Como estas acciones existen muchas mas que pudieran ser adaptadas y aplicadas a tu Academia Tigres para contribuir con la responsabilidad social que tiene Academias Tigres.

Categorías

Academia Tigres	Descripción	Incentivos
Clase A	<ul style="list-style-type: none"> • Económicamente al corriente • Administrativamente con mas del mínimo de puestos requeridos • Instalaciones de alto nivel • Participación deportiva activa 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a entrenamientos • Firma de autógrafos • Boletos juegos femenil • Día Tigre • Participación en eventos Club Tigres
Clase B	<ul style="list-style-type: none"> • Económicamente tardía • Administrativamente con el mínimo de puestos requeridos • Instalaciones de medio nivel • Participación deportiva moderada 	<ul style="list-style-type: none"> • Firma de autógrafos • Boletos juegos femenil • Día Tigre • Participación en eventos Club Tigres
Clase C	<ul style="list-style-type: none"> • Económicamente inexistente • Administrativamente con menos del mínimo de puestos requeridos • Instalaciones de bajo nivel • Participación deportiva inactiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en eventos Club Tigres

NO.	ACADEMIA	COORDINADOR	TELÉFONO	DIRECCIÓN	MAIL	ESTRUCTURA ORG	# EMPLEADOS	# ALUMNOS
1	CADREYTA CENTRO	HOMERO GUADALUPE DANTU	CEL 043 6261585369 071. Ponceleña	ABASOLO # 830 cde CADREYTA JIMENEZ	eholavola@hmail.com			
2	ESCOBEDO	DANIEL CAZARES	91-17-91-64-66	PARKUE LAS TORRES, CALLE SIERRA MADRE Y VILLA DE MEXICO	escobedoc@hmail.com			
3	GUADALUPE-CEDEREG	JOSE OSCAR SANCHEZ	76-066-727 NEXTEL 18093302	Av San Sebastian #415 cruz carretera hoyosa Colonia Los Lomas	oscar_sanchez@hmail.com			
4	SAN RAFAEL	OSCAR LOPEZ TRISTAN	91-14-78-00-89	JUAN PABLO II #400 ANTIOJA CORRAL DE PIEDRA CANCHAS LIGA MASTER SAN NICOLAS	oscar_lopez@hmail.com			
5	SUR - CARIBU	ALEJANDRO GARZA	NEXTEL 80-64-11-83 CASA 45-43-06-06	AV. RIO LA SILLA, ENTRE REALITO CALLE CERRADA COL HERRADURA, QPS, N.L.	algarza@hmail.com			
6	UNIVERSIDAD	JOSE MANUEL LOPEZ MOSCO	044-811-469-41-66	SENDERO PTE. POR RAJA, SALINAS, FRACC. RESIDENCIAL CALIFORNIA	LINDA J. OKASHI@GMAIL.COM jlopezmosco@hmail.com			
7	SAN NICOLAS CENTRO	ROSALINDA PEREZ DE ELIZONDO	83 13 44 55 044-811-00-48-310	COL HERODES DE MEXICO VENUSTIANO CARRANZA Y JUAN DE LA BARRERA	rosalindaperez@hmail.com rosalinda_elizondo@hmail.com			
8	GUADALUPE SAN MIGUEL	ANTONIO MANRIQUEZ	91-15-85-33-82 911-782-48-55 911-893-34-80	AV BONIFACIO SALINAS Y AV. LOS PINOS COL. LA LUZ GUADALUPE NL.	tony_manriquez@hmail.com			
9	SAN BERNABE	MARTIN ESCOBEDO	83-02-00-15 91-15-79-14-82	A. Las Flores y Av. Las Huertas Colonia San Bernabe Referencia Unival San Bernabé	martin_escobedo@hmail.com			
10	TIGRES LA FE	OSCAR CORTEZ PEREZ	911-23-05-887	Av. Acapulco sm Colonia La Fe San Nicolas Referencia, Canchas Star Soccer	oscarh@hmail.com			
11	TIGRES DEL SUR INSTITUTO INTERAMERICANO	ALEJANDRO GARZA	NEXTEL 80-64-11-83 CASA 45-43-06-06	FRENTE A LA RIOJA CARRETERA NACIONAL.	algarza@hmail.com			
12	TIGRES LA CANTERA	JARME D. MALDONADO	79-35-85-55	JULIAN TRIVINO ELIZONDO #63	jarmed@hmail.com			

*Base de datos real, sin datos específicos para realizar la categorización.

IX. CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de este proyecto es poder investigar, analizar y desarrollar una estructura aplicable al uso de las Academias Tigres ya que por su masiva expansión, se perdió el control y se trabaja a marchas forzadas perdiendo la oportunidad de mejorar y convertirse en el mejor club con academias deportivas aportando a la sociedad un ambiente de sana convivencia.

La aportación de este trabajo es la creación de diferentes herramientas administrativas para la correcta gestión de las academias aplicable en cualquier parte del país, siendo este un manual operativo que servirá como guía para la operatividad del día a día en las academias. Una de las aportaciones mas importantes es la clarificación y categorización de las academias, ya que a pesar de que existen mas de cien de estas, no se cuenta con la información mínima para hacer una evaluación y determinar cuales son aquellas que se encuentran actuando de manera correcta para poder utilizarlas como ejemplo para aquellas que tienen áreas de oportunidad a mejorar.

Es de suma importancia poder contar con la estructura organizacional de las academias ya que los niños y jóvenes forman parte de un grupo poblacional vulnerable y se deben establecer los lineamientos específicos para que no se incurra en errores no intencionados, el tener la estructura ayudará a que se determinen específicamente cuales son los trabajadores necesarios para laborar en las academias así como las actividades a cumplir de cada una de estas, los lineamientos jerárquicos, sus responsabilidades y las expectativas que se tienen de ellos para la actuación con los jugadores. Al contar con la estructura organización será mucho mas fácil la toma de decisiones informada para realizar acciones positivas aprovechando lo atractivo que es el deporte y el ambiente que se genera y la popularidad que tiene.

Considero que todas las organizaciones por muy pequeñas o grandes que estas sean, deben tener la formalidad necesaria para operar, de esta manera serán mucho mas sanas, podrán ser mas rentables y mayor oportunidad de crecimiento. Pero sobre todo este proyecto que forma parte de las actividades de responsabilidad social, deberá buscar ser lo mas duradero posible para así tener la oportunidad de llegar a la mayor cantidad de zonas vulnerables y provocar un cambio verdadero en la sociedad.

X. REFERENCIAS

- Benedek, E. (2006). *Fútbol infantil*. Editorial Paidotribo.
- Burckhardt, V., Gisbert, V., & Pérez, A. (2016). Estrategia y desarrollo de una guía de implantación de la norma ISO 9001: 2015. *Valencia: 3ciencias*.
- Caballero Rodríguez, Katia El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado* [en línea]. 2002, 6(1-2), 1-10[fecha de Consulta 14 de Febrero de 2020]. ISSN: 1138-414X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56751267012>
- Cagigal, J. M. (1975). *El deporte en la sociedad actual* (pp. 122-3). Prensa Española.
- Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., Mundina, J. J., & Gallardo, L. (2010). Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 10(40), 577-593.
- Carranza, M., & Mora, J. M. (2003). Educación física y valores. *Educando en un mundo complejo*, 31.
- Celma, J. (2000). Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro, en libro de ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Inde, Zaragoza, 65-69.
- Chávez, J. (2016). Gestión administrativa y su incidencia en la operatividad. *Modelo de Gestión Administrativo*.
- EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires- Años 20-N 206- Julio 2015
- García-Naveira Vaamonde, A., & Jerez Villanueva, P. (2012). Departamento de psicología del club Atlético de Madrid: filosofía, programación y desempeño profesional en el fútbol base. *Cuadernos De Psicología Del Deporte*, 12(1), 111-120. doi: 10.4321/s1578-84232012000100010
- Gázquez, Pérez- Fuentes, Carrión, Santiuste, 2010; Ruiz et al., 2006; Serrano et al., 2018).

- Gimeno, Fernando, & Sáenz, Alfredo, & Ariño, Joaquín Vicente, & Aznar, Mónica (2007). *Deportividad y violencia en el fútbol base: un programa de evaluación y de prevención de partidos de riesgo*
- Ginesta, X., & Ordeix, E. (2010). *Fundaciones y deporte: cómo el fútbol profesional catalán comunica su responsabilidad social corporativa. Recuperado de [http://goo. gl/oQK1SD](http://goo.gl/oQK1SD).*
- Gomez, A, & Nuñez, J. (2011). El gesto del deporte: características, funciones y tendencias del futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 5-30.
- Hellison, D. R. (1995). *Teaching responsibility through physical activity. Teaching responsibility through physical activity.*
- Martínez, B. J. S. A., Ibáñez, J. C., Ramírez, C. S., Valenzuela, A. V., & Mármol, A. G. (2020). El modelo de responsabilidad personal y social a través del deporte: revisión bibliográfica (Personal and social responsibility model through sports: a bibliographic review). *Retos*, 37(37), 755-762.
- Martínez, B. S.-A., Gómez-Mármol, A., Valenzuela, A. V., Sánchez, E. D. L. C., & Suárez, A. D. (n.d.). doi: 10.25115/ecp.v9i18.997
- Mestre, J. A.,(2002), *La Gestión Deportiva: Clubes y Federaciones*, INDE Publicaciones.
- Navarro, F (2017). *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*. Esic Editorial.
- Nazfíger, J.A.R. (1992), “International Sports Law: A reply of characteristics and trends”, *AJIL*, Vol. 86, núm. 3, pp. 489-518.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.,1996.

EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Evaluación de Desempeño de la Práctica

Datos del alumno:

Matrícula:	1980424
Nombre del Alumno:	Jheta Blanquet Suarez
Programa educativo:	Maestría en Gestión Deportiva
Orientación:	Gestión Deportiva

Datos de la Empresa:

Empresa/Institución:	Sinergia Deportiva
Departamento/Área:	

Evaluación

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Asistencia	✓			
Conducta	✓			
Puntualidad	✓			
Iniciativa	✓			
Colaboración	✓			
Comunicación	✓			
Habilidad	✓			
Resultados	✓			
Conocimiento profesional de su carrera	✓			

Observaciones:

Claudia Estrada Durazo
 Nombre y firma del tutor responsable de la práctica



Aurilia Decatur
 Presto del Tutor responsable de la práctica

SINERGIA DEPORTIVA

Sello de la institución/dependencia



Avenida Universidad s/n, Ciudad Universitaria, C.P. 66455
 San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México
 Tels: (81) 13.40.44.50 13.40.44.51
 fod@uanl.mx / www.fod.uanl.mx

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Julieta Blanquet Suárez

Candidato para obtener el Grado de Maestría en Actividad Física y Deporte

Con Orientación en Gestión Deportiva

Reporte de Prácticas Profesionales: **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
PLAN DE MEJORA PARA ACADEMIAS DE FUTBOL TIGRES**

Campo temático: Gestión Deportiva

Lugar y fecha de nacimiento: Ciudad de México, México. 30 de Julio de 1991

Lugar de residencia: Monterrey, Nuevo León

Procedencia académica: Universidad Europea de Madrid

Experiencia Propedéutica y/o Profesional:

Institución: Facultad de Organización Deportiva, UANL.

Período: 2018-2019

Cargo: Unidad de Negocios

Función: Desarrollo de eventos deportivos, creación de alianzas y patrocinios.

Institución: Carrot Estrategia Deportiva

Período: 2017-2018

Cargo: Analista de mercado

Función: Vinculación con clientes potenciales, operación de eventos deportivos.

E-mail: blanquetjulieta@gmail.com