



IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN UN CLUB DEPORTIVO

INTEGRANTES:

BARROS, ROCIO MARIANA 44.372.580
HERRERA LAIRANA, JOSEFINA 43.649.192
OLIVERA, AGUSTINA LUZ 43.771.034
SANCHEZ, MARIA VALENTINA 43.564.996
PONCE DELFINA ANA PAULA 43.773.386

TUTORA: LIC. INGRID SERÓN
AÑO 2025



Índice

Resumen	3
Introducción	4
Situación problemática	6
Preguntas de Investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	9
Marco Metodológico	9
Marco Teórico	11
Aplicación	¡Error! Marcador no
definido. Recomendaciones	43
Conclusiones	¡Error! Marcador no
definido. Referencias	48
Apéndice	49

Resumen

El trabajo aborda la implementación del control de gestión como herramienta para fortalecer la organización y sostenibilidad del Club Deportivo G, institución sin fines de lucro dedicada al fútbol en Tucumán. A pesar de su crecimiento, el club enfrenta problemas de gestión interna como la falta de definición de roles y registros administrativos poco sistematizados, lo que dificulta la toma de decisiones. El objetivo general es analizar las herramientas de gestión actuales e incorporar instrumentos que optimicen la planificación, el uso de recursos y el control institucional.

Basado en autores como Kaplan y Norton, Simons y Hansen y Mowen, se destaca la importancia del Cuadro de Mando Integral, las palancas de control y los presupuestos como ejes para mejorar el desempeño organizacional. A través de entrevistas, observación y análisis estratégico (FODA, matriz de estrategias, cadena de valor y mapa estratégico), se identifica la necesidad de profesionalizar la gestión y fortalecer la comunicación interna.

La aplicación incluye la implementación de un sistema integral de gestión, la elaboración de un presupuesto para un torneo y la definición de indicadores claves de desempeño (KPI's). Entre las recomendaciones se propone consolidar el uso del software, aplicar el Cuadro de Mando Integral, capacitar a la Comisión Directiva, diversificar ingresos y reforzar la cultura participativa.

Por último, el control de gestión se presenta como una herramienta clave para que el Club Deportivo G logre mayor eficiencia, transparencia y sostenibilidad, transformando su crecimiento en una base sólida para su desarrollo institucional y deportivo.

Palabras claves: control de gestión, planificación estratégica, eficiencia organizacional, sostenibilidad.



Introducción

El despliegue de actividades en el campo social, cultural y político de organizaciones privadas sin fines de lucro es un fenómeno que se viene dando hace ya muchos años en América Latina. Suele llamarse “Tercer Sector” a este conjunto diverso de instituciones. Con cualidades diferentes del sector público y el sector empresario, su característica principal es ser “privadas, pero no comerciales” y desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el Estado, ni por el Mercado.

En Argentina, dentro de este sector se destacan las asociaciones y clubes comunitarios. Estos, a través de sus actividades culturales, educativas, asistenciales, deportivas y otras similares, contribuyen al bienestar social, fomentan la participación ciudadana y fortalecen el sentido de pertenencia en sus comunidades. De esta manera, actúan como un contrapeso o complemento al Estado. Generalmente, buscan cumplir un objetivo de interés general o bien común, como la educación, la cultura, los derechos humanos o la asistencia social.

En este contexto, se enmarcan los Clubes Sociales y Deportivos, que cumplen un rol social y comunitario de gran relevancia. Esto se da no solo por su papel fundamental en la fomentación de la actividad física en niños, jóvenes y adultos, sino también por la transmisión de valores, la integración social, la contribución al desarrollo integral, la contención activa y el fortalecimiento del tejido social.

Este trabajo se enfoca en el “Club Deportivo G”. Esta organización nace a partir de la iniciativa de un grupo de compañeros de colegio que, al observar el crecimiento de su grupo de entrenamiento con el pasar de los meses, decidieron formar su propio espacio deportivo en el año 2017. Con el tiempo, el proyecto se consolidó, conformando una estructura organizativa compuesta por una Comisión Directiva que actualmente se encarga de la organización y gestión de la institución. En sus inicios, el club se fundó con aproximadamente 50 socios, y gracias al



esfuerzo de su comunidad hoy cuenta con más de 110 asociados activos.

En sus instalaciones se efectúan entrenamientos de fútbol tanto de divisiones formativas como de primera división en categorías femeninas y masculinas, promoviendo la contención de adolescentes y preadolescentes y formándolos para lograr su participación en competencias nacionales y provinciales. La institución no solo busca el desarrollo deportivo de sus jugadores, sino también fomentar valores como el compañerismo, la disciplina y el sentido de pertenencia. Para garantizar su sostenibilidad económica, el club desarrolla actividades como eventos deportivos, funcionamiento de cantina e incluso la venta de indumentaria deportiva con el escudo de la institución, lo cual fomenta la identidad compartida de sus socios y simpatizantes.

En la actualidad, se encuentra en proceso de implementar un sistema de gestión integral diseñado específicamente para instituciones deportivas, lo que refleja un interés por profesionalizar su funcionamiento y acompañar el crecimiento de sus actividades. A futuro, se proyecta crear una marca propia del club, fortaleciendo aún más la presencia institucional y generando nuevas oportunidades de financiamiento.

De esta manera, el presente trabajo busca analizar la gestión y los mecanismos de control del Club Deportivo G, comprendiendo su dinámica interna y el impacto de sus decisiones organizativas en el logro de sus objetivos sociales y deportivos, además de proponer herramientas de control de gestión que acompañen su crecimiento, favorezcan una administración más eficiente y contribuyan al fortalecimiento institucional del club.

Situación Problemática

A pesar del crecimiento sostenido que ha experimentado el Club Deportivo G en los últimos años, la institución enfrenta desafíos internos vinculados al cumplimiento de roles y a la gestión de la información, dos aspectos esenciales para su consolidación organizativa. Estas problemáticas son frecuentes en entidades deportivas de este tipo, que atraviesan una etapa



de transición entre una gestión informal y la necesidad de adoptar prácticas administrativas más estructuradas y eficientes.

En primer lugar, se evidencia un incumplimiento de los roles y responsabilidades designados dentro de la organización. Si bien el club cuenta con una Comisión Directiva constituida y con colaboradores en distintas áreas (entrenadores, equipo de prensa, coordinadores de categorías, entre otros), las funciones no se encuentran claramente delimitadas ni se cumple de manera constante con las tareas asignadas. Esta situación genera superposición de actividades, falta de seguimiento de las decisiones tomadas y concentración de tareas en pocos miembros, lo que afecta la eficiencia y la coordinación interna. La ausencia de procedimientos estandarizados para la toma de decisiones y la ejecución de actividades deriva en una gestión dependiente de la voluntad individual, más que de un esquema organizativo planificado.

En segundo lugar, se observan deficiencias en los registros y en los sistemas de información utilizados para la administración general del club. La falta de sistematización sobre los pagos de cuotas, así como los ingresos y egresos derivados de actividades complementarias (eventos, cantina, venta de indumentaria) dificulta el control financiero y operativo. La información disponible suele estar dispersa o actualizada de forma parcial, lo que limita la posibilidad de analizar el desempeño institucional o proyectar a futuro con datos confiables. Si bien la institución se encuentra en proceso de implementar un sistema de gestión digital especializado, aún no se ha logrado integrarlo completamente para así permitir aprovechar su potencial como herramienta de control y planificación.

La combinación de roles poco definidos y registros inadecuados genera un círculo de ineficiencia: la falta de información confiable impide evaluar responsabilidades y resultados,



mientras que la poca claridad en las funciones obstaculiza la correcta carga y seguimiento de los datos. En consecuencia, la toma de decisiones estratégicas se ve afectada por la falta de criterios objetivos y por la dependencia de la experiencia o intuición de los miembros de la Comisión Directiva.

Esta problemática evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de control de gestión, incorporando prácticas que permitan planificar, registrar, supervisar y evaluar de manera sistemática las actividades del club. En este sentido, la presente investigación busca analizar los procesos administrativos y de información del Club Deportivo G, con el propósito de proponer estrategias de mejora que contribuyan a una administración más ordenada, responsable y sostenible a mediano y largo plazo.

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo se desarrollan y gestionan actualmente los mecanismos administrativos y financieros del Club Deportivo G?
- ¿Cuáles son las características que requiere un nuevo sistema de gestión en la organización interna del club, particularmente en la coordinación, comunicación y transparencia de la comisión directiva?
- ¿Qué herramientas de control de gestión podrían implementarse para mejorar la eficiencia operativa, el uso de recursos y la toma de decisiones estratégicas dentro del club?

Objetivo General

Diseñar y proponer un conjunto de herramientas de control de gestión orientadas al fortalecimiento institucional del Club Deportivo G, integrando mecanismos de planificación, control presupuestario e indicadores de desempeño que favorezcan la transparencia y la eficiencia organizacional.



Objetivos Específicos

- Identificar los mecanismos actuales de control administrativo y financiero de la institución.
- Caracterizar la implementación de un nuevo sistema de gestión en la organización interna.
- Proponer herramientas que contribuyan a mejorar la eficiencia del control de gestión en el club.

Marco Metodológico

Paradigma:

El presente trabajo se desarrolla bajo el **paradigma sociocrítico**, ya que busca no solo describir la dinámica organizacional del Club Deportivo G, sino también reflexionar sobre sus procesos internos y proponer herramientas de mejora que contribuyan a una gestión más eficiente y participativa.

Enfoque:

La investigación se realiza con un **enfoque mixto**, combinando los métodos cualitativo y cuantitativo. En una primera etapa, se aplica el enfoque **cualitativo** con el propósito de explorar en profundidad las experiencias, percepciones y prácticas de los actores del club. Posteriormente, se incorpora el enfoque **cuantitativo**, que permite medir variables relacionadas con la gestión institucional, como la cantidad de socios, la recaudación y el cumplimiento en el pago de cuotas.

Diseño:

El diseño utilizado es **DEXPLOS (Diseño Secuencial Exploratorio)**, ya que el estudio comienza con una fase cualitativa destinada a explorar la realidad organizacional del club



mediante entrevistas y observaciones, para luego continuar con una fase cuantitativa que permite medir y validar los hallazgos obtenidos en la etapa anterior. Este tipo de diseño posibilita una comprensión profunda del funcionamiento institucional y la formulación de propuestas de mejora basadas en evidencia empírica.

Tipo de investigación:

La investigación es de tipo **acción**, dado que no sólo busca describir la situación actual, sino también generar propuestas orientadas a optimizar los procesos administrativos y de control interno del club. Asimismo, se considera de carácter **transaccional**, puesto que los datos se recolectan en un momento determinado en el tiempo.

Técnicas de recolección de datos:

- **Entrevistas semiestructuradas** a miembros de la Comisión Directiva y referentes deportivos, con el fin de relevar información sobre organización, gestión financiera y proyecciones institucionales.
- **Observación pasiva** en entrenamientos y actividades administrativas, registrando aspectos vinculados a la dinámica de trabajo, uso de recursos y cumplimiento de funciones.
- **Revisión documental** de material institucional, con el objetivo de analizar los mecanismos administrativos y financieros existentes.
- **Relevamiento de publicaciones** en redes sociales y documentos internos, para complementar la información obtenida.

Análisis de datos:

Los datos cualitativos se organizan mediante un **mapa cognitivo** y se complementan con



herramientas de diagnóstico estratégico, como el **análisis FODA**. Los resultados cuantitativos se analizan para identificar patrones y validar los hallazgos de la fase cualitativa, permitiendo integrar la información obtenida y generar propuestas de mejora institucional.

Marco Teórico

Control de gestión

El **control de gestión** constituye un componente esencial de la administración moderna, ya que permite evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y orientar las acciones hacia el logro de resultados estratégicos. Según Simons (1995), el control de gestión abarca los procesos mediante los cuales los directivos influyen en los miembros de la organización para implementar estrategias y garantizar su ejecución.

Este sistema no se limita a medir resultados, sino que incluye la comunicación, la retroalimentación y el aprendizaje organizacional. De esta manera, se convierte en un mecanismo integral para vincular la planificación con la acción, facilitando la toma de decisiones informadas y la mejora continua.

Presupuestos

Dentro del control de gestión, los **presupuestos** representan una herramienta clave, ya que permiten planificar y controlar los recursos financieros de la organización. Hansen y Mowen (2021) sostienen que los presupuestos son la expresión cuantitativa de los planes, y constituyen un método para traducir los objetivos estratégicos en términos operativos. El presupuesto cumple, por tanto, una doble función: **planificación**, al anticipar los recursos necesarios, y **control**, al comparar los resultados reales con los esperados. Su correcta aplicación permite detectar desvíos, evaluar desempeños y ajustar decisiones, fortaleciendo la gestión institucional.



Indicadores clave de rendimiento (KPI)

El uso de **indicadores clave de rendimiento (KPI)** complementa el control presupuestario al ofrecer medidas concretas del desempeño. Los KPI son variables cuantificables que permiten evaluar el avance hacia los objetivos establecidos. Su análisis sistemático facilita identificar desviaciones, tomar decisiones oportunas y fomentar la mejora continua.

En conjunto, los presupuestos y los KPI permiten construir un sistema de control de gestión basado en evidencia, que combina la planificación económica con la medición del desempeño.

Análisis FODA

Para que el control de gestión resulte eficaz, es necesario comprender tanto las capacidades internas como el entorno externo de la organización. En este sentido, el **análisis FODA** constituye una herramienta de diagnóstico fundamental. Según Kotler y Armstrong (2008), el FODA evalúa las **fortalezas, oportunidades, debilidades** y **amenazas**, permitiendo identificar los factores que influyen en el logro de los objetivos.

El análisis FODA, al relacionar los aspectos internos con los externos, ofrece una base estratégica para definir acciones que aprovechen las oportunidades del entorno y fortalezcan las áreas débiles de la organización.

Cadena de valor

El **análisis de la cadena de valor**, propuesto por Porter (1985), complementa al FODA al descomponer las actividades de la organización en procesos que generan valor agregado. Este



enfoque permite identificar qué actividades aportan mayor eficiencia o diferenciación y cuáles requieren mejora.

Ambas herramientas —FODA y cadena de valor— proporcionan información clave para el diseño de estrategias de control y gestión, al vincular los procesos internos con la propuesta de valor de la organización.

Palancas de control

Simons (1995) plantea el modelo de las **palancas de control**, que integra distintos sistemas de gestión dentro de un mismo marco conceptual. Estas palancas son:

- **Sistema de creencias**, que comunica los valores y la misión organizacional.
- **Sistema de límites**, que define reglas y previene riesgos.
- **Sistema de control diagnóstico**, que mide el desempeño mediante indicadores.
- **Sistema de control interactivo**, que fomenta la innovación y el aprendizaje continuo.

El equilibrio entre estas palancas permite combinar control y flexibilidad, garantizando que la estrategia se ejecute sin restringir la creatividad ni la adaptación al cambio.

Cuadro de mando integral (CMI)

Kaplan y Norton (1996) desarrollaron el **Cuadro de Mando Integral (CMI)** como una herramienta que traduce la estrategia de la organización en objetivos medibles. Este modelo articula cuatro perspectivas: **financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento**.

A diferencia de los sistemas tradicionales centrados únicamente en los resultados económicos, el CMI ofrece una visión equilibrada entre los factores financieros y los no financieros, lo que permite monitorear la estrategia desde una perspectiva integral.



Mapa estratégico

El **mapa estratégico**, también propuesto por Kaplan y Norton (1996), complementa al CMI al representar visualmente la relación causa–efecto entre los distintos objetivos estratégicos. Este instrumento facilita la comunicación de la estrategia dentro de la organización y promueve la alineación entre las áreas, al mostrar cómo las mejoras en el aprendizaje o en los procesos internos impactan en los resultados financieros y en la satisfacción de los clientes o usuarios.

Síntesis conceptual

En conjunto, las herramientas descritas conforman un sistema interrelacionado de **control y gestión estratégica**. El control de gestión se apoya en instrumentos de planificación (presupuestos), medición (KPI), diagnóstico (FODA y cadena de valor) y control integral (palancas de control, CMI y mapa estratégico).

Esta articulación teórica permite comprender cómo las organizaciones pueden coordinar sus recursos, medir su desempeño y orientar sus decisiones hacia el logro de una gestión eficiente, transparente y sostenible.

Aplicación

Luego del relevamiento de datos e información mediante observación directa en el club y diversas entrevistas tanto a integrantes de la Comisión Directiva como a entrenadores y socios, se procede a la aplicación de distintas herramientas de análisis y diagnóstico estratégico. Estas

permiten visualizar una perspectiva detallada de la situación actual de la institución, tanto en términos de funcionamiento interno como de estrategia y posicionamiento competitivo.

Arquitectura Organizacional

A través del contacto directo con integrantes de la Comisión Directiva, entrenadores y demás miembros de la organización, se identifican ciertas prácticas y estructuras que permiten comprender cómo la institución organiza sus recursos y actividades con el objetivo de sostener su crecimiento. A partir de estas observaciones, el análisis se organiza en torno a tres dimensiones que resultan fundamentales para comprender el funcionamiento del Club Deportivo G.

1) Diseño Organizacional

Actualmente, el Club no cuenta con un organigrama formalizado. Sin embargo, se constata que existe cierta estructura implícita que es colectivamente aceptada, la misma se grafica y describe a continuación:



Fuente: Elaboración propia

El gobierno y la administración del Club se encuentra a cargo de una *Comisión Directiva* conformada por: un Presidente, un Secretario General, un Tesorero, seis Vocales y tres suplentes. Esta comisión es la responsable de la toma de decisiones estratégicas, la gestión y coordinación general de las actividades.



La gestión deportiva está organizada en torno a *Coordinadores* que dividen su trabajo por categorías y, dentro de cada una, Entrenadores que responden a ellos. En 1° División cuentan con 5 entrenadores y, por su lado, las categorías Formativas y Femenino están integradas por 6 entrenadores en cada una de ellas. Esto permite atender las particularidades de cada grupo y garantizar un proceso formativo adecuado. Los Coordinadores responden al Secretario General, integrante de la Comisión Directiva. Además, se identifica un área de Prensa encargada de la comunicación, siendo la responsable de difundir la imagen institucional, eventos e iniciativas. Esta última depende directamente de la Comisión Directiva.

Adicionalmente se destaca que el Club Deportivo G no incluye en sus procesos internos actividades de mantenimiento o limpieza del predio. Esto se debe a que la institución solo alquila el complejo donde se realizan sus entrenamientos, ya que este pertenece a un ente ajeno a la gestión directa de la Comisión Directiva del Club. Por esto, las actividades mencionadas tampoco tienen un lugar asignado dentro de la estructura planteada.

A pesar del conocimiento general de la estructura antes descripta, en palabras de un integrante de la Comisión Directiva: “los rangos inferiores no respetan nuestras decisiones y están convencidos que las suyas son más válidas por su presencia en las actividades diarias del Club”. Esto revela una falencia en la comunicación y una distancia entre los directivos y el resto de la organización.

2) Sistema de Información

Un hallazgo relevante para nuestro trabajo es que el club se encuentra en proceso de modernizar su sistema de información mediante la implementación de un *software especializado para gestión de instituciones deportivas*. Este sistema permitirá unificar y



actualizar la base de datos de socios, controlar el cumplimiento en el pago de cuotas, llevar un registro de entrenamientos semanales, llevar un control de las cuentas relacionadas con el alquiler de canchas y organizar de manera eficiente al personal. De esta manera, se busca optimizar la administración interna y acompañar el crecimiento sostenido de la institución.

Hasta el momento, gran parte de estos procesos diarios se realizan de forma manual, lo que implica mayores esfuerzos y riesgos de desorganización. Solo la Comisión Directiva hace uso de herramientas como Excel. La decisión de incorporar esta herramienta tecnológica responde a la necesidad de asegurar coherencia entre la operación diaria y la estrategia de crecimiento institucional. En otras palabras, la información centralizada y confiable servirá como insumo para una mejor toma de decisiones, optimizando los recursos y evitando que el crecimiento de socios y actividades se convierta en un factor de descontrol. Se trata de un paso significativo hacia la *profesionalización de la gestión interna*, que evidencia una visión estratégica de largo plazo por parte de la Comisión Directiva.

3) Sistema de Evaluación del Desempeño e Incentivos:

En relación con el desempeño, el club cuenta con distintos mecanismos que permiten evaluar sus resultados. En el ámbito deportivo, la principal medida de desempeño está vinculada con los logros de las distintas categorías en competencias provinciales y nacionales. En el plano económico, la comisión revisa periódicamente la recaudación obtenida a través de cuotas sociales, eventos, cantina e indumentaria, verificando si los ingresos resultan suficientes para cubrir los gastos operativos.

Respecto a los incentivos, se identificaron mecanismos de distinta naturaleza. Para los jugadores, los incentivos se vinculan con reconocimientos deportivos y oportunidades de



representación en torneos. Para entrenadores y voluntarios, el incentivo radica en el reconocimiento público de su labor y en la posibilidad de participar en la vida institucional del club. Este sistema, aunque no plenamente formalizado, cumple un papel crucial en la generación de compromiso y sentido de pertenencia, reforzando la estrategia de consolidar al club como referente deportivo y social.

Palancas de Control

En primer lugar, se describen los sistemas de control existentes de forma implícita en la institución. En segundo lugar, y con el propósito de fortalecer la gestión institucional, se proponen los sistemas formalizados que sirven de base para la implementación de las herramientas de control de gestión.

1. Sistema de Creencias

El sistema de creencias, si bien existe de forma implícita en la cultura del club, no se encuentra formalizado. Para orientar la estrategia y fortalecer la identidad institucional, se proponen los siguientes elementos:

- **Visión:** Ser un referente en fútbol a nivel provincial y nacional, promoviendo formación deportiva y valores.
- **Misión:** Desarrollar actividades deportivas formativas y competitivas, fomentando disciplina, compañerismo y sentido de pertenencia.
- **Valores y Credos:**



- Compañerismo: Promovemos la amistad, el respeto y la ayuda mutua dentro y fuera de la cancha, entendiendo que cada jugador y socio forma parte de una gran familia.
- Disciplina: Valoramos el orden, el respeto a las reglas y el esfuerzo constante. La disciplina nos permite crecer como equipo y alcanzar nuestras metas deportivas.
- Compromiso: Cada socio y jugador asume la responsabilidad de dar lo mejor de sí en entrenamientos, partidos y actividades del club, mostrando lealtad y constancia en el camino que compartimos.
- Participación activa de socios y jugadores: Creemos que el club se construye entre todos. Por eso impulsamos la colaboración, la iniciativa y la presencia activa en cada propuesta, fortaleciendo así el sentido de pertenencia.
- **Cultura**: La cultura organizacional actual se basa en la tradición de colaboración entre fundadores, entrenadores, socios y familias, reflejada en el compromiso con el club.
- **Propósito**: “Promover el desarrollo integral de adolescentes y jóvenes a través del futsal, fomentando valores como el compañerismo, la disciplina y el sentido de pertenencia, mediante una gestión eficiente que garantice la sostenibilidad institucional y la participación activa en competencias provinciales y nacionales.”

2. Sistema de Control Interactivo

En el caso del Club Deportivo G, actualmente no se identifican sistemas formales de control interactivo que estimulen el debate constante sobre la estrategia. Por lo tanto, las propuestas planteadas se describen a continuación y se basan en los siguientes puntos clave:

- Seguimiento de incertidumbres estratégicas, como cambios en reglamentos deportivos o nuevas oportunidades de financiación.
- Promoción de ideas de entrenadores y coordinadores para mejorar entrenamientos, eventos o recaudación.
- Análisis constante de resultados de torneos y actividades para ajustar estrategias.

Análisis FODA

<u>Fortalezas</u> ● <i>Es la primera institución de fútbol con personería jurídica en la provincia, esto le otorga legitimidad y prestigio.</i> ● <i>Crecimiento sostenido en cantidad de socios (de 50 a más de 110).</i> ● <i>Promoción de valores (compañerismo, disciplina, pertenencia) que refuerzan la identidad institucional.</i> ● <i>Comisión Directiva conformada y formalizada.</i> ● <i>Fuentes de ingresos diversificadas (eventos, cantina, venta de indumentaria).</i>	<u>Debilidades</u> ● <i>Dependencia de convenios para contar con instalaciones (no posee predio propio).</i> ● <i>Recursos financieros limitados, con fuerte dependencia de eventos y cuotas sociales.</i> ● <i>Aún en proceso de consolidar la gestión administrativa.</i> ● <i>Capacidad instalada reducida para absorber un crecimiento acelerado.</i> ● <i>Posible falta de profesionalización en algunas áreas (marketing, gestión financiera y administrativa).</i>
<u>Oportunidades</u> ● <i>Creciente interés en el fútbol a nivel nacional y provincial.</i> ● <i>Potencial de alianzas con empresas privadas, organismos estatales y sponsors deportivos.</i> ● <i>Expansión de la marca propia del club (merchandising, indumentaria oficial).</i> ● <i>Posibilidad de ampliar categorías y sumar nuevas disciplinas deportivas.</i> ● <i>Uso de redes sociales y comunicación digital para atraer nuevos socios y patrocinadores.</i>	<u>Amenazas</u> ● <i>Competencia de otros clubes deportivos más grandes o con mayor infraestructura y socios.</i> ● <i>Incremento de costos (indumentaria, transporte, torneos) que puede afectar la sustentabilidad.</i> ● <i>Desinterés o baja en la participación de socios por crisis económicas.</i> ● <i>Pérdida del convenio con el colegio (riesgo de quedarse sin instalaciones).</i>

● <i>Implementación de un sistema de gestión para optimizar la administración interna.</i>	
--	--

Fuente: Elaboración propia

En base a este análisis, se plantean estrategias de mejora.

Matriz de estrategias FODA de la empresa

<u>Estrategias FO</u> ● <i>Usar el prestigio como primer club de fútbol con personería jurídica para conseguir sponsors y convenios con organismos públicos.</i> ● <i>Potenciar la marca propia para consolidar identidad y generar ingresos alternativos.</i> ● <i>Aprovechar el crecimiento del interés por el fútbol y la identidad comunitaria para ampliar la base de socios y participantes en torneos.</i> ● <i>Implementar campañas en redes sociales para mostrar valores y conectar con la comunidad y atraer familias y jóvenes al club.</i>	<u>Estrategias DO</u> ● <i>Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones educativas o empresas para compensar la falta de predio propio.</i> ● <i>Capacitar a la Comisión Directiva en gestión administrativa y marketing deportivo.</i> ● <i>Fortalecer el área de comunicación digital para difundir eventos y captar nuevos socios.</i> ● <i>Implementar el nuevo sistema de gestión tecnológica para mejorar la transparencia y confianza de los socios, aumentando la recaudación de cuotas.</i>
<u>Estrategias FA</u> ● <i>Organizar más eventos comunitarios y deportivos para contrarrestar la competencia de otros clubes con mayor infraestructura.</i> ● <i>Mantener y diversificar fuentes de ingresos (cantina, merchandising, eventos) para mitigar riesgos por aumentos de costos.</i> ● <i>Aprovechar el prestigio de ser referente del fútbol local para negociar mejores convenios de uso de instalaciones y evitar riesgos de desalojo.</i>	<u>Estrategias DA</u> ● <i>Diseñar un plan de ahorro y financiamiento para proyectar en el futuro la compra o alquiler de un predio propio, reduciendo la dependencia del convenio escolar.</i> ● <i>Crear un fondo de contingencia con lo recaudado en eventos para sostenerse ante aumentos de costos o bajas en las cuotas.</i> ● <i>Profesionalizar áreas sensibles (finanzas, gestión deportiva) para enfrentar exigencias legales y regulatorias.</i> ● <i>Establecer programas de fidelización de socios (beneficios, descuentos, actividades familiares) para disminuir la deserción en tiempos difíciles.</i>

Fuente: Elaboración propia

Cadena de Valor



Fuente: Wikipedia

Actividades Primarias

1. Logística Interna

Comprende todas las tareas relacionadas con la organización y administración de los recursos necesarios para el funcionamiento diario de la institución. Esto incluye la gestión de las cuotas societarias, el control de ingresos y egresos, la administración de los materiales deportivos (como pelotas, redes, conos e indumentaria) y la coordinación del uso de espacios, en especial el alquiler y mantenimiento de las canchas. También se ocupa del registro y actualización de los datos de los socios, garantizando un orden administrativo que permita sostener las actividades deportivas.

Esta área agrega valor al asegurar que los recursos financieros y materiales se utilicen de manera eficiente, evitando pérdidas y garantizando que los entrenamientos y competencias se desarrollen sin interrupciones.

2. Operaciones

Abarca la planificación y ejecución de los entrenamientos de fútbol. Dentro de este proceso se incluye la formación técnica, táctica y física de los deportistas, así como la transmisión de valores institucionales como el compañerismo, la disciplina y el sentido de pertenencia. También forman parte de esta área la organización de torneos internos, la



participación en ligas provinciales y nacionales, y la coordinación del cuerpo técnico (entrenadores, asistentes, delegados).

3. Logística de Salida

Comprende las acciones orientadas a la relación del club con su entorno, tanto deportivo como social. Incluye la comunicación con asociaciones, federaciones y otros clubes para coordinar torneos y competencias, así como la difusión de las actividades y logros deportivos a través de las redes sociales y medios locales. Así como también, la venta y distribución de indumentaria con el escudo del club, la organización de eventos deportivos y sociales, y la gestión de las relaciones con los simpatizantes.

4. Marketing y ventas

Se enfoca en la captación y fidelización de socios y en la obtención de recursos económicos complementarios. Esta actividad incluye la organización de campañas para atraer nuevos miembros, la difusión de beneficios de la afiliación, la realización de eventos deportivos o recreativos y la venta de merchandising e indumentaria. También abarca la promoción del club en redes sociales, mostrando sus logros, su historia y su impacto comunitario.

5. Servicios

Esta actividad engloba todas las acciones destinadas a brindar apoyo y atención a los socios y deportistas, tanto dentro como fuera de la cancha. Incluye el acompañamiento a los jugadores y sus familias, el asesoramiento sobre temas administrativos o deportivos, y la creación de espacios de diálogo entre entrenadores, referentes y socios.



Actividades de Soporte

1. Infraestructura de la empresa

Esta área se refiere al soporte administrativo y organizativo que permite el funcionamiento del club. Incluye el trabajo de la Comisión Directiva, responsable de la toma de decisiones, la planificación estratégica, la administración de los fondos y la elaboración de presupuestos.

2. Gestión de Recursos Humanos:

El valor humano es un pilar central del club. Esta actividad comprende la selección, capacitación y coordinación del personal y los voluntarios que participan en la vida institucional: entrenadores, dirigentes, colaboradores y familias.

Se promueve la participación activa de los socios en los grupos de trabajo, favoreciendo la cooperación y la descentralización de las decisiones.

3. Desarrollo de tecnología

Esto incluye la implementación de un sistema de gestión integral, el uso de redes sociales como herramienta comunicacional y la posibilidad de desarrollar, en el futuro, una plataforma o aplicación propia para socios.

4. Compras

El abastecimiento comprende la adquisición de materiales, equipamiento e insumos necesarios para el desarrollo de las actividades deportivas y sociales. Esto incluye la compra de pelotas, indumentaria, elementos de entrenamiento, alimentos para la cantina y materiales de



oficina. También abarca la negociación con proveedores locales, sponsors y aliados institucionales, buscando siempre las mejores condiciones de precio y calidad.

3. Sistema de Límites

El mismo se basa en los siguientes ítems:

- ***Conducta comercial:*** Normas de uso de instalaciones, ética en la gestión de fondos de eventos, protocolos de cantina e indumentaria.
- ***Conducta estratégica:*** Planificación de torneos, presupuestación de capital para actividades y proyectos.
- **Sanciones por incumplimiento de reglas internas o administrativas.**

4. Sistema de Control y Diagnóstico

Para el Club Deportivo G, los principales puntos del mismo son:

- ***Variables críticas:*** asistencia a entrenamientos, cumplimiento de cuotas, resultados en torneos, eficiencia en recaudación de fondos.
- ***Herramientas:*** presupuestos, indicadores de rendimiento, tableros de comando, sistema de gestión de socios.
- ***Apoyo en sistema de incentivos:*** reconocimientos a entrenadores y jugadores destacados.



Tensiones a Equilibrar

Creación de Estrategias

Las estrategias deliberadas son las decisiones estratégicas planificadas y alineadas con los objetivos institucionales. En el club, se reflejan en:

- Objetivos de crecimiento: aumentar el número de socios, ampliar las categorías competitivas y mejorar la infraestructura deportiva.
- Participación en torneos y competencias oficiales, a nivel provincial y nacional, para posicionar al club como referente en fútbol.
- Implementación de un sistema de gestión tecnológica, diseñado para mejorar la administración, controlar el pago de cuotas, gestionar entrenamientos y optimizar la comunicación interna.
- Estrategias emergentes: Surgen de la práctica y del aporte creativo de los actores internos, como entrenadores, jugadores y colaboradores, quienes detectan oportunidades en el día a día. En el caso del club:
 - Ideas de entrenadores y jugadores para la organización de eventos internos o comunitarios, como torneos relámpago o encuentros recreativos.
 - Propuestas para mejorar entrenamientos, adaptando métodos, incorporando tecnología deportiva o nuevas dinámicas de trabajo.
 - Sugerencias para optimizar procesos operativos, como la gestión de la cantina, la venta de indumentaria o la organización de viajes para competencias.



Crear Valor → Oportunidades ilimitadas

El club cuenta con múltiples posibilidades para crear valor tanto para sus socios como para la institución:

- Organización de nuevos eventos deportivos y recreativos, que no solo fortalecen la identidad del club, sino que también generan ingresos adicionales para financiar las actividades.
- Venta de indumentaria deportiva con el escudo institucional, lo que fomenta el sentido de pertenencia entre los socios y constituye una fuente de recursos.
- Desarrollo de una futura marca propia del club, que proyecta una imagen profesional, incrementa la visibilidad y abre oportunidades de patrocinio y posicionamiento en el ámbito regional
- Atención limitada: a pesar de estas oportunidades, el club enfrenta restricciones en tiempo, recursos humanos y financieros, lo que obliga a priorizar. Actualmente, la atención principal debe centrarse en:
 - Garantizar entrenamientos de calidad para las categorías formativas y de primera división, asegurando un cronograma organizado y entrenadores capacitados.
 - Administrar eficientemente la institución, implementando el nuevo sistema de gestión para controlar pagos, reservas de canchas y planificación de entrenamientos.
 - Mantener la infraestructura en condiciones óptimas para el uso seguro y funcional de los espacios deportivos.



Motivación → Incentivos personales

Los incentivos personales están orientados a la motivación individual de entrenadores, jugadores y colaboradores. En el caso del club, esto se refleja en:

- Reconocimientos a entrenadores por el trabajo realizado, la dedicación y los logros obtenidos en competencias.
- Premios a jugadores destacados, tanto por rendimiento deportivo como por conductas ejemplares que reflejen los valores del club (compañerismo, disciplina, responsabilidad).
- Oportunidades de desarrollo personal y profesional, por ejemplo, acceso a capacitaciones, cursos o entrenamientos especializados que fortalezcan sus competencias.
- *Incentivos organizacionales:* Por otro lado, los incentivos organizacionales buscan consolidar la identidad institucional y el sentido de pertenencia. En el Club Deportivo G se observan ejemplos claros:
 - Fomentar la identidad del club a través de la venta de indumentaria deportiva con el escudo institucional, lo que refuerza el vínculo entre socios, jugadores y la institución.
 - Promoción del sentido de pertenencia mediante la organización de eventos sociales, reuniones y actividades que fortalezcan la unión del grupo.
 - Participación activa en la comunidad, tanto en competencias provinciales y nacionales como en actividades solidarias o de difusión deportiva, lo que posiciona al club como un referente local.



Presupuesto: “Torneo Nacional de Clubes Campeones 2025”

Con el objetivo de fortalecer la planificación y el control financiero del Club Deportivo G, se presenta a continuación un presupuesto estimativo correspondiente al viaje de su categoría “Elite” para participar en el “Torneo Nacional de Clubes Campeones 2025”, a realizarse en Comodoro Rivadavia del 9 al 15 de noviembre del presente año. La competición contará con la participación de 12 equipos, que clasificaron a través de campeonatos provinciales y regionales a lo largo de estos meses. Las provincias representadas en esta edición serán: Chubut, Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos, Corrientes, Tucumán, Chaco, Santa Cruz, Tierra del Fuego, Formosa, Mendoza y Misiones.

La Confederación Argentina de Fútbol de Salón (C.A.F.S), organizadora del evento, ha detallado una serie de beneficios para los clubes que ganaron su plaza en el torneo mediante la clasificación:

- No abonarán el canon de inscripción para la participación.
- Tendrán cubiertos el costo del alojamiento y la comida de todo el plantel.
- Cada club recibirá la cantidad de 2 pelotas y 15 pecheras antes del inicio del torneo.

Así también, fueron detalladas una serie de pautas para el desarrollo del campeonato. Se desarrolla la implicancia de cada una de ellas para el Club Deportivo G:

- Las sanciones que el club reciba durante la competencia deberán ser abonadas conforme al canon establecido en los aranceles 2025. Con este propósito, se constituye un “fondo preventivo por penalizaciones”. El mismo fue calculado a partir de la información disponible, que se trata de la lista de aranceles 2025 para una categoría menor. Según el criterio comunicado por la “Delegada”, encargada de la gestión de su

participación en el torneo, para la categoría “Elite” se considera el doble de estos montos.

CONFEDERACION ARGENTINA DE FUTBOL DE SALON/FUTSAL		
SANCIONES		\$
3 AMARILLAS	24.000	
AZUL INDIRECTA	35.000	
AZUL DIRECTA	100.000	

Fuente: C.A.F.S.

- Las pecheras serán de uso obligatorio en todos los partidos oficiales del torneo. Se utilizarán las brindadas por la C.A.F.S.
- Las camisetas de juego (tanto titular como alternativa) deberán contar con el logo del torneo. Por esta razón, deberán incurrir en los costos correspondientes para contar con esta indumentaria.

Otros aspectos relevantes para la elaboración del presupuesto fueron:

- Participarán del viaje 12 jugadores, un entrenador, un ayudante técnico, una preparadora física y dos dirigentes. Se calcula en base al plantel de jugadores, ya que el cuerpo técnico cubre sus propios gastos.
- Cada jugador cubre su costo por el vuelo aéreo Tucumán - Comodoro Rivadavia, por lo cual no se considera este monto para el presupuesto.
- Se considera únicamente los desembolsos correspondientes a los días de realización del torneo, se excluye la preparación física y entrenamientos previos ya que se imputan al desarrollo de la actividad normal del club.
- Se destina un 10% del monto total recaudado por el pago de cuotas de un mes como modo de financiamiento. El importe de una cuota es de \$30.000, el club cuenta con 120 socios activos de los cuales un 30% cuenta con una beca completa.

- Se ha realizado un evento a beneficio del equipo con un bono contribución de \$2000 a modo de “entrada”. Se detalla la ganancia total de la cantina. Se registró una concurrencia de 90 personas entre jugadores, compañeros, familias y allegados. Para realizar eventos de este tipo se debe abonar el alquiler de la cantina que es equivalente a 3 turnos del complejo, el costo de un turno es de \$8000.
- Se realizó una rifa con premios donados por la comunidad del club. Se vendieron un total de 200 números a un valor de \$1000 cada uno.
- Ya que el club abona un seguro médico durante todo el año para todas sus categorías, el costo por extenderlo para cubrir al equipo durante el viaje es de \$30.000.
- El costo por cada camiseta personalizada es de \$20.000.
- Se adquirió un botiquín básico para el equipo por \$28.900.
- Se estableció un saldo mínimo de efectivo de \$200.000.

Teniendo en cuenta toda esta información, se planteó el siguiente presupuesto para la actividad:

PRESUPUESTO DE EFECTIVO	Monto
Saldo inicial de efectivo	\$ 252.000
Entradas de efectivo	
Ganancia de cantina evento a beneficio	\$ 415.000
Ganancia entrada evento a beneficio	\$ 180.000
Ganancia de rifas	\$ 200.000
Efectivo disponible	\$ 1.047.000
Desembolsos de efectivo	
Gastos administrativos y operativos	\$ 30.000
Seguros médicos	\$ 30.000
Inscripción al torneo	\$ 0
Costo materiales	\$ 480.000
Pelotas	\$ 0
Juego de pecheras	\$ 0
Indumentaria	\$ 480.000
CMOD	\$ 0
Entrenadores	\$ 0
Ayudantes técnicos	\$ 0
Preparadora física	\$ 0
Costos indirectos variables	\$ 0
Comida	\$ 0
Alojamiento	\$ 0
Costos indirectos fijos	\$ 370.900
Fondo preventivo por penalizaciones	\$ 318.000
Botiquín	\$ 28.900
Alquiler de cantina para evento	\$ 24.000
Saldo mínimo de efectivo	\$ 200.000
Exceso o déficit de efectivo	-\$ 33.900
Reembolsos	\$ 0
Prestamos	\$ 0
Saldo mínimo de efectivo	\$ 200.000
Saldo final de efectivo	\$ 166.100

Fuente: Elaboración

propia



La información presupuestaria real se obtendrá una vez concluido el evento. Se destaca que el rol de “Delegada” es requerido por la organización del evento, que solicita nombrar una persona como representante del club, que suele ser la encargada de la gestión durante su participación en el torneo. En este caso, es cumplido por la coordinadora de la categoría Formativas. En tal carácter, es la encargada de llevar un seguimiento de ingresos percibidos y desembolsos realizados durante la duración del evento.

Concluido el campeonato, se planifica llevar adelante un proceso de análisis sobre las desviaciones entre lo presupuestado y lo realmente ocurrido. El mismo estará a cargo del Tesorero y se realizará a partir de la información presentada por la “Delegada”, concluyendo con la redacción de un Informe como registro del mismo.

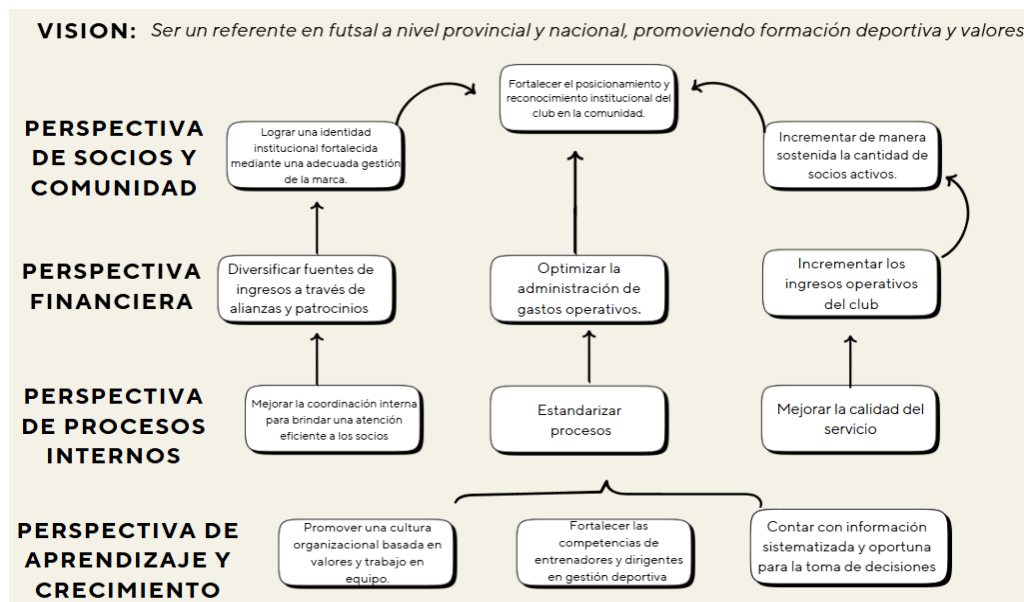
Se revisará el mismo como punto de partida para la confección de presupuestos ante futuros eventos de similares características.

La elaboración de este presupuesto responde a la necesidad de anticipar y organizar los recursos económicos requeridos para la participación del equipo, contemplando los principales rubros de gasto vinculados al desarrollo del evento deportivo. Asimismo, forma parte del proceso de profesionalización de la gestión interna, promoviendo una administración más ordenada, transparente y sustentada en información cuantitativa. Este tipo de herramientas no solo facilita la toma de decisiones y la rendición de cuentas, sino que también contribuye a fortalecer la confianza y el compromiso de los socios, jugadores y familias que integran la comunidad del Club Deportivo G.

Mapa Estratégico

Se elabora un mapa estratégico para el Club Deportivo G con el propósito de representar de manera clara y ordenada la relación entre sus objetivos estratégicos y la forma en que estos se articulan para alcanzar la visión.

Este instrumento de gestión permite comprender cómo las distintas perspectivas organizacionales (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, socios y comunidad, y financiera) se vinculan entre sí.



Fuente: Elaboración propia

Cada nivel sostiene al siguiente, formando una cadena de causa y efecto que culmina en la maximización de la rentabilidad del club, en línea con la visión institucional de “ser un referente en futsal a nivel provincial y nacional, promoviendo formación deportiva y valores”.

Dado que el club no posee “clientes” en el sentido comercial tradicional, se opta por sustituir la perspectiva del cliente por una perspectiva de socios y comunidad, más acorde con su naturaleza social y deportiva.



Los objetivos de aprendizaje, procesos y comunidad son causas, mientras que los financieros son efectos, simbolizando el impacto conjunto de todas las acciones estratégicas que el club implementa para cumplir con su visión.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones transformar su visión y estrategia en objetivos concretos, medibles y alcanzables, organizados dentro de distintas perspectivas de análisis. A través de este enfoque, la institución logra vincular su planificación estratégica con la gestión operativa cotidiana, garantizando coherencia y orientación hacia los resultados deseados.

En el caso del Club Deportivo G, la elaboración del CMI tiene como propósito alinear las actividades diarias y las decisiones operativas con los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico. Esta herramienta posibilita traducir la estrategia institucional en acciones específicas, acompañadas de indicadores de desempeño que permiten monitorear el progreso en las áreas más relevantes para el desarrollo del club. La implementación del CMI, además, facilita la detección de oportunidades de mejora, establece metas claras y verificables, y ofrece un marco de referencia para la toma de decisiones fundamentadas en datos.



OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	META	INICIATIVA
PERSPECTIVA DE SOCIOS Y COMUNIDAD				
Fortalecer el posicionamiento y reconocimiento institucional del club en la comunidad.	Participación de la comunidad en actividades del club	$(\text{Numero total de asistentes a actividades abiertas} / \text{Numero total de actividades}) * 100$	Elevar la participación comunitaria promedio a 50 personas por evento.	Desarrollar un programa de vinculación social y fidelización, que incluya campañas de captación de socios, actividades recreativas y contenido audiovisual con la indumentaria oficial
Lograr una identidad institucional fortalecida mediante una adecuada gestión de la marca.	Porcentaje de jugadores y cuerpo técnico con indumentaria oficial	$(\text{N}^{\circ} \text{ de jugadores y técnicos que usan la indumentaria oficial} / \text{Total de integrantes registrados}) * 100$	Alcanzar el 60% de uso oficial en todas las categorías dentro del próximo semestre.	
Aumentar la cantidad de socios activos.	Tasa de crecimiento de socios activos	$(\text{Socios activos actuales} - \text{Socios activos del periodo anterior} / \text{Socios activos del periodo anterior}) * 100$	Incrementar la base de socios activos en un 15% anual	

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	META	INICIATIVA
PERSPECTIVA FINANCIERA				
Diversificar fuentes de ingresos a través de alianzas y patrocinios	% de ingresos provenientes de alianzas y patrocinadores	$(\text{Ingresos por alianzas y patrocinadores} / \text{Ingresos totales}) * 100$	Lograr que el 25% de los ingresos totales provenga de alianzas y patrocinadores antes de fin de año	Implementar un plan integral de sostenibilidad económica que optimice los recursos, diversifique los ingresos mediante patrocinadores, eventos y merchandising, y reduzca los gastos operativos del club.
Optimizar la administración de gastos operativos.	Variación porcentual de gastos fijos anuales	$((\text{Gastos fijos año actual} - \text{Gastos fijos año anterior}) / \text{Gastos fijos año anterior}) * 100$	Reducir los costos en un 10%	
Incrementar los ingresos operativos del club	Tasa de crecimiento de ingresos mensuales	$((\text{Ingresos del mes actual} - \text{Ingresos del mes anterior}) / \text{Ingresos del mes anterior}) * 100$	Aumentar los ingresos totales en un 20%	

Fuente: Elaboración propia



OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	META	INICIATIVA
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
Estandarizar procesos	Nivel de estandarización de procesos	$(N^{\circ} \text{ procesos documentados y aplicados} / N^{\circ} \text{ total de procesos identificados}) * 100$	Formalizar al menos el 70% de procesos clave antes de fin de año	Documentar los procesos de tesorería, inscripciones, eventos, entrenamientos y compras. Aplicar encuestas semestrales de satisfacción y digitalizar actas con seguimiento de compromisos
Mejorar la calidad del servicio	Nivel de satisfacción de socios y jugadores	$(\text{Total de respuestas positivas} / \text{Total de encuestas válidas}) * 100$	Alcanzar 90% de satisfacción	
Mejorar la coordinación interna para brindar una atención eficiente a los socios	Grado de cumplimiento de los procesos internos coordinados	$(\text{Procesos coordinados correctamente} / \text{Total de procesos evaluados}) * 100$	Alcanzar un 85% de cumplimiento en la coordinación de procesos internos para fin de año	

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	META	INICIATIVA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Promover una cultura organizacional basada en valores y trabajo en equipo.	Nivel de participación del personal en actividades institucionales	$(\text{Número de participantes} / \text{Total de empleados o voluntarios}) * 100$	Lograr 80% de participación del personal	Implementar un sistema de comunicación bidireccional y promover un estilo de liderazgo participativo. Generar reportes automáticos mensuales de gestión.
Fortalecer las competencias de entrenadores y dirigentes en gestión deportiva	Horas promedio de capacitación por persona	$\text{Total de horas de capacitación dictadas} / \text{Total de personas capacitadas}$	Alcanzar 15 horas anuales de capacitación por persona	
Contar con información sistematizada y oportuna para la toma de decisiones	Nivel de implementación del sistema de gestión integral	$(\text{Módulos implementados} / \text{Total de módulos planificados}) * 100$	Tener el 100% de los módulos del sistema en uso antes de fin de año	

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Impacto Estratégico

Se plantea la siguiente Matriz de Impacto para el Club, con el fin de evaluar el efecto de cada iniciativa con respecto a los objetivos planteados, permitiendo así priorizar las acciones de mayor impacto, realizando un ranking con las más influyentes. De esta manera la gerencia podrá enfocar toda su atención en implementar aquellas acciones que tengan mejor influencia.

OBJETIVOS/INICIATIVAS	DESARROLLAR UN PROGRAMA DE VINCULACIÓN SOCIAL Y FIDELIZACIÓN	IMPLEMENTAR UN PLAN INTEGRAL DE SOSTENIBILIDAD ECONOMICA.	DOCUMENTAR LOS PROCESOS DE TESORERIA, INSCRIPCIONES, EVENTOS, ENTRENAMIENTOS Y COMPRAS.	APLICAR ENCUESTAS SEMESTRALES DE SATISFACCIÓN Y DIGITALIZAR ACTAS CON SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL Y PROMOVER UN ESTILO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO.	GENERAR REPORTES AUTOMÁTICOS MENSUALES DE GESTION.
FORTALECER EL POSICIONAMIENTO Y RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL DEL CLUB EN LA COMUNIDAD.	3	3	2	2	2	3
LOGRAR UNA IDENTIDAD INSTITUCIONAL FORTALECIDA MEDIANTE UNA ADECUADA GESTIÓN DE LA MARCA.	1	2	1	2	3	1
INCREMENTAR DE MANERA SOSTENIDA LA CANTIDAD DE SOCIOS ACTIVOS.	2	3	1	2	2	2
INCREMENTAR LOS INGRESOS OPERATIVOS DEL CLUB	3	3	2	2	2	2
DIVERSIFICAR FUENTES DE INGRESOS A TRAVÉS DE ALIANZAS Y PATROCINIOS	3	3	1	1	2	2
OPTIMIZAR LA ADMINISTRACIÓN DE GASTOS OPERATIVOS.	3	2	2	1	1	3
ESTANDARIZAR PROCESOS	2	2	3	1	2	3
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO	2	2	2	3	3	2
MEJORAR LA COORDINACIÓN INTERNA PARA BRINDAR UNA ATENCIÓN EFICIENTE A LOS SOCIOS	1	2	3	2	3	2
PROMOVER UNA CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN VALORES Y TRABAJO EN EQUIPO.	1	2	1	2	3	1
FORTALECER LAS COMPETENCIAS DE ENTRENADORES Y DIRIGENTES EN GESTIÓN DEPORTIVA	1	2	2	3	3	1
CONTAR CON INFORMACIÓN OPORTUNA PARA LA TOMA DE DECISIONES	3	2	3	2	3	3
TOTAL	25	28	23	26	32	26

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de la Matriz de Impacto Estratégico permite identificar iniciativas clave que tienen efecto en los objetivos estratégicos de la empresa.



Las 3 iniciativas con mayor impacto son:

- **Implementar un sistema de comunicación bidireccional y promover un estilo de liderazgo participativo (Puntaje:32):** Esta iniciativa registra el mayor nivel de impacto global dentro de la matriz, con influencia directa en casi todos los objetivos evaluados. Su relevancia radica en que fortalece la comunicación interna, la cohesión del equipo y el compromiso institucional, elementos esenciales para una gestión deportiva moderna.
- **Desarrollar un programa de vinculación social y fidelización (Puntaje:28):** En segundo lugar, esta iniciativa presenta un impacto muy alto tanto en los objetivos financieros como en los institucionales. Su aplicación permite incrementar y estabilizar los ingresos mediante la captación y retención de socios, a la vez que refuerza el sentido de pertenencia y la identidad del club.
- **Aplicar encuestas semestrales de satisfacción y digitalizar actas con seguimiento de compromisos junto con Generar reportes automáticos mensuales de gestión (Puntaje de ambas:26):** Ambas iniciativas alcanzan un nivel de impacto muy alto y equilibrado, orientado a fortalecer la gestión basada en evidencia y la mejora continua. Las encuestas semestrales de satisfacción, acompañadas de herramientas digitales de seguimiento, permiten conocer la percepción de socios y colaboradores, identificar oportunidades de mejora y evaluar el cumplimiento de compromisos. Por su parte, la generación de reportes automáticos mensuales garantiza la disponibilidad de información actualizada y confiable para la toma de decisiones estratégicas, reduciendo errores y optimizando los recursos.

Las tres iniciativas con mayor impacto identificadas representan pilares fundamentales para el fortalecimiento institucional del Club. Estas acciones son esenciales para mejorar la



estructura organizacional como así también fomentar la innovación, promoviendo una cultura basada en la transparencia, participación y mejora continua.

Recomendaciones

A partir del análisis de la información relevada, la aplicación de las herramientas de control de gestión y la elaboración del diagnóstico estratégico, se identifican diversas oportunidades de mejora que permitirán fortalecer la estructura administrativa, deportiva y comunicacional del Club Deportivo G.

En función de ello, se presentan a continuación una serie de recomendaciones orientadas a optimizar la gestión institucional, consolidar los procesos internos y asegurar la sostenibilidad del club a largo plazo.

Consolidar la integración del sistema de gestión integral

Finalizar la incorporación completa del software de gestión deportiva, asegurando su uso coordinado en todas las áreas del club (socios, cuotas, entrenamientos, finanzas). Su aplicación plena permitirá centralizar la información, optimizar los procesos administrativos y facilitar la toma de decisiones estratégicas basadas en datos confiables.

Fortalecer la comunicación interna y el cumplimiento de la estructura organizacional

Mejorar los canales de comunicación entre la Comisión Directiva, coordinadores y entrenadores para garantizar que las decisiones se transmitan claramente y se respeten los roles establecidos. Esto favorecerá la coordinación, reducirá conflictos jerárquicos y aumentará la eficiencia en las tareas.



Aplicar y monitorear el Cuadro de Mando Integral (CMI)

Utilizar el CMI elaborado como herramienta permanente de control y seguimiento estratégico. Se recomienda evaluar periódicamente los indicadores de desempeño definidos en cada perspectiva, identificar desvíos y definir acciones correctivas que aseguren el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Promover un liderazgo participativo

Fomentar reuniones periódicas entre los distintos actores del club para compartir información, propuestas e inquietudes. La participación activa y el liderazgo colaborativo fortalecerán la cohesión institucional y la cultura organizacional basada en la transparencia y el compromiso.

Capacitación continua en gestión deportiva

Implementar instancias de formación para la Comisión Directiva y los colaboradores en temas de gestión administrativa, liderazgo, marketing deportivo y planificación estratégica. Esto permitirá profesionalizar la gestión y acompañar el crecimiento sostenido de la institución.

Desarrollar un plan de sostenibilidad financiera

Diversificar las fuentes de ingreso mediante la expansión de la marca institucional, alianzas con patrocinadores y organización de eventos deportivos y sociales. Además, se sugiere crear un fondo de contingencia que brinde estabilidad ante imprevistos económicos.



Implementar un sistema de evaluación y mejora continua

Realizar evaluaciones semestrales que integren indicadores de desempeño deportivo, administrativo y de satisfacción de socios. Los resultados deben utilizarse para ajustar estrategias, fortalecer la rendición de cuentas y promover la mejora constante.

Reforzar el vínculo con la comunidad

Impulsar actividades abiertas, alianzas locales y presencia activa en redes sociales para fortalecer la identidad institucional, atraer nuevos socios y consolidar el papel del club como referente deportivo y social.

Conclusiones

A lo largo del presente trabajo se evidencia la importancia del control de gestión como herramienta clave para fortalecer la estructura organizacional y administrativa del Club Deportivo G. El análisis permite comprender que, pese a su crecimiento sostenido y al compromiso de su comunidad, la institución enfrenta desafíos propios de su transición desde una gestión amateur hacia un modelo más profesional y planificado.

La aplicación de herramientas de diagnóstico, como el análisis FODA y la revisión de su arquitectura organizacional, permite identificar fortalezas significativas —como su legitimidad institucional, el compromiso de sus miembros y la diversidad de sus fuentes de ingresos—, pero también debilidades estructurales, entre ellas la falta de un sistema formal de control, la escasa profesionalización en áreas administrativas y la dependencia de recursos limitados.

En este sentido, la implementación de un sistema de gestión integral representa una oportunidad estratégica para optimizar los procesos internos, mejorar la transparencia en la



información financiera y fortalecer la toma de decisiones de la Comisión Directiva. Las herramientas propuestas en este trabajo, como el Cuadro de Mando Integral y el presupuesto, establecen los mecanismos de control claros que permitirán a los distintos niveles jerárquicos trabajar de manera coordinada, promoviendo así una gestión participativa y orientada a resultados. Este cambio no solo contribuirá a la eficiencia operativa, sino que también favorecerá la sostenibilidad económica y el cumplimiento de la misión social y deportiva del club.

Finalmente, el caso del Club Deportivo G pone de manifiesto que los sistemas de control de gestión no deben entenderse solo como instrumentos administrativos, sino como medios para garantizar la coherencia entre los valores fundacionales, la estrategia institucional y las acciones cotidianas. De esta manera, el control de gestión se convierte en un pilar esencial para asegurar el crecimiento sostenible y la proyección futura de las organizaciones deportivas sin fines de lucro.



Referencias

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). Cuadro de mando integral: Cómo traducir la estrategia en acción. Ediciones Gestión 2000.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). Sistemas de control de gestión. McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2021). Gestión de costos: Contabilidad y control (8ª ed.). Cengage Learning.

Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press.



Apéndice

Preguntas formuladas para la entrevista a la “Delegada” (coordinadora de la categoría Formativas) orientada a la formulación del presupuesto para el “Torneo Nacional de Clubes Campeones 2025”:

01. ¿Cuál es la fuente de los fondos destinados a cubrir los costos del viaje?
02. ¿Se organizan actividades o eventos especiales (rifas, ventas, sorteos, etc.) para recaudar fondos? ¿Cuál es el costo asociado a ellos?
03. ¿De qué manera el club ahorra o reserva fondos para cubrir los gastos del viaje?
04. ¿Qué factores considera prioritarios al momento de estimar los costos (transporte, alojamiento, alimentación, etc.)?
05. ¿De qué manera se proyectan los posibles imprevistos o gastos adicionales?
06. ¿Qué gastos cubre el club durante el viaje (transporte, alojamiento, comidas, inscripción al torneo, etc.)? ¿Hay algún gasto que queda a cargo de los jugadores o sus familias?
07. ¿Existe un límite presupuestario definido por la comisión directiva o se ajusta según las necesidades del evento?
08. ¿Qué dificultades se suelen encontrar al momento de planificar financieramente el viaje?
09. ¿Qué aspectos considera más importantes para mejorar la gestión económica de futuros viajes del club?
10. Como Delegada encargada de la gestión, ¿cuál es el procedimiento exacto para llevar el seguimiento de los ingresos y desembolsos realizados durante el evento?



11. ¿De qué manera la información recogida durante el torneo será utilizada por el
Tesorero para confeccionar presupuestos futuros?