



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Motricidad Humana y Deporte

Trabajo final de la Licenciatura en Educación Física, con
orientación a la Gestión

Profesor: Daniel Pallarola

Materia: Metodología de la Investigación II

Alumno: Hernan Gliniecki

Sede: La Pampa

Año: 2021

TITULO

“Gestión y Dirección Deportiva”

ÍNDICE

Carátula.....	1
Título.....	2
Índice	3
Área de desarrollo – Tema de investigación – Tiempo y espacio – Modelo de investigación – Universo – Muestra.....	5
1. Introducción.....	6
2. Problema real.....	8
3. Preguntas de investigación.....	9
4. Problema de investigación	10
5. Estudio y diseño	11
6. Objetivos y propósitos	12
6.1. Objetivo	12
6.2. Propósito.....	12
7. Marco teórico.....	13
7.1. Definición de Empresa.....	13
7.1.1. Composición.....	13
7.2. Producto “Servicio Deportivo”	13
7.2.1. Concepto.....	13
7.2.2. Servicios deportivos.....	14
7.2.3. Características.....	14
7.3. Criterios de Clasificación	14
7.4. Tipos de Clientes.....	16
7.5. Dirección y Gestión Deportiva.....	16
7.5.1. Sistema de Dirección Estratégica.....	17
7.5.2. Evolución de los sistemas de Dirección.....	17
7.6. Fases del proceso de Dirección y Gestión.....	18
7.6.1. Dirección Estratégica.....	18
7.6.2. Gestión.....	20
7.6.3. Control.....	20
7.6.4. Principios del proceso de Dir. y Ges. Estratégica.....	21
8. Marco referencial.....	22
8.1. Estructura Organizacional del Racing Club de Avellaneda.....	23

8.2. Estructura Sede Avellaneda.....	23
8.3. Estructura Sede Capital Federal.....	24
8.4. Estructura del Gerenciamiento en el fútbol.....	25
9. Puesta en marcha del trabajo. Instrumentos de Recolección de datos	27
9.1. Modelo de entrevistas realizadas a autoridades del Fideicomiso..	27
9.2. Modelo de entrevistas realizadas a autoridades de R.2000, sede Villa del Parque y Blanquiceleste.....	27
9.3. Modelo de entrevistas realizadas a una persona muy vinculada al club, pero fuera de toda estructura.....	28
9.4. ¿Por qué se seleccionaron estos métodos?.....	28
10. Analisis de datos.....	29
10.1. Datos obtenidos de las autoridades de Fideicomiso	29
10.2. Datos obtenidos de las autoridades de Racing 2000.....	29
10.3. Datos obtenidos de las autoridades de sede V. del Parque.....	30
10.4. Datos obtenidos de las autoridades de Blanquiceleste.....	32
10.5. Datos obtenidos de una persona muy vinculada al Club, pero fuera de toda estructura.....	33
11. Conclusiones.....	34
12. Bibliografia.....	35

A- Área de desarrollo: Educación Física

B- Tema de investigación: Gestión y Dirección Deportiva

C- Tiempo y espacio: 1998-2002, Racing Club de Avellaneda

D- Modelo de investigación: Cualitativa

E- Universo, muestra y unidad de análisis seleccionado

Universo: Racing Club de Avellaneda

Muestra : - Fútbol, Blanquiceleste

 - Racing 2000

 -Sede Villa del Parque

Unidad de análisis seleccionada:

 - Autoridades del Fideicomiso, Blanquiceleste, Racing 2000 y
Sede Villa del Parque.

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo lo que se mostrara es la estructura del Racing Club de Avellaneda, desde su estructura general, en referencia a la intervención de un Fideicomiso, por su estado de Quiebra, como las estructuras de cada sector, que brindan servicios deportivos.

Se realizarán reuniones con los responsables de cada sector, para tener una visión más ajustada en cuanto a las diferentes estructuras y su funcionamiento.

Este Club hoy en día cuenta con la intervención de un Fideicomiso, por su presentación a concurso de acreedores.

Podemos decir que el club se encuentra dividido en tres sectores.

Una parte de este está a cargo de la Empresa Blanquiceleste S. A. Esta gerencia la parte de fútbol, ingreso a la cancha, todas las categorías que se incluyen en el rubro, competencias, todo lo a fin con este producto y su merchandasing, los derechos televisivos y la publicidad. el sector que ocupa es el ubicado en el Estadio de Fútbol: Pasaje Corbata y Mozart, de Avellaneda.

La otra parte está tomada por la red de clubes Megatlon. En este caso se denomina Empresa Racing 2000, encargada de todas las actividades deportivas, en forma recreativa, no se organizan ningún tipo de competencias. Utiliza la Sede de Avellaneda, Avenida Mitre 934 de Avellaneda.

Y un tercer sector que quedo como un ente residual, luego de esta privatización, que depende y responde al Fideicomiso que está ubicado en la Sede de Villa del Parque, en Nogoya 3045, manejado por una persona.

Como se puede observar en una primera instancia y a rasgos generales el Club no tiene una estructura Organizacional única. Si bien esta intervenido y todos los sectores cuelgan del Fideicomiso, no hay una comisión que dirija al club hacia un objetivo común.

Todos los sectores se autogestionan, en forma independiente, rindiendo al Fideicomiso, pero cada uno individualmente.

Por lo cual considero y es lo que se quiere mostrar, que dicha gestión no posee una estructura acorde a los tiempos que corren, careciendo de políticas estratégicas, como así de los diversos contenidos que hacen a una empresa competitiva en el mercado actual.

Sin estar constituida por un modelo de Dirección y Gestión estratégica que le brinde una estructura sólida y eficiente, con un posicionamiento firme en el segmento que compite.

2. PROBLEMA REAL

Disociación entre los sectores, falta de integración y sin una misión en común que contemple al club como un todo, dándole una identidad propia de entereza y solidez que abarque toda su historia y tradición.

Falta de políticas estratégicas que persigan el mismo objetivo, falta de planificación, falta de objetivos comunes y falta de identidad.

3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Existe un Modelo de Dirección y Gestión?

¿Cómo es ese modelo?

¿Su implementación es adecuada?

4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Describir si los modelos de Dirección y Gestión Deportiva son aplicados y desarrollados adecuadamente para el crecimiento homogéneo de la institución.

5. ESTUDIO Y DISEÑO

Exploratorio – No experimental – Transaccional

Estudio:

Exploratorio: Nos permite examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con el fenómeno relativamente reconocido.

Diseño:

No experimental: Porque podemos observar el fenómeno tal como se da en su contexto, para luego analizarlo. No hay condicionamiento ni estudios a los cuales se exponga el fenómeno, lo observamos en su realidad.

Transaccional: Porque estamos recolectando datos en un tiempo único, para describir variables y analizar su incidencia en un momento dado. Nos permite abarcar varios grupos de personas, objetos o indicadores.

Descriptivo: porque nos permiten medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

6. OBJETIVOS Y PROPOSITOS

6.1 Objetivos:

- Describir el Modelo de Dirección y Gestión Deportiva en Racing Club de Avellaneda
- Describir si es implementado correctamente

6.2 Propósitos:

El propósito de este estudio es describir si existe y se aplica un Modelo de Dirección y Gestión estratégica en el gerenciamiento deportivo, un concepto nuevo en el país, en una institución con una situación particular y que a su vez pueda servir como punto de partida para estudios más profundos o la elaboración de proyectos serios con contenidos sólidos y actuales, que sean aplicables a cualquier entidad deportiva que quiera realizar la implementación de políticas estratégicas basadas en una Dirección y Gestión acorde a los tiempos que corren, en forma eficiente y rentable, para el bien del deporte.

7. MARCO TEÓRICO

Para introducirnos en tema y tener un Marco a fin con la descripción que queremos hacer en la Tesis. A continuación, volcaremos conceptos y definiciones sobre Dirección y Gestión de Empresas Deportivas.

7.1 Definimos a la **Empresa Deportiva** como “La unidad económica que, a través de una organización, combina distintos factores humanos, materiales y financieros, en unas cantidades determinadas para la producción de servicios deportivos con el ánimo de alcanzar unos fines determinados.”

7.1.1 Composición:

- a) Unidad económica: Los diferentes departamentos o áreas que la componen, deben estar integradas en un solo ENTE de carácter económico.
- b) Existencia de una Organización: Da vida a la empresa facilitando su funcionamiento coordinado y sistemático.
- c) Combinación de factores humanos, materiales y financieros: Es la combinación de estos factores para su eficiente desarrollo.
- d) Producción de servicios deportivos: El tipo de producto que se comercializa es el que la diferencia del resto de las otras empresas.
- e) Alcanzar un fin determinado: Que puede ser no solo el ánimo de lucro sino cualquier otro.

7.2 PRODUCTO “SERVICIOS DEPORTIVOS”

7.2.1 Concepto: Podemos definir los servicios deportivos como los relacionados con la práctica del ejercicio físico (deporte) en sus diversos aspectos: práctica deportiva, visualización del deporte u organización de competiciones.

7.2.2 Servicios Deportivos:

- a) En donde el cliente es sujeto ACTIVO (usuario)
- b) En donde el cliente es sujeto PASIVO (espectador)

c) Servicios Complementarios

7.2.3 Características:

- a) Intangible, se produce y consume al mismo tiempo.
- b) Alto grado de participación del cliente.
- c) Imprevisible y creativo.
- d) Producto de consumo e industrial.
- e) Condicionado por los aspectos socio-culturales.
- f) Intimamente relacionado con la práctica deportiva

7.3 CLASES DE EMPRESAS DEPORTIVAS

7.3.1 Criterios de Clasificación:

- a) Según la propiedad y forma jurídica:
 - **Públicas:** aquellas cuya propiedad está representada por la Administración Pública:
 - La propia administración sin crear una persona jurídica autónoma.
 - Organismo autónomo con personalidad jurídica y presupuestos propios.
 - Sociedad mercantil cuyo capital social pertenece total o parcialmente a la Administración. En ocasiones puede adoptar la forma de Sociedad Anónima.
 - Consorcio con otras Administraciones.
 - **Privadas:**
 - Empresas Individuales: Aquellas que no tienen una personalidad jurídica distinta de la de su propietario-persona física.
 - Empresas Colectivas: Aquellas cuyos propietarios o miembros son dos o más personas, adoptando una personería jurídica propia.
 - **Sociedades Mercantiles:**
 - Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)
 - Sociedad Anónima (S.A.)
 - Sociedad Cooperativa (Coop.)
 - Sociedad Colectiva (Cia)
 - **Asociaciones Deportivas:**

Clubes deportivos Elementales
Clubes deportivos Básicos
Sociedades Anónimas Deportivas
Ligas profesionales
Federaciones deportivas

b) Según la naturaleza de la dirección y gestión:

- **Dirección y gestión Privada:** Es decidida y ejecutada por Empresas Privadas
- **Dirección y gestión Pública Directa:** Es llevada a cabo por la Administración Pública
- **Dirección y gestión Pública Indirecta:** Cuando participa el Ente Público titular del servicio con otras Entidades Públicas o Privadas. Ej:
 - Concesión del servicio a una Empresa Privada u otra Pública a cambio de un precio o canon.
 - Gestión interesada en la que la administración y el empresario participan de los resultados de la explotación del servicio.
 - Arrendamiento se alquila las instalaciones públicas o el servicio a una empresa, que es quien presta el servicio.
 - Sociedades Mercantiles y Cooperativas cuyo objetivo es prestar servicios de interés público, en la que la Administración participa parcialmente en el capital.

c) Según la perioridad de la actividad:

- **De actividad continua:** Ofrecen servicio durante todo el ejercicio económico.
- **De actividad esporádica:** organizan una única actividad en el tiempo y que nunca más la repetirán.

d) Según la duración:

- **Indefinida:** Aquellas que no tienen fijado un plazo para su extinción.
- **Determinada:** Aquellas que surgen con la finalidad de cumplir un objetivo y una vez conseguido se liquidan y desaparecen.

e) Según tamaño:

- Grandes, medianas y pequeñas
- f) Según la localización geográfica de sus mercados:
- Locales, Nacionales o Internacionales
- g) Según la diferente naturaleza o no de los servicios:
- Multiservicio o Monoservicio

7.4 TIPO DE CLIENTES

Tenemos dos tipos de clientes:

- **Clientes externos:** Son todos los socios que participan en forma activa y aquellos que lo hacen en forma pasiva como espectadores, sean o no socios.
- **Clientes internos:** Aquellos que son empleados de las Empresas.

7.5 DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA

- a) Dirigir, es decir, planificar lo que va a hacer la empresa. Y gestionar conlleva ejecutar dichas decisiones.
- b) Dirigir es planificar a largo plazo, y gestionar planificar a corto plazo
- c) Dirigir es la función de los Altos Directivos, gestionar de los mandos medios.
- d) Dirigir consiste en llevar a cabo la función estratégica, y gestionar la función operativa

7.5.1 SISTEMA DE DIRECCION Y ESTRATEGIA

- a) **Concepto:** Es el conjunto de decisiones y acciones resultantes en la formulación e implementación de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos de una organización.
- b) **Características del Enfoque Estratégico:**
- a. El entorno complejo, diverso, inestable-turbulento, bastante dinámico en su cambio y con manifestaciones ambiguas.

- b. Sistema socio-técnico abierto, interactúa con el entorno del cual forma parte.
- c. Los cambios del entorno son incorporados al sistema como variable, para poder tener una mayor capacidad de reacción.
- d. El sistema es un proceso no estructurado de naturaleza flexible y oportunista, que se apoya en el problema estratégico.
- e. La elaboración de las estrategias y la adopción de decisiones están descentralizadas siendo un proceso participativo al integrar al mismo a toda la organización.
- f. El horizonte económico se establece a corto, medio y largo plazo.
- g. Es un estilo creativo.

7.5.2 EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN EN LAS EMPRESAS DEPORTIVAS

- a. **Empresas no profesionales:** Falta de preparación de sus directivos. Se caracterizan por falta de planificación y por no tener en cuenta su entorno.
- b. **Empresas con sistema de planificación:** Fijan objetivos y planifican para lograrlos, pero no muestran una gran preocupación por el entorno.
- c. **Empresas con sistemas de dirección estratégica:** A la hora de planificar toman en cuenta el entorno, fijando objetivos y estableciendo estrategias.

7.6 FASES DEL PROCESO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN

7.6.1 DIRECCIÓN ESTRATEGICA (4 FASES)

Fase 1 – Organización previa: Organizar el proceso, planificar el plan, establecer un plan de trabajo que nos sirva de guía para elaborar el Plan Estratégico. Comprende dos elementos; a) Establecimiento de la participación de la dirección y b) Organización de los medios de planificación.

Fase 2 – Visión Estratégica de la empresa: Establecer la misión de la empresa, definiendo su filosofía o cultura.

Mision: “Establecer la visión ideológica de la Empresa con respecto al papel que cumple o debe cumplir en su entorno, en el sistema social en el que actúa y que pueda justificar su existencia. Se expresa conceptualmente en la cultura de la Empresa.”

Cultura de la Empresa: “Conjunto de valores compartidos, que determinan el estilo de la Organización. Es un sistema de valores compartidos con una adhesión generalizada a los objetivos de la Empresa.”

Valores: a) Ética b) Creencias c) Reglas de Personal d) Comportamiento de la Corporación.

Fase 3 – Análisis Estratégico: Su finalidad es llegar a conocer las amenazas y oportunidades del entorno y los puntos fuertes y débiles de la empresa para conocer su posición dentro de dicho entorno. Abarca los siguientes aspectos:

a) Análisis externo:

- Estudio del Entorno General.
- Estudio del Entorno Particular.
- Cuadro de Amenazas y Oportunidades.

b) Analisis Interno:

- Estudio Interno.
- Cuadro de Fortalezas y Oportunidades

c) Posicionamiento de la empresa dentro de su entorno:

- Perfil Estratégico

“Una herramienta muy utilizada es la matriz D. A. F. O. : Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.”

Fase 4 – Planificación Estratégica:

a) Formular y seleccionar objetivos y estrategias, b) Elaborar los Planes Estratégicos y c) Implantar el Plan, para su conocimiento y ejecución.

Objetivos: Son los resultados ideales que se plantean conseguir

Estrategias: Directrices que indican el camino para la consecución del objetivo planteado.

Plan: Documento en donde se expresa el proceso a seguir

Implementación: Comunicación del plan a los niveles más bajos de la organización y la toma de decisiones sobre la elaboración de los planes operativos.

Nota: Las actividades planificadas deben ser coherentes con las estrategias, estas a su vez con los objetivos, y los objetivos con la misión.

7.6.2 GESTIÓN

Podemos definir la Gestión como la formulación y selección de actividades y tareas con el fin de elaborar los planes operativos que nos permiten su posterior ejecución y liquidación.

Fase 5 – Planificación Operativa: Establece el plan de ejecución de las diferentes actividades y tareas, comprende dos aspectos: a) Ejecución de las actividades y tareas programadas b) Liquidación y finalización de las tareas programadas, se realiza cuando se finaliza la ejecución de los planes operativos que no tengan continuidad.

Tareas: Conjunto homogéneo de Operaciones.

Operaciones: Son acciones que pueden ser realizadas a la vez, nada mas que por una persona.

Actividades: Conjunto homogéneo de tareas.

7.6.3 CONTROL

Fase 6 – Control: Afecta a todas las fases y es el seguimiento y ajuste de cualquier desvío, sobre lo planificado.

- **Control previo:** Se dirige a evitar o prevenir que ocurran sucesos no deseados.
- **Control permanente o actual:** Se dirige a ajustar el resultado que se está produciendo a la variable-normal, de forma que se mantenga el equilibrio del sistema.
- **Control posterior:** Consiste en comprobar si los resultados obtenidos son iguales o diferentes a los deseados.
- **Control interno:** Referido a todos aquellos aspectos derivados de la propia gestión.
- **Control externo:** Determinado por las variables estudiadas en el análisis externo.

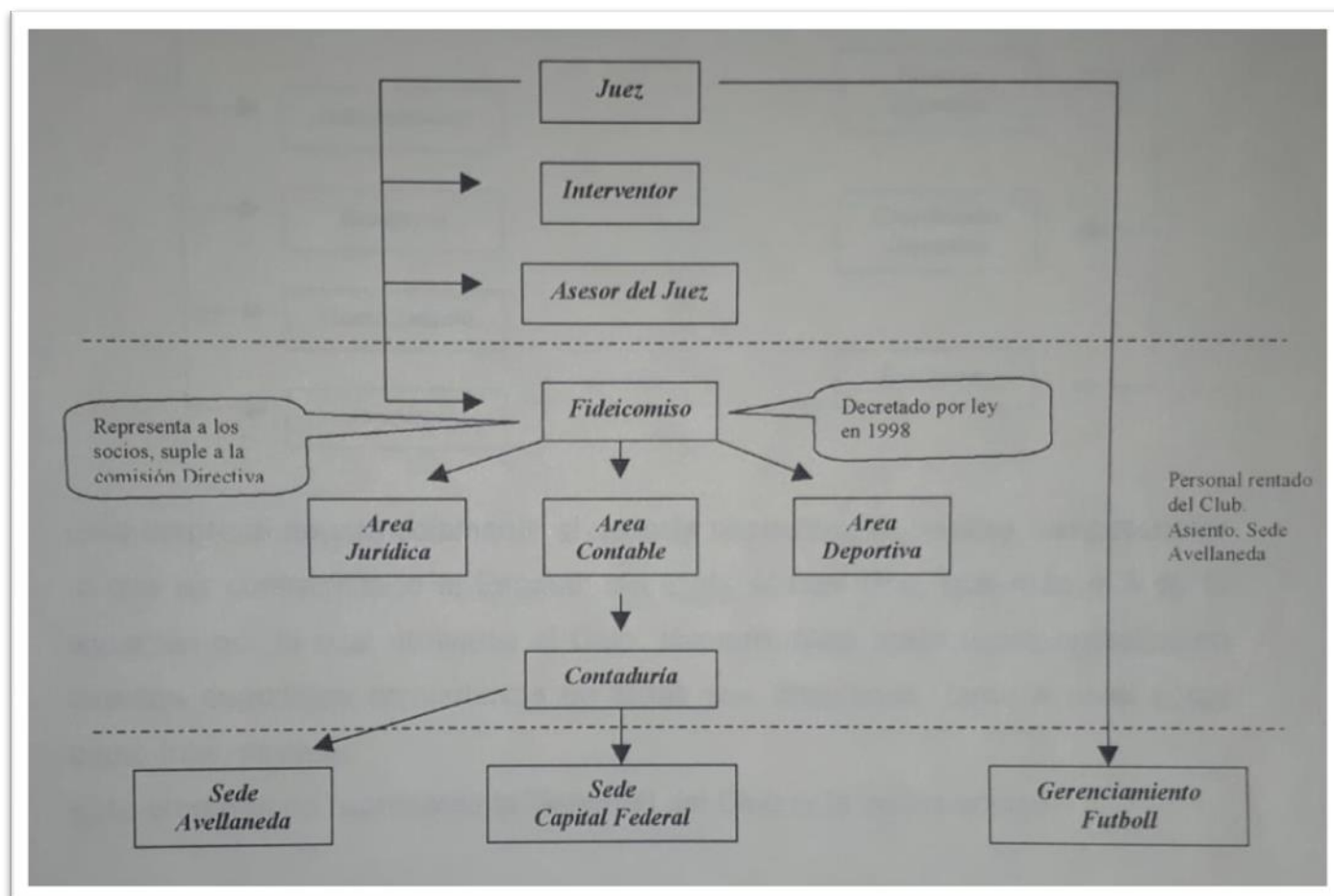
7.6.4 PRINCIPIOS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

- a) **Sistematización**: Implementar un plan de trabajo que permita ir avanzando en su desarrollo de una manera ordenada.
- b) **Adaptabilidad**: El plan debe adaptarse a las necesidades de cada Empresa.
- c) **Dimensionamiento**: Debe dimensionarse el alcance de cada una de las fases del proceso, ponderando los beneficios que la Empresa va a obtener en cada caso, para que no sea demasiado costoso.
- d) **Coherencia**: El contenido de las fases del proceso debe ser coherente entre si, en forma horizontal y vertical.
- e) **Eficiencia**: Lograr los objetivos propuestos con los menores recursos posibles.
- f) **Flexibilidad**: Los planes deben ser fácilmente adaptables a los cambios del medio.
- g) **Creatividad**: No se debe limitar a repetir lo hecho anteriormente, sino que hay que analizar nuevas posibilidades.
- h) **Documentación**: El resultado de las diferentes fases hay que documentarlo por escrito, para facilitar las labores y para sacar futuras conclusiones.

8. MARCO REFERENCIAL

8.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE RACING CLUB DE AVELLANEDA

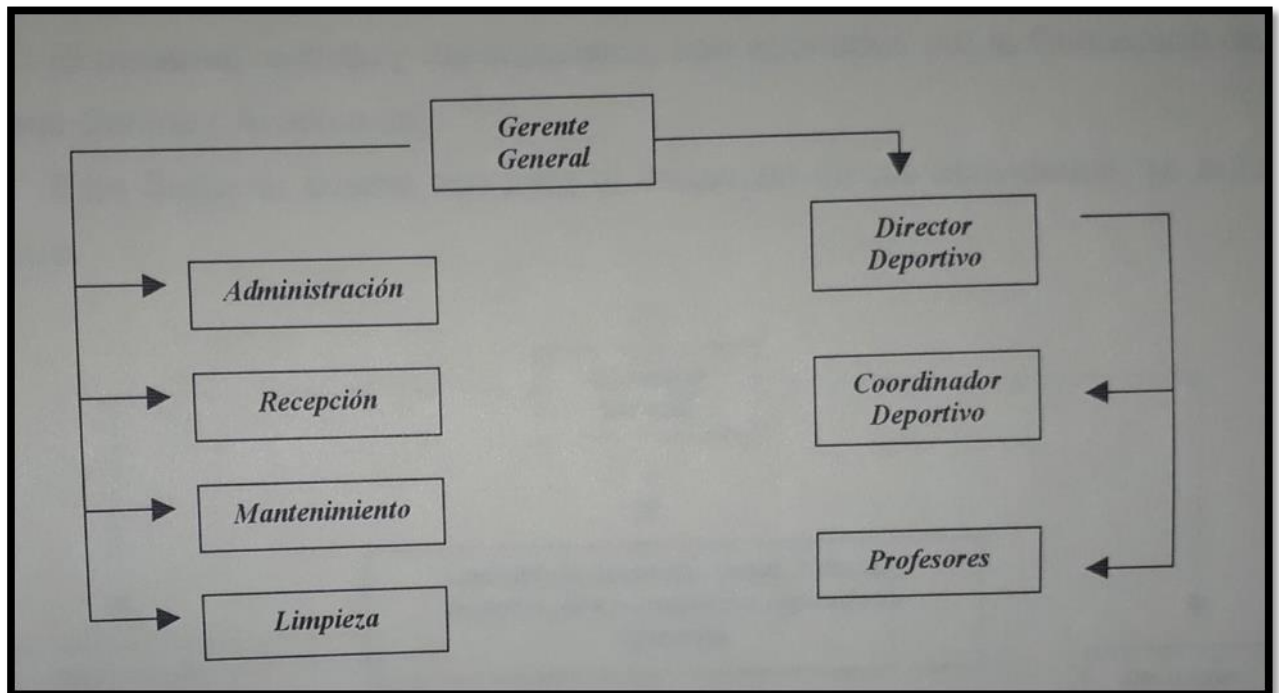
(Después de declararse en quiebra en 1998)



Antes de asumir el Fideicomiso se encontraba el Club administrado por una Sindicatura, a cargo de la Dra. Ripoll, cuya gestión abarcó desde 1998 hasta Diciembre del 2001.

La Contaduría tiene afectados dos secretarias, una persona de seguridad, una persona de limpieza y un delegado del estadio.

8.2 ESTRUCTURA SEDE AVELLANEDA: CONCESIONADA DESDE 1995 HASTA EL 2005



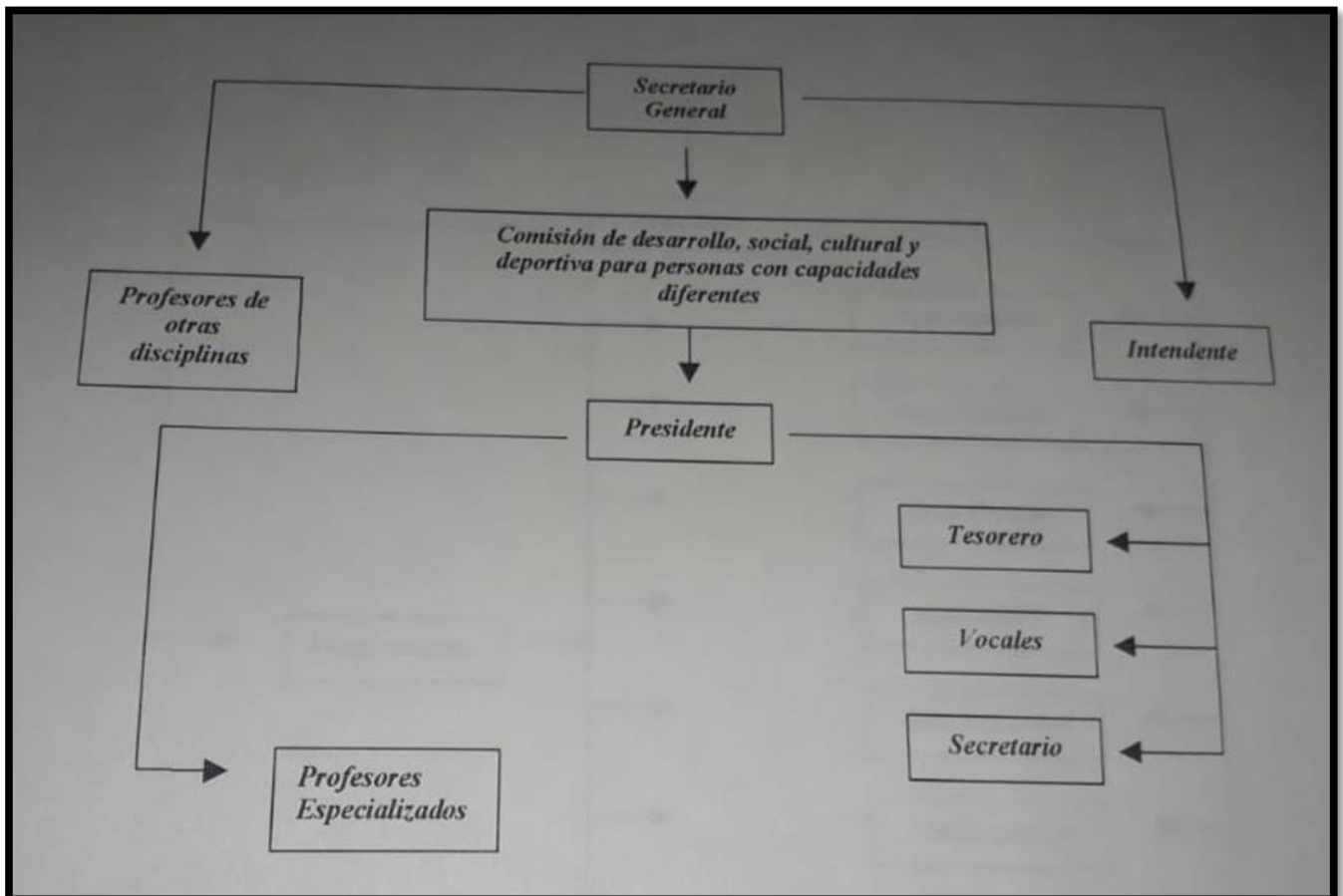
Esta empresa apunta solamente al deporte recreativo. No realiza competencias, lo que es contradictorio al Estatuto del Club el cual dice que más allá de la situación por la cual atraviase el Club, siempre debe tener representación en eventos deportivos competitivos en todas sus disciplinas, tanto a nivel Local como Internacional.

Esta empresa no representa la identidad del Club ni la de los socios.

8.3 ESTRUCTURA SEDE CAPITAL FEDERAL (VILLA DEL PARQUE)

El personal rentado y los impuestos son abonados por la Contaduría de la Sede Central (Avellaneda)

Esta Sede no cuenta con el desarrollo para las actividades, se autofinancia.

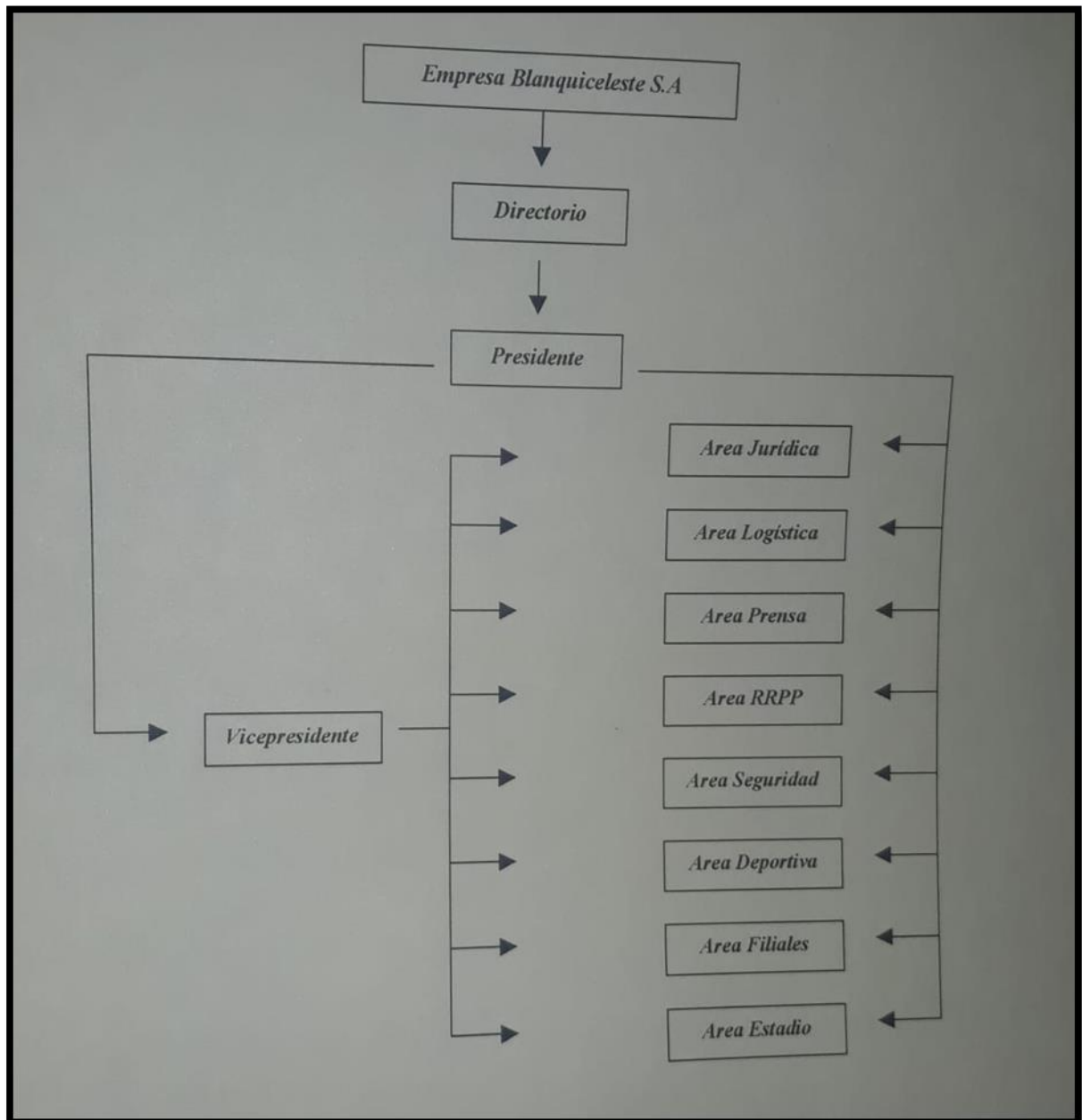


Los profesores de las distintas actividades autogestionan sus propios sueldos. Cobran el 60% de la cuota que abona cada socio para realizar dicha actividad. La Sede tiene concesionado el gimnasio de pesas por 10 años y también tiene la concesión del Buffet.

Esta sede es la única que mantiene la esencia, la identidad institucional de lo que es Racing Club como Asociación Civil

En esta sede existe un contrato con la empresa Racingmania, que explota el Merchandaising. No tiene relación con la explotación del merchandaising de la empresa Blanquiceleste S. A.

8.4 ESTRUCTURA DEL GERENCIAMIENTO DE FÚTBOL



El contrato de Gerenciamiento tiene un período de diez años con una renovación tentativa de otro período de diez años. Este contrato es controlado por el Juez, el Interventor y los miembros del Fideicomiso, los cuales decidirán la extensión del mismo.

El Fideicomiso debería nombrar una comisión asesora de socios, cuya función es que estos estén representados, según Ley vigente, controlando y fiscalizando todos los contratos existentes.

9. PUESTA EN MARCHA DEL TRABAJO. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

OPERATIVIZACIÓN DEL TRABAJO

9.1 MODELO DE ENTREVISTA REALIZADAS A AUTORIDADES DEL FIDEICOMISO

- 1) ¿Cuál es la función que cumple el Fideicomiso?

9.2 MODELO DE ENTREVISTA REALIZADA A AUTORIDADES DE LA SEDE VILLA DEL PARQUE, RACING 2000 Y BLANQUICELESTE

- 1) ¿Cuál es la misión de la Empresa?
- 2) ¿Cuál es la cultura de la empresa?
- 3) ¿Cuáles son los objetivos?
- 4) ¿Cuáles son las políticas estratégicas?
- 5) ¿Cuáles son los valores de la Empresa?
- 6) ¿Cómo es el Modelo de Dirección y Gestión?
- 7) ¿Cómo evalúa los resultados del modelo de Dirección y Gestión? ¿Qué elementos de medición utilizan?
- 8) ¿Qué políticas correctivas utilizan para corregir los desvíos en la implementación de este modelo?

9.3 MODELO DE ENTREVISTA REALIZADA A UNA PERSONA MUY VINCULADA AL CLUB Y FUERA DE TODA ESTRUCTURA

1) ¿Qué percepción tiene sobre el modelo de Dirección y Gestión?

9.4 ¿POR QUÉ SELECCIONO ESTE MÉTODO?

Las entrevistas nos ayudan a manejar el dialogo, si bien las preguntas están prefijadas podemos agregar distintos sondeos, tanto abiertos como cerrados, para poder encausar los temas u obtener mayor información. Por otro lado, el poder observar las distintas posturas y gestos nos permite ingresar en su espacio, integrarnos (Programación Neurolingüística) y detectar distintos tipos de mensajes

10. ANÁLISIS DE DATOS

10.1 DATOS OBTENIDOS DE LAS AUTORIDADES DEL FIDEICOMISO

1) ¿Cuál es la función que cumple el Fideicomiso?

Las funciones principales son: controlar, representar a la institución y a los socios ante cualquier acto y situación que lo requiera.

Como ejemplo se menciona al gerenciamiento en el Fútbol, lo cual el Fideicomiso controla el cumplimiento del contrato del mismo, el cual este mismo lo ha aprobado debido a que la propuesta es beneficiosa para sanear la crítica situación económica de Racing. Si en algún momento la Empresa no cumpliera con el mismo, el Fideicomiso podrá rescindir el contrato que lo une al club.

Por ley representa a las autoridades votadas en su momento por el socio (ex comisión directiva), la comisión anterior paso a ser Autoridad Residual.

10.2 DATOS OBTENIDOS POR LAS AUTORIDADES DE RACING 2000

1) ¿Cuál es la misión de la Empresa?

Posicionarse como la Empresa Deportiva número uno en Sudamérica y brindar servicios deportivos a todas las edades.

2) ¿Cuál es la cultura de la empresa?

Brindar servicios de calidad y contención. Cada persona tiene un espacio, actividad y algo para hacer desde lo deportivo, social y físico.

3) ¿Cuáles son los objetivos?

Posicionar en Mercado Deportivo, realizar Deportes para todos y que sea rentable.

4) ¿Cuáles son las políticas estratégicas?

Se van delineando de acuerdo al Mercado, nuevas actividades que pueden generarse desde la demanda o desde la Institución

5) **¿Cuáles son los valores de la Empresa?**

Colocar en los puestos claves profesionales idóneos. Recategorizando cada profesión.

Cumplimiento de cada compromiso asumido.

Pertenecer a una Red de Clubes que preste servicios homogéneos (Simil Modelo Mc. Donald)

6) **¿Cómo es el Modelo de Dirección y Gestión?**

Modelo propio; Modelo Pirámide (informático) direccionado a la rentabilidad, diferente a los demás. Se fueron armando como empresa a medida que fueron creciendo. Contienen un Modelo proactivo, no elitista.

7) **¿Cómo evalúa los resultados del modelo de Dirección y Gestión? ¿Qué elementos de medición utilizan?**

En el Modelo Piramidal se controla a través de un sistema, la gestión de resultados, todo en forma numérica. En lo deportivo por estadísticas

8) **¿Qué políticas correctivas utilizan para corregir los desvíos en la implementación de este modelo?**

El programa Pirámide incluye después del control un plan de acción para la mejora.

Se realiza una encuesta de satisfacción a los socios. Hay un buzón de sugerencias.

De estos dos últimos ítems se extraen datos para generar acciones correctivas.

10.3 DATOS OBTENIDOS DE LAS AUTORIDADES DE VILLA DEL PARQUE

1) **¿Cuál es la misión de la Empresa?**

La misión es dar identidad Racinguista a la Sede Capital, ya que la Sede de Avellaneda no la tiene, conservando los objetivos y valores que desarrollaron los fundadores del Club.

2) **¿Cuál es la cultura de la empresa?**

Nuestra cultura es que los socios desarrollen actividades competitivas y recreativas, representando a Racing. Que el club sea el ámbito de la familia y el deporte un medio de salud para todos; en donde los chicos y chicas principalmente, estén alejados de los flagelos de la sociedad, desarrollando los valores primordiales que debe tener un ser humano.

3) **¿Cuáles son los objetivos?**

Nosotros demostramos buena administración, inversión en obras y proyectos la cual cada persona corresponde a su respectiva área.

No se necesita de gerenciamientos poco transparentes que no representen al socio del Club, Los dirigentes de Racing Club de Avellaneda, el Microestadio y las sedes. Entonces es bien claro que si se muestra honestidad y capacidad no tenemos que acudir a ninguna empresa privada que no aporta ninguna inversión para realizar obras.

4) **¿Cuáles son las políticas estratégicas?**

(Sin respuesta)

5) **¿Cuáles son los valores de la Empresa?**

(Sin respuesta)

6) **¿Cómo es el Modelo de Dirección y Gestión?**

El modelo es Verticalista sin comisión directiva, ya que sería poco viable y agil tratar todos los temas institucionales. Hay un responsable en cada área con la autonomía suficiente para decidir en su área.

7) **¿Cómo evalúa los resultados del modelo de Dirección y Gestión? ¿Qué elementos de medición utilizan?**

Los resultados se evalúan de acuerdo a la satisfacción del socio.

8) **¿Qué políticas correctivas utilizan para corregir los desvíos en la implementación de este modelo?**

Cuando se cometen errores, inmediatamente se los corrige convocando a la persona que está capacitada para poder solucionar ese inconveniente en el área que sea.

10.4 DATOS OBTENIDOS DE LAS AUTORIDADES DE BLANQUICELESTE

1) **¿Cuál es la misión de la Empresa?**

Management deportivo, en cualquier disciplina.

2) **¿Cuál es la cultura de la empresa?**

Privada, profesional, con orientación al espectáculo, dinámica en su estructura. Es una empresa chica.

3) **¿Cuáles son los objetivos?**

- Hacer plata.
- Crecer.

4) **¿Cuáles son las políticas estratégicas?**

No tener pérdida, en Julio de 2003 estar en equilibrio.
Incorporar mas deportes o clubes.

5) **¿Cuáles son los valores de la Empresa?**

Proteger a sus empleados.
Nuestra diferencia es la calidad del Management con los otros clubes.
Tratar de mejorar la competencia.

6) **¿Cómo es el Modelo de Dirección y Gestión?**

Modelo horizontal, muchas decisiones en corto tiempo.
Orientado al espectáculo.
Estructura chica.

7) **¿Cómo evalúa los resultados del modelo de Dirección y Gestión? ¿Qué elementos de medición utilizan?**

Se evalúan los resultados económicos.

- 8) **¿Qué políticas correctivas utilizan para corregir los desvíos en la implementación de este modelo?**

Varían las estrategias, no el sistema de gestión.

10.5 DATOS OBTENIDOS DE UNA PERSONA MUY VINCULADA AL CLUB Y FUERA DE TODA ESTRUCTURA.

- 1) **¿Qué percepción tiene sobre el modelo de Dirección y Gestión y como participan los clientes y empleados?**

El modelo es tradicional (Blanquiceleste). No estratégico, pero su prioridad esta en el Fútbol como negocio de oportunidad. No a largo plazo, sin una misión de permanencia y crecimiento en el tiempo, para un posicionamiento firme y sólido en el mercado en el cual se desarrolla.

11. CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación he observado, como cada estructura posee objetivos diferentes y como van en direcciones distintas.

Asombrosamente he vivenciado como una institución grande en nombre y tradición como lo es Racing, está fragmentada en sectores y en donde no he percibido que los actores principales traten de reconstruir la esencia del club para sus socios e hinchas, sólo se utiliza su nombre para realizar una actividad rentable.

También verifiqué la falta de conocimientos en cuanto a los conceptos y métodos que se utilizan para armar, desarrollar y llevar adelante un modelo de Dirección y Gestión estratégico que la impulse como una institución de las grandes.

Por lo cual desarrollando esto sostengo que:

“El Racing Club de Avellaneda no posee, y por lo tanto no aplica, un modelo de Dirección y Gestión Deportiva estratégico.”

12. BIBLIOGRAFÍA

Camy, J., & Robinson, L. (Eds.). (2008). Gestión de las organizaciones deportivas olímpicas. Human Kinetics.

Jackson, R. (2014). Manual de administración deportiva.

Macri, M. (2011). Pasión y gestión: Claves del ciclo Macri en Boca. Aguilar.

Roche, F. P. (2007). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas (Vol. 26). Editorial Paidotribo.

Sacristán, C. A., Ajenjo, J. A. F., & Jerez, V. H. (1996). Gestión y dirección de empresas deportivas: teoría y práctica. Gymnos.

13. MODELO DE ENCUESTA

<https://forms.gle/iPH81HvHiPVhctom9>