

### resumen

La industria del fútbol ha experimentado en los últimos años un extraordinario crecimiento que se ha representado entre el 10 y el 15% dependiendo de su mercado por algunos autores. Sin embargo, se pronostica que este crecimiento presente una desaceleración en los años venideros como resultado de la crisis económica y financiera en el ámbito global de 2008-2009. Por lo tanto, algunas de estas organizaciones deportivas dedicadas al fútbol en México han comenzado a trabajar en modelos de gestión orientados a la mejora continua (Kaizen en su término en japonés), la gestión de calidad y la planificación estratégica. De esta manera, el propósito principal de la investigación es comprender la aplicación del *Kaizen* en un contexto tan específico como lo es una organización deportiva dedicada al fútbol. A través de un método cualitativo del caso de estudio se logró comprender que la aproximación gerencial del *Kaizen* puede ayudar a una organización deportiva a mejorar su sistema de gestión y, por lo tanto, obtener mejores resultados deportivos. Un esquema teórico de la gestión de la mejora continua es el resultado final de esta investigación.

**Palabras clave:** Organizaciones deportivas, Fútbol, Sistemas de Gestión, Mejora Continua (Kaizen), México.

### abstract

#### *Kaizen* in a Sports Organization: A Scheme of Continual Improvement

The football industry has experienced an extraordinary growth in recent years, which has been between 10% and 15%, depending on the market, according to some authors. However, it is predicted that this growth rate will slow down in the coming years as a result of the global economic and financial crisis of 2008-2009. Therefore, some of the sports organizations dedicated to football in Mexico have begun to work with management models oriented to continual improvement (or *Kaizen*, as it is called in Japanese), quality control and strategic planning. Thus, the main purpose of the study is to understand the application of *Kaizen* in a context as specific as a sports organization dedicated to football. Through a qualitative application of the case study method, it was possible to see that the *Kaizen* management approach can help a sports organization improve its management system and therefore obtain better sports results. A theoretical scheme of continual improvement management is the final result of this research project.

**Key words:** sports organizations, football, management systems, continual improvement (*Kaizen*), Mexico.

### resumo

#### O *Kaizen* em uma organização esportiva: um esquema de melhoria contínua

A indústria do futebol tem experimentado nos últimos anos um extraordinário crescimento que representa entre 10% e 15% dependendo de seu mercado por alguns autores. Contudo, prognostica-se que esse crescimento apresente uma desaceleração nos anos vindouros como resultado da crise econômica e financeira no âmbito global de 2008-2009. Portanto, algumas destas organizações esportivas dedicadas ao futebol no México começaram a trabalhar em modelos de gestão orientados à melhoria contínua (*Kaizen*, em seu termo japonês), à gestão de qualidade e ao planejamento estratégico. Dessa maneira, o propósito principal da pesquisa é compreender a aplicação do *Kaizen* em um contexto tão específico como é uma organização esportiva dedicada ao futebol. Por meio de um método qualitativo do método do caso de estudo, foi possível compreender que a aproximação gerencial do *Kaizen* pode ajudar uma organização esportiva a melhorar seu sistema de gestão e, portanto, obter melhores resultados esportivos. Um esquema teórico da gestão da melhoria contínua é o resultado final desta pesquisa.

**Palavras chave:** Aorganizações esportivas, futebol, sistemas de gestão, melhoria contínua (*Kaizen*), México.

Recibido: marzo de 2012 / Aprobado: mayo de 2012

**CORREO IMPRESO:** EGADE Business School, Campus Santa Fe Avenida Carlos Lazo 100. Col. Santa Fe, México D. F.

Suárez-Barraza, Manuel Francisco y Miguel-Dávila, José Ángel. 2012. "El *kaizen* en una organización deportiva: un esquema de mejora continua". *Administración & Desarrollo* 40 (55): 61-76.

# El *kaizen* en una organización deportiva: un esquema de mejora continua

MANUEL FRANCISCO SUÁREZ-BARRAZA\*

JOSÉ ÁNGEL MIGUEL-DÁVILA\*\*

## 1. Introducción

El deporte siempre ha acompañado al hombre desde los inicios de las actividades físicas de la humanidad. En cualquier lugar del mundo, el deporte se ha convertido, además de su propósito físico, en una verdadera celebración, ceremonia, rito y, en las últimas décadas, en una verdadera organización dedicada a los negocios. Y aunque algunos autores han cuestionado en términos filosóficos si la gestión deportiva es una actividad económica racional (entendiéndola como un negocio), se sigue observando esta tendencia en el ámbito mundial (Chadwick 2009, 192).

Específicamente, la industria del fútbol ha mostrado un crecimiento extraordinario en los últimos años, entre un 10 y 15% dependiendo de los mercados (Planellas y Paradas 2006). Varios autores han indicado el hecho de que el fútbol es el deporte de mayor crecimiento en el mundo en los últimos diez años; la posible razón es porque varias poderosas empresas del mundo de los negocios están detrás del mismo (Madeiro 2007). Equipos como el Manchester United, el Real Madrid o el Barcelona se encuentran en las primeras posiciones del *ranking* mundial en ingresos por año (Pestana-Barros y Leach 2007). Sin embargo, en los últimos años, debido a la crisis económica financiera mundial de 2008 se espera una desaceleración de dicho crecimiento (Planellas y Paradas 2006; Groeneveld 2009).

De esta manera, el reto para los gerentes deportivos dedicados al fútbol es cómo gestionar una organización deportiva de manera

\* EGADE Business School México. Tecnológico de Monterrey. Ingeniero Bioquímico, Maestro en Administración, Ph.D. en Management Science por ESADE, Barcelona, España. Profesor Investigador de la EGADE Business School, Campus Santa Fe. Av. Carlos Lazo 100. Col. Santa Fe, México D. F.

CORREO-E: manuefrancisco.suarez@itesm.mx

\*\* Doctor en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de León (2001). España. Licenciado en Ciencias Empresariales (1992). Catedrático E. U. de Organización de Empresas (2003). Universidad de León. Campus de Vegazana, s/n. 24071 León (España).

CORREO-E: jam.davila@unileon.es

que mantenga su crecimiento y genere utilidades a los clubes que están detrás, en medio de toda la incertidumbre que crea la misma actividad deportiva (Neale 1964); la propia globalización e internacionalización, la influencia de los países económicamente más fuertes del orbe (G-14, por ejemplo) y el desarrollo de las tecnologías (Madeiro 2007; Chadwick 2009). Según diferentes autores que han analizado los casos de la Liga de Fútbol Profesional (LFP) en España, la *Premier League* de Inglaterra o la *German Premier Soccer League* (Bundesliga) en Alemania, el modelo de negocios ha cambiado, de la idea con que la gente iba al estadio, pagaba por la entrada y miraba el espectáculo en vivo (como en el circo), de pensar en una compañía de entretenimiento global donde los ingresos provienen de diferentes fuentes tales como la televisión, el marketing y el estadio.

Para algunas de estas organizaciones los propios jugadores se convierten en marcas poderosas de entretenimiento, como son Cristiano Ronaldo, en el Real Madrid, David Beckham en el Galaxy de L. A., o Lionel Messi en el FC Barcelona (Hass 2003; Planellas y Paradas 2006; Espitia-Escuer y García-Cebrián 2006; Pestana-Barros y Leach 2007; Frick y Simmons 2008). Este cambio en el modelo de negocio genera una presión constante por crecer y dar utilidades en las organizaciones deportivas dedicadas al fútbol.

Los equipos de primera división del fútbol mexicano no han estado exentos de la influencia de todos estos elementos del entorno de los negocios deportivos señalados, y que influyen en ellos, sobre todo, desde su incorporación a torneos internacionales como la Copa Sudamericana o la Copa Libertadores de América (Madeiro 2007; Federación Mexicana de Fútbol 2010). Por lo tanto, algunas de estas organizaciones deportivas dedicadas al fútbol en México han comenzado a trabajar en modelos de gestión orientados a la mejora continua (*Kaizen*), la gestión de calidad (normas ISO 9000), y la planificación estratégica (Tolmes 2005; Suárez-Barraza y Cisneros 2010).

De esta manera, el propósito principal de la investigación es comprender y explorar la aplicación del *Kaizen* en un contexto tan específico como lo es una organización deportiva dedicada al fútbol. En este sentido, nuestro estudio busca realizar una contribución a un tema poco explorado en el campo de la literatura deportiva como es el de la gestión de

operaciones y específicamente el de la aplicación de la mejora continua en un entorno de una organización deportiva dedicada al fútbol en México. La pregunta de investigación que sustenta este estudio es *¿Cómo se aplica la gestión del Kaizen en un entorno específico como es una organización deportiva dedicada al fútbol en México?*

Con el fin de responder a esta pregunta de investigación, primero se realizó una revisión de la literatura con la finalidad de establecer un esquema conceptual teórico centrado en el *Kaizen* y en sus principios básicos. Además, se analizó la literatura sobre la gestión deportiva con respecto a las aproximaciones gerenciales orientadas a la calidad y a la mejora continua en organizaciones dedicadas al fútbol. Después se estableció la metodología del estudio, indicando la selección de los casos y la recolección y el análisis de los datos. Posteriormente, después de una breve descripción de los antecedentes del caso de estudio seleccionado, se procedió a analizar un esquema conceptual teórico con respecto a los patrones encontrados en el trabajo empírico. Finalmente, se cierra el trabajo con un último apartado de conclusiones donde se muestra un esquema conceptual de la gestión de la mejora continua, resultado del análisis del caso de estudio.

## 2. Marco conceptual

### 2.1. El *Kaizen* como estrategia de mejora continua para las organizaciones

Desde su introducción en 1986 con el libro de Masaaki Imai, el *Kaizen, The Key to Japan's Competitive Success*, el término comenzó a recibir atención por parte de expertos y académicos del *management* alrededor del mundo. *Kaizen* es una palabra japonesa que se puede entender como “mejora continua” (Manos 2007). Imai (1986) lo define desde una vertiente “filosófica” como “*mejoramiento continuo en la vida social, familiar, personal y del trabajo*”. Para Newitt (1996), la definición de Imai (1986) se basa en que la palabra *Kaizen* es una derivación de dos ideogramas japoneses (*Kanjis*) que significan: *KAI* = Cambio, *ZEN* = Bueno (para mejorar); en definitiva *Mejora Continua o Principio de Mejora Continua* (Lillrank y Kano 1989, 28).

En términos de negocios, Imai (1986) lo define como “el proceso de mejoras graduales e incrementales con

el propósito de buscar la perfección en las actividades del negocio”. Brunet y New (2003, 1428) definen al Kaizen como “un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan una función explícita, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen a las metas organizacionales”. Una definición que puede integrar ambas vertientes (la “filosófica” y la de negocios) es la siguiente:

*Es una filosofía integral de vida, de desarrollo personal, laboral, familiar, de comunidad, que busca de manera incrementar mejoras e innovaciones que impacten en todas las actividades que realizamos cotidianamente, es decir, nuestros procesos operativos, y que como consecuencia de ello nos debe llevar a una espiral de mejora e innovación tanto a la persona como a la organización en el que no debe pasar ningún*

*sólo día en que no se piense cómo seguir cambiando y creciendo.* (Suárez-Barraza 2009, 63).

En la actualidad, diferentes autores han intentado definir y caracterizar al *Kaizen* a través de sus trabajos empíricos y conceptuales, basados en las obras de Imai (Berger 1997; Brunet and New 2003; Suárez-Barraza 2007; Sing and Sing 2009; Suárez-Barraza et al. 2009). En ese mismo orden de ideas, Cheser (1994) indica que el *Kaizen* se diferencia de la mejora continua (en su visión Occidental) en los propios principios rectores que lo delimitan. Dichos principios rectores son la estrategia básica para su implementación (Berger 1997; Suárez-Barraza et al. 2009). Basados en la obra de Masaaki Imai (1986; 1997) en la tabla 1 se establecen los seis principios rectores que el término describe. Estos seis principios representan el marco conceptual de esta investigación.

**Tabla 1. Principios rectores del Kaizen basados en la obra de Masaaki Imai**

No.	Principio rector	Descripción
1	Procesos versus resultados	El enfoque de procesos es prioritario en el <i>Kaizen</i> . Si se asegura el proceso, el resultado del mismo será el esperado. Para ello, se hace uso del ciclo PDCA ( <i>Plan, Do, Check, Act</i> ) para realizar la mejora, mientras que el mantenimiento se realiza a través del ciclo SDCA ( <i>Standardization, Do, Check, Act</i> ). Así, la estandarización permite establecer procesos homogéneos que sirvan de plataforma para la mejora.
2	Hablar con datos	El <i>Kaizen</i> es visto como un proceso de resolución de problemas (Montabon 2005; Suárez-Barraza et al. 2009). Para resolver los problemas de forma eficaz que surjan de los procesos es necesario trabajar con datos que permiten un análisis robusto, dejando atrás corazonadas y sentimientos.
3	El próximo paso es el cliente	El <i>Kaizen</i> señala la idea que todo el trabajo de la organización se encuentra en una serie de procesos interrelacionados. Cada proceso tiene un proveedor, un input, un output y un cliente. Por lo tanto, todos los empleados en la organización se convierten en una relación cliente y proveedor interno. El cliente final es aquel que recibe el producto/servicio en el mercado externo, este debe ser comprendido en profundidad para poder establecer los requerimientos básicos elementales para la ejecución de cada proceso, en donde cada etapa de este se convierte en cliente y proveedor interno.
4	Gestión del <i>Gemba</i>	“El agregar valor a los procesos ocurre en el <i>gemba</i> ” indica Imai (1997). La gestión del <i>gemba</i> (palabra japonesa que significa lugar de trabajo) es la forma que tienen los gerentes para estar en contacto con la realidad operativa de los procesos de trabajo.
5	Poniendo primero la calidad	Otro de los principios rectores del <i>Kaizen</i> es mejorar el <i>performance</i> de la organización a través de tres dimensiones: calidad, coste y entrega (QCD). La calidad es el elemento más importante que toda organización que se dedica al <i>Kaizen</i> debe enfocarse, debido que para el cliente, este es un requisito fundamental para decidir por la compra de un producto o un servicio. Si se mejora cada una de las otras dimensiones, entonces, la competitividad organizacional se optimizará.
6	Las 5 S y la gestión visual	Ambos principios representan la piedra angular del <i>Kaizen</i> . A través de la organización, el orden y la limpieza los empleados comienzan a generar disciplina y hábito por mejorar. De igual forma, una vez que todo se encuentra en un lugar de trabajo organizado, ordenado y limpio es más fácil detectar los problemas que ocurren en los procesos de trabajo; de esta manera, se podrán tomar acciones en tiempo real.

Fuente: Adaptado de Imai (1986; 1997).

2.2. La gestión y la mejora continua en las organizaciones deportivas dedicadas al fútbol

Chadwick (2009, 202) rescata recientemente la importancia que tiene la gestión (el *management* por su término en inglés) en las organizaciones deportivas. De hecho, indica que el deporte ha tomado tanta fuerza que se ha convertido en un

sector industrial debido a su contribución económica y comercial. Asimismo, revela que el deporte tiene una gran influencia en las más importantes esferas de la vida humana, social, cultural, salud y psicológica y reafirma en su trabajo los grandes retos que han tenido los gerentes de las organizaciones deportivas en los últimos 10 y 20 años. El fútbol, de igual manera, se ha convertido en un fenómeno cultural

internacional, convirtiéndose en un deporte que se practica a nivel mundial en donde la gestión del mismo resulta primordial tanto en el ámbito privado como gubernamental (Sudgen and Tomlinson 2005, 27).

Algunos autores norteamericanos y europeos han estudiado el *management* en sus diversas formas en las organizaciones deportivas dedicadas al fútbol (Torgler and Schmidt 2007; Groeneveld 2009; Bokeno 2009; Gilmore and Gilson 2009). Los temas que han tratado generalmente abarcan: i) la gestión del *performance* en los equipos de fútbol (Torgler and Schmidt 2007); ii) los mecanismos e incentivos para producir resultados con los propios jugadores de fútbol (Espitia-Escuer and García-Cebrían 2006; Elberse et al. 2008); iii) la eficiencia técnica de los equipos de fútbol y las propias ligas de fútbol (Hass 2007; Pestana-Barros and Leach 2007); iv) las relaciones de gestión de las organizaciones deportivas dedicadas al fútbol con el sector público (Groeneveld 2009; Frank 2010); v) la gestión centrada en la mejora de la mercadotécnica y las finanzas de los equipos de fútbol, como el caso del Fútbol Club Barcelona (Planellas and Paradas 2006); y, vi) la influencia del liderazgo en los equipos deportivos (Murphy 2006).

Otro gran grupo de estudios se han centrado en comprender: i) el valor de mercado del salario de los jugadores como variable dependiente con el fin de encontrar los factores que lo conforman (Lucifora and Simmons 2003; García-del-Barrio and Pujol 2004); ii) mientras, otra vertiente de la misma línea de investigación examina la relación del *pay-performance* tomando como variable dependiente el trabajo en equipo (Szymanski and Kuypers 1999); iii) también se ha estudiado el impacto en el reclutamiento y selección para la formación de verdaderos equipos efectivos (Boom and Sierksma 2003).

De acuerdo a la evidencia encontrada en la literatura, prácticamente todos estos estudios se centran en entender las relaciones del *management* con el rendimiento organizacional (*performance*, por su término en inglés) de los jugadores y de los propios equipos. Además, prácticamente todos los estudios se centran en la liga inglesa, alemana, belga, argentina y recientemente la Major League Soccer (MLS) de los Estados Unidos de América (Pestana-Barros and Leach 2007; Frick and Simmons 2008; Elberse et al. 2008; Goossens and Spieksma 2009; Olson et

al. 2010), lo que deja prácticamente sin explorar a las organizaciones deportivas que pertenecen a la Federación Mexicana de Fútbol (FMF). Además, muy pocos estudios han considerado el campo de la mejora continua en las organizaciones deportivas dedicadas al fútbol, aunque Chadwick (2009) señala al elemento de operaciones donde puede encajar la mejora continua como un tema necesario para seguir indagando en las organizaciones deportivas. De hecho, indica como tema emergente la entrega apropiada que satisfaga los requerimientos de calidad de productos y servicios.

En este sentido, dos investigaciones encontradas en la literatura marcan una pauta hacia la mejora continua. La primera de ellas es en la que Gilmore y Gibson (2009) proponen un marco teórico que cree valor para tiempos turbulentos, observando cómo el Club de Fútbol Bolton Wanderers es influenciado para el cambio por su entorno externo y su contexto interno. Dichos autores concluyen que el Bolton Wanderers responde significativamente a los cambios del entorno reaccionando con un nuevo grupo de iniciativas de *management* que a su vez se enfrenta a las reacciones o formas de trabajo tradicionales e históricas del equipo de fútbol. Sin embargo, dichas iniciativas de *management* han representado un cambio en las decisiones del club y en su dirección estratégica, cambiando de un modelo tradicional a un modelo de creación de valor (Gilmore and Gibson 2009). Esta investigación indica que es posible tener éxito en iniciativas de *management* que buscan cambios estratégicos en organizaciones deportivas dedicadas al fútbol (Gilmore and Gibson 2009, p. 424).

En la segunda investigación más específica, Tolumes (2005) analiza la influencia de los sistemas de calidad y mejora continua como la norma ISO 9000 y el *Kaizen* en un equipo de fútbol de la FMF, el Monarcas Morelia. De acuerdo con el autor, este equipo de fútbol es la primera organización deportiva que obtiene la certificación de calidad ISO 9001 a través de la práctica de su sistema de gestión de calidad. Asimismo, resalta la importancia de que la gestión por calidad y la mejora continua son fundamentales para transformar a un equipo de fútbol en organización del siglo XXI. Por ejemplo, reafirma la importancia de aplicar el *Kaizen* y el *gembu management* al mejorar continuamente el

trabajo en la gestión de operaciones y mantenimiento del estadio de más de 30.000 asientos, la gestión de su seguridad, su infraestructura física (luces, vestidores, etc.), y todo aquel proceso de oficina que ayude a la gestión deportiva.

### 3. Metodología

Con el fin de comprender, explorar y capturar cómo se ha venido aplicando el *Kaizen* en una organización deportiva dedicada al fútbol, se decidió adoptar como metodología la aproximación del estudio de casos (Yin 1994; Stake 2000). Para ello, se seleccionó al Deportivo Toluca Fútbol Club, el cual en el transcurso de estos últimos años (la era de los torneos cortos de la Federación Mexicana de Fútbol (FMF)) ha obtenido 7 títulos de liga, que añadidos a los 3 obtenidos en la década de los sesenta y setenta, suman un total de 10 títulos que le han dado a la institución un enorme prestigio a nivel nacional e internacional, convirtiéndolo en el segundo equipo más ganador en la historia del fútbol mexicano junto con el Club América, detrás solo del Club Deportivo Guadalajara con 11 campeonatos. Como resultado de ello, es el equipo más ganador desde la instauración de los torneos cortos en 1996.

Para mantener la consistencia de los datos, se utilizaron tres métodos de recolección de datos en el caso de estudio: 1) observación no participativa; 2) análisis documental, y 3) entrevistas semiestructuradas (Yin 1994; Stake 2000). En la observación no participativa se realizaron por lo menos veinte visitas al Deportivo Toluca Fútbol Club durante el cierre de la temporada del Torneo Bicentenario 2010 y la temporada actual del Apertura 2010 (ambos torneos cortos). El propósito fue observar los lugares de trabajo donde se aplica o se había aplicado el *Kaizen*. Durante esta fase se tomaron fotografías para registrar los eventos *Kaizen* antes y después, de suma importancia para la evidencia y memoria del estudio (Buchanan 2001). Asimismo, se participó en al menos cuatro reuniones del equipo directivo del Club enfocadas a la planificación de la aplicación del *Kaizen*. Posteriormente, durante dichas visitas se recogió material documental referido a la aplicación del *Kaizen* para su análisis (Manuales de Formación, Videos de la filosofía del Club, libros de la historia antigua y reciente del Club, web sites, hojas de registro, proyectos de mejora, hojas de resultados,

etc.). Finalmente, con la finalidad de incrementar la confiabilidad del estudio se realizó un protocolo de entrevista y una base de datos del caso de estudio (Pettigrew 1997).

Para esta investigación se entrevistó al responsable estratégico del programa *Lean* o de *Kaizen* (Vicepresidente del Club). Aunque entrevistarse con altas jerarquías tiende a generar una fuente más robusta que con los subordinados (Philips 1981), también se entrevistó a mandos intermedios que participaron o participan directamente en la aplicación del *Kaizen*. Por ejemplo, el director de operaciones y logística del estadio, el director de mercadotecnia, el técnico de mercadotecnia, la psicóloga deportiva del Club o el director deportivo, entre otros. En total, se realizaron 8 entrevistas siguiendo estrictamente el protocolo de investigación, pero dando flexibilidad a ciertas respuestas importantes al tema. Cada entrevista se transcribió como mínimo 48 horas después de ser realizada y fueron exhaustivas en claridad y saturación de datos, ya que toda duda surgida durante el proceso de análisis fue clarificada con la persona de contacto mediante correo electrónico o vía telefónica. Finalmente, el análisis de nuestros datos buscó en todo momento asegurar la validez del constructo, a través de la utilización de múltiples fuentes de evidencia y establecer una cadena planificada de recolección de datos.

Este método fue el seleccionado porque permitió explorar cómo se aplicaba el *Kaizen* en un contexto tan específico como es una organización deportiva dedicada al fútbol, brindando una imagen completa de “la vida real y cotidiana” del fenómeno estudiado (Stake 2000). La esencia de los casos de estudio permite observar la decisión o el grupo de decisiones que llevaron o llevan a una organización deportiva de fútbol a aplicar el *Kaizen*. De esta manera fue posible identificar y explorar en profundidad el proceso interactivo de la aplicación, lo cual fue fundamental para la comprensión del fenómeno (Yin 1994; Pettigrew 1997).

Con el fin de analizar los datos, se construyeron bases de datos, así como matrices y redes de los patrones obtenidos (Miles and Huberman 1994; Yin 1994). Siguiendo el diseño de la investigación establecido, se procedió a la comparación de las respuestas de las entrevistas con el fin de encontrar frecuencias o coincidencias en patrones determinados

individualmente o diferencias que se puedan explicar lógicamente. Como resultado del análisis del cruce de los datos obtenidos de varios meses se consiguió un marco conceptual en forma de teoría sintética (una fotografía fija), que describe la aplicación del *Kaizen* en una organización deportiva dedicada al fútbol.

Del mismo modo, cuando toda la evidencia había sido revisada, analizada y codificada, se escribió un primer borrador del estudio de caso y se entregó al principal informante, líder del *Kaizen* del Club para incorporar sus comentarios. La revisión del primer borrador del caso de estudio no solo ayudó a validar el proceso de recopilación de datos, sino que también sirvió para identificar posibles lagunas o datos adicionales, patrones y reflexiones de interés para el estudio. Por lo tanto, el diseño de nuestra investigación se basó en un proceso iterativo de recopilación y análisis de los datos obtenidos (Pettrigrew 1990, 1997; Einsenhardt and Graebner 2007).

#### 4. El Deportivo Toluca Fútbol Club: Antecedentes y herencia de gestión

##### 4.1 Una organización deportiva dedicada al fútbol y a la filosofía de su mecenas

El Deportivo Toluca Fútbol Club S. A. de C. V. es el nombre oficial del equipo de fútbol de la capital mexiquense: Toluca. Desde su ascenso a la primera división del fútbol mexicano en 1953, ha logrado mantenerse en el máximo circuito del fútbol mexicano<sup>1</sup> y, desde entonces, el equipo no ha descendido.

El Deportivo Toluca fue fundado el 12 de febrero de 1917 por un grupo de entusiastas emprendedores encabezados por Román Ferrat y Manuel Henkel. En esa época, la práctica del fútbol era incipiente y, por lo tanto, aún no gozaba de la aceptación del público. Es más, era un deporte casi desconocido. Manuel Henkel había estado en Inglaterra y se había dado cuenta del furor que causaba entre la gente la práctica del *football* (referido al nombre original de este deporte en inglés). Al regresar a Toluca, trajo consigo dos balones de cuero de Inglaterra, reunió a un grupo de sus trabajadores en la hacienda “La

Huerta” e integró al primer equipo de fútbol en el Estado de México. Sin embargo, muchos años después, en 1959 y debido a la inoportuna muerte del entonces dueño del Club Deportivo Toluca, don Luis Gutiérrez Dosal, provocó una de las mayores crisis no solo en el ámbito deportivo, sino también económico en el seno de la institución, hasta el grado de que el primer partido de la temporada 1959-1960 fue perdido por *default* ante el Club de Fútbol Atlas, por falta de recursos para poder viajar a la ciudad de Guadalajara. Fue una dura lección que, sin embargo, sirvió para que la sombra protectora de un nuevo patriarca surgiera para rescatar al equipo y llevarlo a los primeros planos del fútbol nacional: *Don Nemesio Díez Riega*. “*Que el balón ruede a nuestro favor*”. Era la consigna de un hombre que llegó de España a los 13 años de edad y que forjó, por sí mismo, un camino de éxito basado en la cultura del esfuerzo. El ejemplo de don Nemesio Díez, pilar de la Institución y principal artífice de sus grandes logros, se resume en una sola palabra: trabajo. El trabajo y la superación como metas para nunca estacionarse en el conformismo. Era un hombre incansable, disciplinado, honesto y justo. Para los jugadores era como un segundo padre, ya que veían en él a un verdadero guía, a un hombre a seguir, a un líder disciplinado, cauto, honesto y mesurado, que les iba a dar el mejor de los consejos. Y de acuerdo a las personas que lo conocieron se decía que siempre felicitaba a sus jugadores y empleados por el trabajo realizado, pero les decía que debían de trabajar muy duro. Era el hombre del buen consejo, muy formal y muy recto en sus cosas, e iba siempre hacia arriba. Siempre tuvo bien claro que muchas cosas de la vida eran como el fútbol, y deberían afrontarse en asociación; es decir, haciendo trabajar a la gente en equipo para la solución de los problemas. El estadio que hoy lleva su nombre es un monumento a su legado. Hay un asiento que está reservado para él, para su recuerdo, para su espíritu. “*No hay buena suerte, hay trabajo, hay esfuerzo, hay constancia y hay perseverancia. Don Nemesio está con nosotros en espíritu*”, afirma el actual Vicepresidente del Club.

##### 4.2 Su época de sequía: un *management* tradicional

Desde su último campeonato (el tercero en su historia) en la temporada 1974-1975, el Deportivo Toluca Fútbol Club tuvo que esperar 23 años para

<sup>1</sup> Los otros equipos que lo han hecho son el Cruz Azul, los Pumas de la UNAM, Estudiantes, Santos de Torreón y Jaguares de Chiapas.

que su afición pudiera nuevamente disfrutar de un título. Sin embargo, durante dicha época todos los aficionados del club sentían que su equipo no volvería a obtener un campeonato y estaban llenos de frustración y tristeza. Tal como comenta un aficionado del club de varios años:

*Iba al Estadio Nemesio Díez a los partidos del Toluca y me mordía las uñas todo el tiempo, por supuesto, esperando que el Toluca ganara, pero esto no era así generalmente. Desgraciadamente una victoria del Toluca en los ochenta y una gran parte de los noventa era muy difícil... Un triunfo esporádico era una 'gran alegría' para la 'poca' afición, que solo por el amor a los colores asistía al estadio a sufrir cada quince días (E-DT-05 junio, 2010)".*

Durante la época de sequía, y por lo que respecta al ámbito gerencial, el equipo estaba dirigido por un grupo de empresarios que gestionaban según su "experiencia" en los negocios que tenían (en nada con el deporte). Por lo tanto, el sistema de administración era totalmente empírico. Los ingresos obtenidos por la poca afición que asistía al estadio no eran suficientes para cubrir los gastos de operación del equipo. La intención hacia un enfoque estratégico, la innovación y la mejora estaban ausentes entre sus directivos, administrativos y empleados. Durante esta difícil época de sequía del club, las dos temporadas más "oscuras" del Deportivo Toluca Fútbol Club fueron las temporadas de 1994-95 y la de 1995-96. Concretamente, en la temporada 94-95 ocurrieron errores en todos los ámbitos en los que se podrían presentar para esta organización; desde graves fallos en la gestión gerencial del equipo, por parte de la directiva y los administrativos, pasando por las malas decisiones del técnico y sus auxiliares tales como dejar por fuera a jugadores claves del equipo, hasta la pobre actitud y desempeño demostrado por los

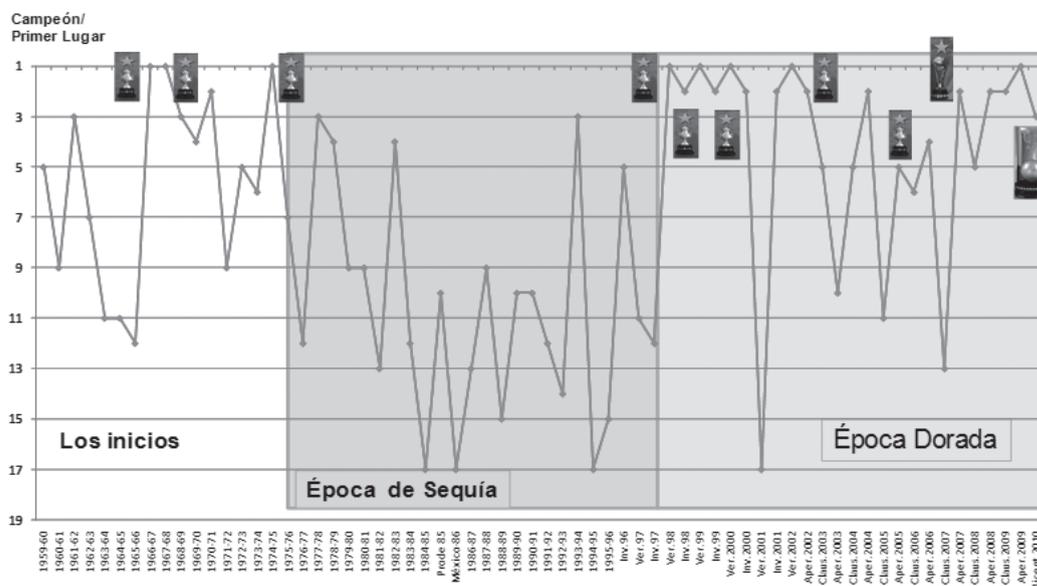
jugadores en el campo. Tal como se señala en el libro de los noventa años de la historia del Toluca:

*[i]odos fueron responsables de la pésima temporada, que incluye la más alta cantidad de derrotas en la historia del club: dieciocho, el mayor número de técnicos, cuatro, así como el déficit entre los goles anotados y los recibidos, sin dejar de lado el hecho de que todo esto terminó por alejar a la afición de la bombonera (el estadio de fútbol) (Garduño-Ramírez 2007, 93).*

Esta última frase, afectó seriamente las finanzas del club en aquella época. Un resumen de los éxitos del Deportivo Toluca Fútbol Club en los últimos años se puede observar en la figura 1, esta nos indica las posiciones del club desde que subió a la Primera División en 1959 hasta el Campeonato del Torneo Bicentenario 2010. Tal y como se puede observar en el gráfico, durante la época dorada, el equipo se ha mantenido prácticamente en todos los torneos cortos del 6º lugar para arriba de la tabla de posiciones de la primera división de la FMF, exceptuando dos temporadas de fallos que fueron la del torneo de Verano 2001<sup>2</sup>, que quedaron en el lugar 17 y la del torneo de clausura 2007 que quedaron en 13 lugar. Aun así, la propia fortaleza del sistema de gestión basado en el *Kaizen* ha llevado al club a obtener 7 títulos de liga (ver trofeos en la figura 1) esto se ha conocido como la época dorada del club.

<sup>2</sup> Desde 1996 en la primera división de la Federación Mexicana de Fútbol se tienen instaurado los torneos cortos de aproximadamente seis meses, modelo que se tomó del fútbol argentino. Además, al término de la temporada regular existe un play-off conocido como la "liguilla" en donde existe eliminación directa en partidos de ida y vuelta hasta obtener dos finalistas. Ocho equipos pasan a la liguilla para obtener al campeón del fútbol mexicano.

Figura 1. Gráfico de tendencias de la posición en la tabla del Deportivo Toluca Fútbol Club en su historia



Notas: En las temporadas 70-71, 71-72, 72-73, 73-74, se jugó en dos grupos, se colocó la posición total en base al número de puntos.  
 En los torneos cortos hubo una temporada que el Deportivo Toluca quedó en primer lugar de la tabla pero no fue campeón (Apertura 2009).  
 En las temporadas que fue campeón quedó en los siguientes lugares de la tabla: Apertura 2002 (lugar 2º), Apertura 2005 (5º), Apertura 2008 (2º), Bicentenario 2010 (3º).  
 En la década de los sesenta hubo entre 14 (hasta la 63-64) y 16 equipos en Primera División.  
 En la década de los setenta, los ochenta hubo 20 equipos, en Primera División. En la temporada 94-95 bajaron a 19, y en la temporada 95-96 a 18 equipos en total.  
 Por lo tanto se tomó como promedio del lugar total para la escala un total de 19 equipos.

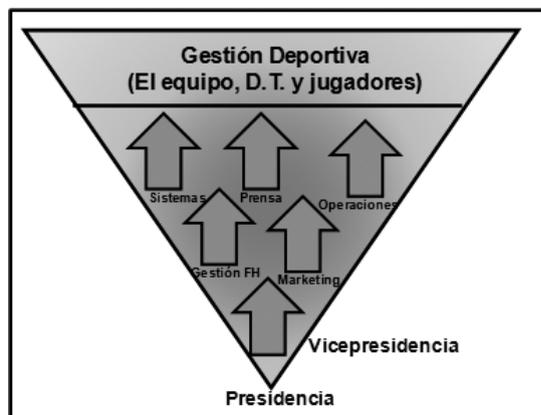
## 5. Comprendiendo el *Kaizen* en el Deportivo Toluca Fútbol Club

En la actualidad, el equipo está dirigido por el hijo de don Nemesio Díez, don Valentín Díez Morodo, empresario mexicano que sigue al pie de la letra la filosofía de trabajo incansable de su padre, dirige hoy los destinos del Deportivo Toluca Fútbol Club y continúa la visión de don Nemesio en donde “*el triunfo es la única opción*”. La directiva que lo acompaña ha seguido los principios de ir siempre hacia adelante, buscar otro campeonato más, ser el equipo más ganador de México basado en trabajo, disciplina, honestidad y profesionalismo. Para ello, siguiendo la filosofía de trabajo y disciplina, la directiva del Deportivo Toluca Fútbol Club ha incorporado a su gestión cotidiana la aproximación gerencial japonesa del *Kaizen* desde hace al menos cinco años. En los siguientes apartados se muestran los principios rectores del *Kaizen* y su aplicación particular en el Deportivo.

### 5.1 Planificación Estratégica y Gestión Inversa (Principio de la Gestión del *Gemba*)

En el Deportivo Toluca Fútbol Club la planificación estratégica a largo plazo se realiza de manera anual en el seno del Consejo de Administración dirigido por su actual presidente o dueño del equipo, el Licenciado Valentín Díez. Se despliega y se transmite a través de la directiva del club y por el patronato, hasta que llega al ápice operativo de la organización donde la vicepresidencia lo dispersa a través de las diferentes direcciones de la estructura organizacional del club, tales como control, finanzas, administración, fuerzas básicas o mercadotecnia, entre otras. En este ámbito, por supuesto, la planificación del Deportivo Toluca Fútbol Club centra todo su enfoque en la gestión deportiva, donde el equipo, el director técnico y los jugadores, así como la Presidencia y la Dirección Deportiva juegan un rol crucial (Figura 2).

Figura 2. Gestión inversa y de soporte para agregar valor a la gestión deportiva



Fuente: Diseño propio adaptado de las entrevistas y el material documental.

Por su parte, el vehículo por el cual el Deportivo Toluca Fútbol Club realiza la planificación estratégica son las reuniones del Consejo de Administración, programadas durante el año. En las ellas se fija el rumbo anual del club, además de realizar la función de evaluación de lo previamente planificado. El resultado final es un Plan Estratégico-Operativo Anual que sirve como el instrumento guía de toda una temporada del club, es decir, se planifica, se implementa y se evalúa.

Partiendo de este ápice estratégico, el despliegue del Plan Estratégico-Operativo Anual se hace con cada área deportiva o administrativa correspondiente, dándole el peso, por obvias razones y tal como se indicó a la gestión deportiva, al director técnico (de todas las divisiones incluyendo las fuerzas básicas), su equipo y los jugadores (Figura 2). Cabe mencionar que el Deportivo Toluca Fútbol Club no ha creado de manera formal una visión y una misión como organización, pero el propósito prioritario del club en el que todos trabajan para alcanzar una gestión deportiva al cien por ciento eficaz y la filosofía de “ganar y triunfar” del legendario “Nemesio Díez”, permite guiar a la organización a través de la dirección de su propio hijo, el Licenciado Valentín, quien, a la pregunta expresa de cuáles son los factores de éxito que han llevado a este equipo hasta los estándares que ha alcanzado, la respuesta fue simple:

*El mantener una mentalidad ganadora de triunfo siempre y en todo momento, de continuidad, de*

*trabajo, de disciplina... porque yo creo que el Deportivo Toluca ha sabido superar las malas etapas con hombres de carácter que han estado al frente y que han cimentado y promovido esta forma de pensar en todo momento (una excelente directiva) para llevar a este equipo a ser uno de los más reconocidos del fútbol mexicano; tan fácil, el más ganador de la última época... La selección correcta de los jugadores ha sido crucial; en el momento en que entran al Club se les inculca la mística de “dar todo, en todo momento”, “de ir siempre adelante e ir más allá”... Nosotros estamos preocupados por la educación de nuestros jugadores, esta es un tema fundamental en nuestra institución (E-DT-01 mayo, 2010).*

La planificación estratégica es totalmente participativa, e incluso nos atrevemos a indicar con base en la evidencia encontrada en el caso, que existe la plena confianza de la directiva para que los directores de las áreas tomen las decisiones correspondientes de manera autónoma sustentada en la filosofía de don Nemesio y en el Plan Estratégico-Operativo Anual. Es decir, las decisiones concernientes a la operación en el *gamba* (el lugar real de cada área) es de aquellas personas que conocen de manera más profunda el proceso.

De esta manera, la capacidad de este club para mantener una alta participación en la planificación y en su operación cotidiana permite que las áreas administrativas trabajen en equipo y sobre todo se comuniquen en todo momento teniendo en mente un solo objetivo: que la gestión deportiva, es decir, el funcionamiento del equipo debe estar libre de cualquier pensamiento externo a la cancha. Este elemento de comunicación, que se presenta de manera quincenal (en las juntas que se realizan) en la planificación estratégica-operativa, representa un elemento clave que elimina barreras interdepartamentales y obstáculos de flujo de información para todos los involucrados en el sistema de gestión. En otras palabras, la planificación estratégica operativa trabaja de forma inversa en apoyar en todo momento la gestión deportiva de los “diablos rojos”. El director técnico en turno y los jugadores de cada torneo solo deben pensar en sus objetivos deportivos en todo momento. En términos del vicepresidente deportivo:

*Por ejemplo ahorita ya tenemos que pensar en el siguiente torneo, a quién vamos a hacer debutar, con qué elementos contamos en el área deportiva, y eso es sumamente importante; todo esto está coordinado con el Director Técnico y toda la gestión que se realiza va dirigida hacia el beneficio de su trabajo. Usted, cuando se anticipa y es proactivo y tiene muy claras las metas, tiene un rumbo definido y claro. En cambio, si no lo hace, improvisa demasiado. Desde mi punto de vista esto es lo que nos ha hecho diferentes. Nosotros no reaccionamos ante la derrota, es decir, ya tenemos establecido un plan muy bien definido de qué hacer con el escenario uno o de qué hacer en el escenario dos o tres, porque cuando las decisiones se toman de rodillas ante una crisis fuerte de derrotas, existe un alto porcentaje de error. En cambio cuando desde este momento decimos (un año antes), desarrollemos un primer escenario, ante una derrota ¿qué podemos hacer? La segunda, ¿dónde estamos fallando? ¿Corregimos! Corregimos, no es la palabra correcta, no corregimos, ponemos en juego ya la siguiente alternativa, el siguiente escenario (E-DT-02 mayo, 2010).*

Tal como se muestra en la Figura 2, la gestión del *gamba* está representada para el Deportivo Toluca Fútbol Club como todo lo relacionado con el juego mismo, es decir, la gestión deportiva (el equipo, el Director Técnico y los jugadores). Por ello, todo el esfuerzo de gestión y los procesos de trabajo del resto de los departamentos del Deportivo Toluca Fútbol Club trabajan de forma “inversa” hacia el *gamba* (la gestión deportiva), la cual recibe el apoyo gerencial en todo momento.

## 5.2 Proceso versus resultados (Principio de estandarización)

La evidencia en el trabajo empírico del principio de estandarización se logró observar principalmente en la gestión operativa y logística del Estadio Nemesio Díez (el estadio del Deportivo Toluca Fútbol Club)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> El Estadio Nemesio Díez Riega tiene su localización actual y oficial en la Avenida Constituyentes, poniente esquina con Felipe Villanueva, No. 1000 colonia La Merced, Toluca, Estado de México. Fue inaugurado oficialmente el 8 de agosto de 1954 con dos tribunas de sol y dos de sombra con un aforo para 12 mil personas. En lo que lleva de historia ha tenido varios nombres tales como “Héctor Barraza”, luego “Luis Gu-

Por lo tanto, desde la visión del Director del área, la estandarización representa un factor crucial en la gestión de las operaciones y logística del Estadio Nemesio Díez. Puede parecer que este tema solo se aplica para las organizaciones de manufactura; sin embargo, tal como se puede observar en las operaciones de un estadio de fútbol, la técnica de un sistema de gestión es completamente compatible. El director del área mostró dos ejemplos que son elementales en la gestión del estadio. El primero de ellos, se relaciona con la programación del evento mismo. En otras palabras, la propia “hoja” de programa con las horas específicas de cada acción o actividad en un día cotidiano de partido representa el estándar en sí. Ahora bien, lo importante del instrumento es que cada empleado o miembro del equipo de trabajo tenga claro cuál es específicamente su actividad; es decir, que cada uno de los empleados del departamento de operaciones y logística sepa qué hacer en cada momento (a cada hora e incluso minutos). Al respecto, el director del área comenta “*Para nadie es desconocido qué tienen que hacer; todos y cada uno están preparados para reaccionar ... la comunicación y la hoja del timing son elementos claves para conseguirlo (E-DT-04 junio, 2010)*”.

El segundo ejemplo surge a raíz de las instalaciones del alumbrado para los juegos nocturnos del Deportivo Toluca. La cuestión es simple: ¿cómo se podría aprovechar el máximo de la energía eléctrica que se consumía en los juegos nocturnos? La respuesta llegó con un *estándar*. Para el director del área, la forma más simple, práctica y efectiva de lograr que cualquier trabajador esté listo en el momento de encender las luces del estadio de forma sincronizada y programada fue lo que él denomina “una hoja de encendido”. En este estándar de trabajo se determinan tanto la lámpara específica a encender (el interruptor) como la hora de encendido de la misma en un orden cronológico conforme a la época del año y al clima. Es decir, si en cierta época del año, por ejemplo, en verano, oscurece más tarde en esta región de México,

tiérrez Dosal”, le siguió “Toluca 70”, con el paso del tiempo también se llamó “Toluca 70-86”. No obstante, sigue siendo conocido popularmente como la “Bombonera de Toluca” o el “Infierno”. Fue un estadio dos veces mundialista en las copas del mundo de México 70 y México 86, recordado en ese sentido, por la derrota de México ante Italia por 4 a 1 en los cuartos de final del setenta del mundial de Pelé. En la actualidad, tiene una capacidad de 24.017 espectadores, y que por obvias razones el aforo se redujo con el objetivo de buscar un mayor confort, calidad en el servicio y seguridad en las instalaciones físicas del estadio.

entonces el estándar de la hoja de encendido varía, o si está nublado y ya no se tiene luz natural de igual forma se corrige.

Este simple dispositivo gerencial le ha permitido al Deportivo Toluca Fútbol Club ahorrar altos costes relacionados con la energía, y sobre todo, le ha permitido al director del área delegar con toda confianza a sus subordinados un trabajo que en el papel puede parecer simple, pero que si en el mismo se generan errores, puede perjudicar seriamente las finanzas del club. El enfoque es, por lo tanto, en los procesos, en este caso en la gestión operativa y logística del estadio y no tanto en los resultados; es decir, los costos que se pueden generar por su operación. Desde esa óptica, la estandarización representa la base para trabajar con procesos homogéneos que en todo momento aseguran la calidad y evitan errores en el trabajo cotidiano en un contexto tan complejo como es la gestión de un estadio de fútbol.

### 5.3 Mercadotecnia (Principio de que el próximo proceso es el cliente)

En los últimos años, el Deportivo Toluca Fútbol Club ha centrado sus esfuerzos en crear, desarrollar y fortalecer su mercadotecnia, sustentado y potenciado en sus éxitos deportivos. De hecho, tal como lo señala su actual Director de Mercadotecnia este mecanismo de gestión representa un círculo virtuoso positivo de ir y venir entre los resultados y su mercadotecnia. El reto de consolidar la mercadotecnia no ha sido nada sencillo en un entorno o un contexto cultural como la ciudad de Toluca en el que el aficionado se puede percibir como conservador, en ocasiones “frío”, que incluso pasa muy fácil del “amor al odio” de su equipo de fútbol. Este tipo de comportamiento de la cultura del “toluqueño”, enfocándolo desde la perspectiva gerencial se tomó como un verdadero reto para la directiva de los últimos años, ya que para tener un estadio lleno, captar más aficionados no solo en Toluca, sino en el resto de la República, y crear mayor afición entre el público infantil de esta ciudad y del país, era extremadamente necesario empezar a mejorar y a fortalecer una mercadotecnia robusta y eficaz que les permitiera hacer frente a este tipo de fenómeno sociocultural, pensando en el aficionado más que en un “toluqueño” en un cliente que está al final de su proceso de mercadotecnia.

En términos sencillos, hay otros equipos del fútbol mexicano en que aunque el equipo vaya mal el estadio se llena; en Toluca eso no ocurría. Reafirmando todo lo anterior, comenta el Director de Mercadotecnia al respecto:

*... Esa ambigüedad que se observa entre los aficionados digamos entre el amor y el odio está presente y por ello te das cuenta de que no es nada fácil. Entonces la reflexión es simple, tenemos que hacer que la gente valore lo que significa tener un equipo de primera división encallado en medio de la ciudad. A tres cuerdas de la alameda central o a cinco o seis cuerdas del centro histórico. Pero no solamente eso, sino que es un equipo exitoso, que es un equipo de calidad, que es un equipo que da gusto verlo jugar. Entonces no estamos hablando de solamente decir bueno, existe un equipo de fútbol, y todo OK, pues es la capital del Estado de México y tiene que tener un equipo de fútbol y ya... Tenemos que ir mucho más allá... Luego comenzamos a ganar por entusiasmo, porque los jugadores se la rifaban en la cancha, y después a los ojos de la afición ya era obligación ganar, lo cual nos llevó a épocas en las que el Toluca estaba en la lucha, y a la gente ya no le interesaba, o ganaba el campeonato, o no iba al estadio; entonces, hay una inconsciencia de esto, o sea, la gente en ocasiones valoraba poco lo que era tener un equipo en primera división y que comenzaba a volverse exitoso (E-DT-03 mayo, 2010).*

Se presentan a continuación dos ejemplos que explican las acciones del principio rector del *Kaizen* en que el siguiente proceso es su cliente, en este caso el aficionado: 1) Los baños (de palcos y generales) y 2) Los palcos *VIP* (de lujo) o mejor dicho *VID* (*Very Important Diablo*, “Diablo muy importante”). Desde la apreciación del Director de Mercadotecnia se ha hecho un énfasis sustancial en mejorar la percepción del aficionado que asiste al estadio con respecto a los baños. En términos simples, que el aficionado sienta que hay una mejor experiencia de un domingo cualquiera en el Estadio Nemesio Díez. De hecho, en términos generales, cualquier aficionado de cualquier equipo del fútbol mexicano percibe los baños en un estadio de fútbol como “sucios” o “poco higiénicos”; el Deportivo Toluca Fútbol Club ha intentado revertir esta situación, y en general y de acuerdo a lo comentado

por su Director de Mercadotecnia la percepción de los aficionados que asisten al Estadio Nemesio Díez con respecto a los baños ha sido mucho más positiva con referencia a las décadas de los ochenta y noventa. En sus propios términos:

*Entonces, en la estrategia de los baños, lo que hicimos fue realmente proporcionar un 'ejército' de personas; hay un plan de limpieza y de productos, de papel higiénico, de formas, de infraestructura; por ejemplo, hay más tanques de agua y bombas más potentes. Para que la experiencia sea mejor. De alguna manera es difícil tener un baño de mármol, con una turbina de extractor ¿no? Pero lo importante es que conciban que a pesar de que es impresionante la cantidad de gente que usa los servicios, se encuentren con algo limpio, cómodo e higiénico en la medida de lo posible. De acuerdo a nuestras encuestas, la percepción de la mejora ha sido substancial; el aficionado siente que no son unos baños abandonados (E-DT-03 mayo, 2010).*

Acciones pequeñas y simples que tienen que ver con la gestión del marketing han comenzado a generar dicha experiencia en el aficionado que asiste al Estadio Nemesio Díez. Y tal como indica su director de mercadotecnia, sí se tienen en cuenta las acciones de los baños, el alumbrado, la pantalla, la seguridad en el acceso y salida, el orden en la emisión de las entradas, la información y asesoría al aficionado dentro del estadio, etc., la persona que asiste al estadio comienza a sentir la experiencia de pertenecer a los Diablos Rojos y sentirse realmente como un cliente de toda la gestión del club. En este sentido, el segundo ejemplo de una estrategia de marketing que se viene consolidando en el año 2010 son los palcos VID, ubicados en la tribuna de sombra preferente. Se han colocado un total de 675 palcos en una primera etapa y se piensan colocar 300 más en una segunda. Esta decisión estratégica de colocar sillas confortables, baños específicos para la zona VID e incluso un área para servir bebidas y alimentos exclusivos de la zona (con camarero incluido), representa otro esfuerzo más por personalizar el servicio dentro del estadio. De acuerdo al Director de Mercadotecnia esta acción estratégica está enfocada en diferenciar entre el "aficionado de corazón" de los Diablos Rojos entre los múltiples "villamelones" (aquel aficionado que va de vez en cuando al estadio) del equipo. Se busca, por

tanto, recompensar al verdadero seguidor del Toluca. En palabras del directivo:

*Los empleados se dieron cuenta de que había muchos 'villamelones' como aficionados y de que cualquier promoción que se hiciera se prestaba más a que los beneficios fueran para dichos aficionados que para los de corazón del Toluca. Con esta estrategia lo que se busca es que el que fuera aficionado de hueso colorado a los Diablos Rojos del Toluca tenía que tener ciertos servicios para diferenciarse de los demás... Es decir, buscamos captar al aficionado seguidor, consecutivo, cliente, consumidor, es aquel que venía y viene constantemente (E-DT-03 mayo, 2010).*

## 6. Conclusión y marco conceptual para gestión del deporte

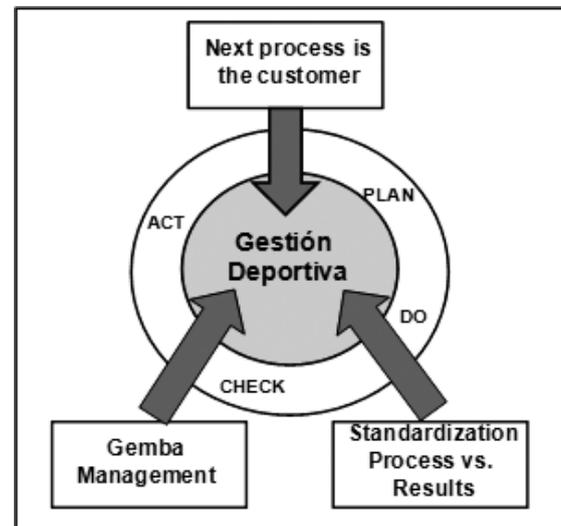
Sustentados en la revisión de la literatura y el trabajo empírico es posible indicar que pueden existir múltiples variables para indicar los éxitos de una organización deportiva dedicada al fútbol, y, en particular, para intentar buscar las posibles razones que han llevado al Deportivo Toluca Fútbol Club hasta estas instancias en las que se encuentra en la historia del fútbol mexicano. Se podría hablar de la influencia, del liderazgo y de la gestión que tuvieron cada uno de los entrenadores que los han hecho campeones; la capacidad y el talento de los grandes jugadores que han pasado en esta institución, o la fuerza de empuje de la afición (las porras) en los últimos años.

Sin embargo, con base en la evidencia encontrada en el caso de estudio, es posible indicar que además de todos estos elementos que se pueden incluir en el posible éxito de un equipo de fútbol del siglo XXI, estos elementos son importantes, pero se tiene que ir mucho más allá de lo que ocurre en relación al juego mismo. En este sentido, de acuerdo a la evidencia encontrada, los éxitos del Deportivo Toluca Fútbol Club han sido el resultado de un sistema de gestión eficaz sustentado en el *Kaizen* que se ha ido consolidando a lo largo de los años por el trabajo de varias personas que colaboran en esta institución; todo ello cobijado bajo un liderazgo y filosofía en la que don Nemesio Díez y su hijo Valentín Díez, han

impregnado en cualquier persona que trabaja en el club.

El sistema de gestión basado en el *Kaizen* del Deportivo Toluca Fútbol Club les ha permitido tomar decisiones primordiales que han sido comunicadas, difundidas y compartidas en todas las áreas administrativas y en la gestión deportiva de los Diablos Rojos. Un elemento crucial de este mecanismo al momento de operar el sistema de gestión basado en el *Kaizen* ha sido centrar todos los esfuerzos y las decisiones en lo que denominamos “gestión inversa”, centrada en el *gemba* dirigiendo la energía administrativa hacia los jugadores y el cuerpo técnico (gestión deportiva). Básicamente en todo momento siguen una gestión basada en los procesos siguiendo el ciclo PDCA en todo momento. La figura 3, sobre el marco conceptual, de la gestión de la mejora continua, sintetiza la evidencia encontrada que responde a la pregunta de investigación: ¿Cómo se aplica la gestión del *Kaizen* en un entorno específico como es una organización deportiva dedicada al fútbol en México?

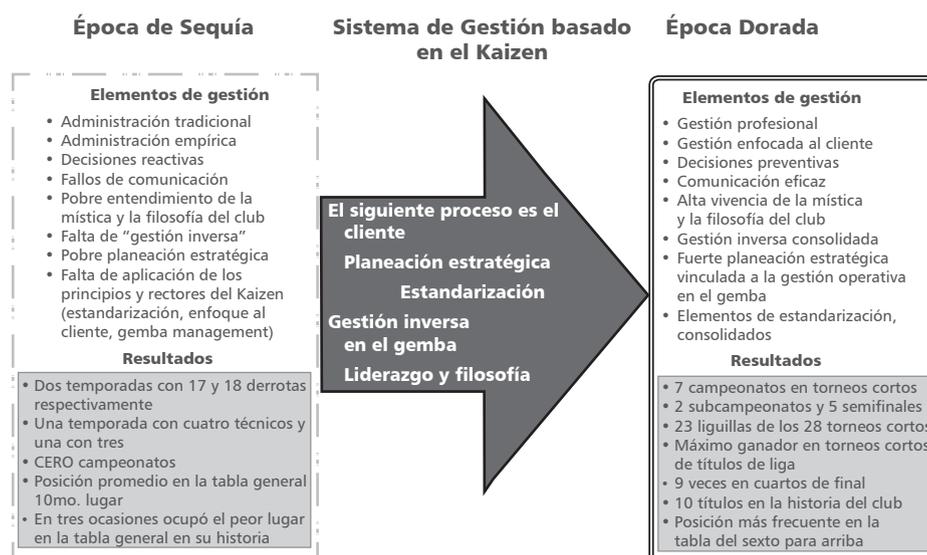
Figura 4. Marco conceptual de la gestión de la mejora continua



Fuente: Elaboración propia.

A través de este marco de gestión de la mejora continua, el Deportivo Toluca Fútbol Club ha pasado de una gestión empírica y tradicional a una gestión profesional sustentada en la mejora continua (el *Kaizen*) en la que todos los departamentos del club tienen claro cuál es su responsabilidad y qué tienen que hacer para potenciar el equipo de fútbol, los jugadores y el cuerpo técnico (la gestión deportiva). En la figura 4 se muestra de forma esquemática lo anteriormente señalado.

Figura 5. Resumen de la evolución del Deportivo Toluca Fútbol Club en su gestión



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, esta investigación en ningún momento trata de generalizar sus resultados y conclusiones ya que está basada en un caso de estudio muy específico: la gestión deportiva de un equipo de fútbol en México, pero vale la pena resaltar que una generalización analítica puede ser posible con base en los resultados encontrados y el contexto señalado. Además, tampoco fue posible observar todos los principios del *Kaizen* ya que su aplicación se encuentra en una etapa de inicio, por lo que el caso solo se circunscribe a tres de los seis principios rectores que la literatura indica (Imai 1986; 1997). Por lo tanto, nuestra contribución

teórica puede ser enriquecida y ampliada en futuras investigaciones en dos líneas principales: i) analizar otros casos de estudio en otros países donde se haya aplicado el *Kaizen* en una organización deportiva dedicada al fútbol; y, ii) se pueden conducir estudios cuantitativos que prueben y testen los principios rectores aplicados en una organización deportiva dedicada al fútbol y que lleven al marco encontrado a un modelo teórico, y que nos indique ciertas o posibles relaciones causales entre los elementos encontrados con respecto a otras posibles variables tales como el rendimiento financiero de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berger, A. 1997. "Continuous improvement and Kaizen: Standardizations and organizational designs". *Integrated Manufacturing System*, 8 (2):110-117.
- Bokeno, M. 2009. An alternative sports metaphor for understanding teamwork as complex: soccer, 11 (2):79-86.
- Boon, B. and Sierksma, G. 2003. "Team formation: matching quality supply and quality demand". *European Journal of Operational Research*, 148 (2), 277-292.
- Brunet, A. P. and New, S. 2003. "Kaizen in Japan: an empirical study". *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (12):1426-1446.
- Buchanan, D. A. 2001. "The role of photography in organizational research: A reengineering case illustration". *Journal of Management Inquiry*, 10 (2):151-164.
- Chadwick, S. 2009. "From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century". *Management Decision*, 47 (1):191-203.
- Cheser, R. 1994. "Kaizen is more than continuous improvement". *Quality Progress*, 27:23-25.
- Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. 2007. "Theory building from cases: Opportunities and challenges". *Academy of Management Journal*, 50 (1):25-32.
- Elberse, A., Ballve, A., and Herrero, G. 2008. "Club Atlético Boca Juniors. Case Study for Teaching". *Harvard Business School Cases*.
- Espitia-Escuer, M. and García-Cebrián, L. 2006. "Performance in Sports Teams: results and potential in the professional soccer league in Spain". *Management Decision*, 44 (8):1020-1030.
- Federación Mexicana de Fútbol. 2010. Federación Mexicana de Fútbol Asociación. A. C. <http://www.femexfut.org.mx/portalv2/> (Last time visited on November 26<sup>th</sup>, 2010).
- Frick, B. and Simmons, R. 2008. "The impact of managerial quality on organizational performance: evidence from German Soccer". *Managerial and Decision Economics*, 29 (7):593-600.
- Gilmore, S. and Gilson, C. 2009. "Finding form: Elite sports and the business of change". *Journal of Organizational Change Management*, 20 (3):409-428.
- Frank, E. 2010. "Private Firm, Public Corporation or Member's Association Governance Structures in European Football". *International Journal of Sport Finance*, 5:108-127.
- García-del-Barrio, P. and Pujol, F. 2004. "Pay and performance in the Spanish soccer league: who gets the expected monopsony rents". *Working Paper No. 05/04*, Universidad de Navarra.
- Garduño-Ramírez, Guillermo. 2007. *90 años: La Historia del Deportivo Toluca Fútbol Club*. 1:1-320.
- Goosens, D. and Spieksma, F. 2009. "Scheduling the Belgian Soccer League". *Interfaces*, 39 (2):109-118.
- Groenewel, M. 2009. "European Sport Governance, Citizens and the State. Finding a (co) productive balance for the Twenty-First Century". *Public Management Review*, 11 (4):421-440.
- Haas, D. J. 2003. "Productive Efficiency of English Football Teams - A data envelopment analysis approach". *Managerial and Decision Economics*, 24 (5):403-410.
- Imai, M. 1986. *Kaizen-The key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House.
- \_\_\_\_\_. 1997. *Gemba Kaizen*. New York: McGraw-Hill.
- Lillrank, P. and Kano, N. 1989. *Continuous Improvement-Quality Control Circles in Japanese Industry*. Ann Arbor MI: University of Michigan.
- Lucifora, C. and Simmons, R. 2003. "Superstar effects in sport: evidence from Italian soccer". *Journal of Sports Economics*, 4, 35-55.
- Madeiro, G. 2007. Sport and Power: globalization and merchandizing in the soccer world. *Society and Business Review*, 2 (3), 287-298.
- Manos, A. 2007. The benefits of Kaizen and Kaizen events. *Quality Progress*, 40 (2):47.
- Miles, M.B., and Huberman, M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications Inc.
- Montabon, F. 2005. Using Kaizen Events for Back Office Processes: Recruitment of frontline Supervisor Co-ops. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16 (10):1139-1147.
- Murphy, A. 2006. Leadership the Sven-Göran Eriksson Way: How to turn your team into winners. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4):1-5.
- Neale, W.C. 1964. "The peculiar economics of professional sports". *Quarterly Journal of Economics*, 78:1-14.
- Newitt, D. J. 1996. "Beyond BPR & TQM Managing through processes: Is kaizen enough?". *Industrial Engineering*, London, U.K.: Institution of Electric Engineers.
- Olson, E., Duray, R. and Slater, S. 2010. "Building Arsenal's Stadium". *Marketing Management*, 19 (2):34-39.
- Pestana-Barros, C., and Leach, S. 2007. "Technical efficiency in the English Football Association

- Premier League with a stochastic cost frontier". *Applied Economics Letters*, 14:731-741.
- Pettigrew, A. M. 1990. "Longitudinal Field Research: Theory and Practice". *Organization Science*, 1 (3):267-292.
- \_\_\_\_\_. 1997. "What is a processual analysis?". *Scandinavian Journal of Management*, 13 (4):337-348.
- Philips, J. 1981. "Assessing measurement error in key informant reports: a methodological note on organizational analysis in marketing". *Journal of Marketing Research*, 22 (5):395-415.
- Planellas, M., and Parada, P. 2006. *Case Study for Teaching of ESADE Business School*. Barcelona, España.
- Sing, J. and Sing, H. 2009. "Kaizen philosophy: A review of literature". *The IUP Journal of Operations Management*, 8 (2):51-72.
- Stake, R. E. 2000. "Case studies". En Denzin, N.; Lincoln, Y. (ed). *The Handbook of qualitative research (2<sup>a</sup> edition)*. USA: Sage Publications Inc., 435-454.
- Suárez-Barraza, Manuel F. 2007. *El Kaizen: La filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total*. México, D.F.: Panorama Editorial.
- \_\_\_\_\_. 2009. *El Kaizen-GP: la aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública*. México, D.F.: Miguel Ángel Porrúa Editorial.
- Suárez-Barraza, M. F., Smith, T. and Dahlgaard-Park, S. 2009. "Lean-Kaizen Public Service: an empirical approach in Spanish local governments". *The TQM Journal*, 21 (2):143-167.
- Suárez-Barraza, M.F. and Cisneros, E. 2010. *El Deportivo Toluca Fútbol Club: su sistema de gestión. Case Study for Teaching of Graduate School of Management of Tecnológico de Monterrey*. Toluca, México.
- Sugden, J. and Tomlinson, A. 2005. "Not for the good of the game: crisis and credibility in the Governance of World Football". En Allison, L. (ed.) *The Global Politics of Sports*. London: Routledge Editorial.
- Strauss, A. L., and Corbin, J. 1990. *Basics of qualitative research: Grounded theories procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.
- Szymanski, S., and Kuypers, T. 1999. "The English football industry: profit, performance and industrial structure". *International Review of Applied Economics*, 11:135-153.
- Torgler, B. And Schmidt, S. 2007. "What shapes player performance in soccer? Empirical findings from a panel analysis?". *Applied Economics*, 29:2355-2369.
- Tolumes, A. 2005. "Soccer Team Scores its goals with ISO 9001". *Quality Progress*, 38 (7):48-52.
- Yin, R. 1994. *Case study research, design and methods*. Thousands Oaks, California: Sage Publications.

para citar el presente artículo:

Estilo Chicago autor-fecha:	Estilo APA:	Estilo MLA:
Suárez-Barraza, Manuel F. & Miguel-Dávila, José Ángel. 2012. "El kaizen en una organización deportiva: un esquema de mejora continua". <i>Administración &amp; Desarrollo</i> 40(55): 61-76.	Suárez-Barraza, M. F. & Miguel-Dávila, J. A. 2012. El kaizen en una organización deportiva: un esquema de mejora continua. <i>Administración &amp; Desarrollo</i> , 40(55), 61-76.	Suárez-Barraza, M. F. & Miguel-Dávila, J. A. "El kaizen en una organización deportiva: un esquema de mejora continua". <i>Administración &amp; Desarrollo</i> 40.55 (2012): 61-76.