



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Trabajo Final de Máster

Propuesta de tipología y Cuadro de Mando Integral para las organizaciones deportivas

Alex Barbeta Sáez

Tutora: Dra. Maria Pilar Aparicio Chueca

Máster de Dirección de Empresas Deportivas

Barcelona, 2022

Resumen

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de gestión que actualmente las organizaciones utilizan para implementar y comunicar la estrategia de la entidad, incluyendo las organizaciones deportivas. Estas organizaciones se ven en la necesidad de elaborar herramientas de gestión que tengan en cuenta no solo las características de cada organización, sino también la variabilidad de un entorno cambiante debido las demandas y necesidades de la población, que son cada vez más diversas y tienen como consecuencia una obligatoria adaptación y versatilidad por parte de las organizaciones. Este proyecto pretende elaborar una propuesta de clasificación de organizaciones deportivas según las particularidades que éstas viven actualmente, y elaborar un Cuadro de Mando Integral adaptado a cada tipo de organización deportiva, ajustándose a sus características y ayudando a gestionar cada organización de una manera más eficiente, realista y apropiada.

Palabras clave

Organizaciones deportivas, herramienta de gestión, Cuadro de Mando Integral, tipología.

Abstract

The Balanced Scorecard is a management control tool currently used by organisations to implement and communicate the organisation's strategy, including sports organisations. These organisations are faced with the need to develop management tools that consider not only the characteristics of each organisation, but also the variability of a changing environment due to the demands and needs of the population, which are increasingly diverse and result in a mandatory adaptation and versatility on the part of the organisations. This project aims to develop a proposal for the classification of sports organisations according to the particularities that they are currently experiencing, and to develop a Balanced Scorecard adapted to each type of sports organisation, adjusting to their characteristics, and helping to manage each organisation in a more efficient, realistic, and appropriate way.

Keywords

Sports organisations, management tool, Balanced Scorecard, typology.

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Justificación del objeto de estudio	10
1.2. Objetivos	11
1.3. Estructura del trabajo	12
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Las organizaciones	13
2.1.1. Definición y concepto de las organizaciones	13
2.1.2. Estructura de las organizaciones	15
2.1.2.1. La especialización laboral	17
2.1.2.2. La departamentalización.....	18
2.1.2.3. La cadena de mando	20
2.1.2.4. El ámbito de control	20
2.1.2.5. La centralización o descentralización.....	22
2.1.2.6. Grado de formalización	23
2.1.3. El nuevo orden de las organizaciones	23
2.2. Las organizaciones deportivas	26
2.2.1. Concepto de organización deportiva	26
2.2.2. Tipologías de organizaciones deportivas	27
2.3. El Cuadro de Mando Integral	35
2.3.1. Definición del concepto de Cuadro de Mando Integral	35
2.3.2. Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	37
2.3.2.1. La perspectiva financiera.....	38
2.3.2.2. La perspectiva de cliente	38
2.3.2.3. La perspectiva de procesos internos	39
2.3.2.4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	39
2.3.3. Los objetivos estratégicos en el Cuadro de Mando Integral	40
2.3.4. Los indicadores en el Cuadro de Mando Integral	40
2.3.5. El Mapa Estratégico	41
2.3.6. Aspectos claves y principales beneficios del Cuadro de Mando Integral	43
2.3.7. El Cuadro de Mando Integral en las organizaciones deportivas	44
3. METODOLOGÍA	48

4. PROPUESTA	50
4.1. Realización de la encuesta	50
4.1.1. Diseño de la encuesta	50
4.1.2. Análisis de los resultados de la encuesta.....	54
4.2. Propuesta de tipología de organizaciones deportivas	57
4.2.1. Organizaciones de gobierno deportivo.....	59
4.2.2. Organizaciones proveedoras de actividad física	60
4.2.3. Organizaciones proveedoras de gestión	61
4.2.4. Organizaciones proveedoras de material deportivo	62
4.3. Propuesta de Cuadro de Mando Integral según la propuesta de tipología de organizaciones deportivas	64
4.3.1. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para organizaciones de gobierno deportivo.....	65
4.3.2. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de actividad física.....	70
4.3.3. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión	76
4.3.4. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos	83
4.3.5. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de material deportivo	90
5. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA	97
6. FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO	100
7. BIBLIOGRAFÍA	101

Índice de contenidos. Tablas y Figuras.

Tablas

Tabla 1. <i>Categorías de la propuesta de Chelladurai (1985) para clasificar las organizaciones deportivas.....</i>	28
Tabla 2. <i>Tipos de organizaciones deportivas según la propuesta de Gómez y Opazo (2006).....</i>	29
Tabla 3. <i>Tipos de organizaciones deportivas según la tipología de Gómez et al. (2007).....</i>	31
Tabla 4. <i>Tipos de organizaciones deportivas según la tipología de Escamilla-Fajardo et al. (2018).....</i>	32
Tabla 5. <i>Modelos de implantación en el CMI según Baraybar (2011)</i>	37
Tabla 6. <i>Variables de las organizaciones de gobierno deportivo en la tipología distintiva.....</i>	60
Tabla 7. <i>Variables de las organizaciones proveedoras de actividad física en la tipología distintiva.....</i>	61
Tabla 8. <i>Variables de las organizaciones proveedoras de gestión en la tipología distintiva.....</i>	62
Tabla 9. <i>Variables de las organizaciones proveedoras de material deportivo en la tipología distintiva.....</i>	63
Tabla 10. <i>Propuesta de perspectiva financiera para las organizaciones de gobierno deportivo.....</i>	66
Tabla 11. <i>Propuesta de perspectiva de entidades para las organizaciones de gobierno deportivo.....</i>	67
Tabla 12. <i>Propuesta de perspectiva de procesos internos para las organizaciones de gobierno deportivo.....</i>	68
Tabla 13. <i>Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones de gobierno deportivo.....</i>	69
Tabla 14. <i>Propuesta de perspectiva de sostenibilidad para las organizaciones de gobierno deportivo.....</i>	70
Tabla 15. <i>Propuesta de perspectiva financiera para las organizaciones proveedoras de actividad física.....</i>	72
Tabla 16. <i>Propuesta de perspectiva de clientes o socios para las organizaciones proveedoras de actividad física.....</i>	73
Tabla 17. <i>Propuesta de perspectiva de procesos internos para las organizaciones proveedoras de actividad física.....</i>	74

Tabla 18. <i>Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones proveedoras de actividad física</i>	75
Tabla 19. <i>Propuesta de perspectiva medioambiental para las organizaciones proveedoras de actividad física</i>	76
Tabla 20. <i>Propuesta de perspectiva financiera para las organizaciones proveedoras de gestión</i>	78
Tabla 21. <i>Propuesta de perspectiva de entidades o clientes para las organizaciones proveedoras de gestión</i>	79
Tabla 22. <i>Propuesta de perspectiva de infraestructura para las organizaciones proveedoras de gestión</i>	80
Tabla 23. <i>Propuesta de perspectiva de procesos internos para las organizaciones proveedoras de gestión</i>	81
Tabla 24. <i>Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones proveedoras de gestión</i>	82
Tabla 25. <i>Propuesta de perspectiva medioambiental para las organizaciones proveedoras de gestión</i>	83
Tabla 26. <i>Propuesta de perspectiva financiera para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos</i>	85
Tabla 27. <i>Propuesta de perspectiva de participantes deportivos para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos</i>	86
Tabla 28. <i>Propuesta de perspectiva de espectadores para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos</i>	87
Tabla 29. <i>Propuesta de perspectiva de procesos internos para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos</i>	88
Tabla 30. <i>Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos</i>	89
Tabla 31. <i>Propuesta de perspectiva medioambiental para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos</i>	90
Tabla 32. <i>Propuesta de perspectiva financiera para las organizaciones proveedoras de material deportivo</i>	92
Tabla 33. <i>Propuesta de perspectiva de clientes para las organizaciones proveedoras de material deportivo</i>	93
Tabla 34. <i>Propuesta de perspectiva de procesos internos para las organizaciones proveedoras de material deportivo</i>	94
Tabla 35. <i>Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones proveedoras de material deportivo</i>	95
Tabla 36. <i>Propuesta de perspectiva de sostenibilidad para las organizaciones proveedoras de material deportivo</i>	96

Figuras

Figura 1. <i>Tipos de relaciones entre superiores y empleados según Graicunas (1933)</i>	21
Figura 2. <i>Tendencias organizacionales en el mundo moderno según Chiavenato (2019)</i>	24
Figura 3. <i>Principales elementos del Mapa Estratégico según Kaplan y Norton (2000)</i>	42
Figura 4. <i>Propuesta de CMI, según Barajas y Sánchez-Fernández (2009), para su utilización por parte de las organizaciones públicas deportivas o para la evaluación de las inversiones realizadas.....</i>	45
Figura 5. <i>Propuesta de Mapa Estratégico, según Rodríguez et al. (2010) para el uso del CMI en los servicios deportivos municipales</i>	46
Figura 6. <i>Fases para la realización de la propuesta de Cuadro de Mando Integral....</i>	48
Figura 7. <i>Pasos realizados para elaborar la encuesta.....</i>	50
Figura 8. <i>Variables establecidas para dar respuesta al objetivo de la encuesta</i>	51
Figura 9. <i>Preguntas de la encuesta relacionadas con las variables generales.....</i>	52
Figura 10. <i>Preguntas de la encuesta relacionadas con las variables establecidas</i>	53
Figura 11. <i>Resultados de la encuesta relacionados con las variables generales</i>	55
Figura 12. <i>Resultados de la encuesta relacionados con las variables específicas</i>	56
Figura 13. <i>Tipos de organizaciones deportivas según la propuesta analógica</i>	58
Figura 14. <i>Tipos de variables para clasificar a las organizaciones deportivas según la propuesta distintiva</i>	59
Figura 15. <i>Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones de gobierno deportivo</i>	65
Figura 16. <i>Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones proveedoras de actividad física</i>	71
Figura 17. <i>Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones proveedoras de gestión</i>	77
Figura 18. <i>Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos.....</i>	84
Figura 19. <i>Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones proveedoras de material deportivo</i>	91

Índice de abreviaturas

BSC: *Balanced Scorecard*

CMI: Cuadro de mando integral

COE: Comité Olímpico Español

DIRCE: Directorio Central de Empresas

EASM: *European Association for Sport Management*

GASB: *Governmental Accounting Standards Board*

ICMA: *International City/County Management Association*

NGP: Nueva Gestión Pública

RAE: Real Academia Española

SEA: *Service Efforts and Accomplishments*

TI: Tecnología de la información

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del objeto de estudio

El principal motivo del objeto de estudio nace de dos focos, relacionados entre ellos, que tienen como meta la mejora en la gestión de las organizaciones deportivas. El primer foco nace de la consideración del deporte como un fenómeno de masas con un trascendental poder de seguimiento y congregación, aportando un importante valor económico y social. En un entorno cambiante, como el que nos encontramos actualmente, las demandas y necesidades de la población están cada vez más diversificadas, teniendo como consecuencia una obligatoria adaptación y versatilidad por parte de las organizaciones deportivas. Esta situación es cada vez más complicada, por lo que el concepto tradicional de organización deportiva ha ido evolucionando. En este objeto de estudio se pretende proponer una nueva forma de clasificar a las organizaciones deportivas que se aleje de los criterios clásicos y se adapte a las características de estas y al entorno cambiante en el que se encuentran.

Por otro lado, el segundo foco nace de la adaptación de un Cuadro de Mando Integral según las características de las organizaciones deportivas establecidas en la propuesta de clasificación de las organizaciones deportivas. Esta adecuación del Cuadro de Mando Integral según las características de las organizaciones deportivas propuestas en la clasificación permitirá usar una herramienta de gestión eficiente que tendrá en cuenta las variables que actualmente son relevantes según las características de cada tipo de organización.

De este modo, este trabajo me ha llevado a elaborar dos aspectos que pretenden perfeccionar la manera de clasificar las organizaciones deportivas y mejorar la gestión de esta a través de una herramienta que se adapta a las características de cada una.

1.2. Objetivos

Basándome en los dos principales focos de este estudio, que se mencionan en el apartado *justificación del objeto de estudio*, podemos definir como principales objetivos los siguientes: *la creación de una tipología de organizaciones deportivas y la creación de un Cuadro de Mando Integral según las organizaciones establecidas en la tipología.*

El primer objetivo, *la creación de una tipología de organizaciones deportivas*, se entiende como la elaboración de una propuesta de clasificación para las organizaciones deportivas. Los objetivos que se pretenden alcanzar con la elaboración de la propuesta de tipología de organizaciones deportivas son los siguientes:

1. *Formular una clasificación de organizaciones deportivas en función de las características de cada una.*
2. *Identificar cada tipo de organización deportiva según la particularidad de cada una.*
3. *Determinar las principales diferencias entre los tipos de organizaciones deportivas.*

El segundo objetivo, *la creación de un Cuadro de Mando Integral según las organizaciones establecidas en la tipología*, concibe la creación de un Cuadro de Mando Integral para cada tipo de organización deportiva que se ha establecido en la propuesta de tipología de organizaciones deportivas. Los objetivos que se pretenden alcanzar con la creación de un Cuadro de Mando Integral según las organizaciones establecidas en la tipología son los siguientes:

1. *Elaborar un Cuadro de Mando Integral para cada tipo de organización deportiva que se especifica en la tipología propuesta de organizaciones deportivas.*
2. *Adaptar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral según las características de cada tipo de organización deportiva.*
3. *Desempeñar una herramienta de gestión que ayude a gestionar más eficientemente las organizaciones deportivas según sus características.*

1.3. Estructura del trabajo

Este trabajo está estructurado en seis secciones. En el primer apartado, la *Introducción*, se justifica la elección del objeto de estudio, se detallan los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la elaboración de este proyecto y el presente subapartado, la explicación de la estructura que sigue el proyecto.

El segundo apartado, *Marco teórico*, pretende abarcar tres grandes ámbitos. El primer ámbito son las organizaciones, que entendemos por organizaciones, la estructura de las organizaciones y la situación actual de estas. El segundo ámbito son las organizaciones deportivas, que entendemos por organización deportiva y que tipologías de organizaciones deportivas existen. El tercer ámbito es el Cuadro de Mando Integral, que entendemos por Cuadro de Mando Integral, que perspectivas tiene, que son los objetivos estratégicos y los indicadores, que es un mapa estratégico, cuáles son los beneficios y que relación tienen con las organizaciones deportivas.

El tercer apartado, *Metodología*, define que pasos son necesarios para poder realizar las propuestas de este estudio y que estructura sigue este estudio para poder llevar a cabo este estudio.

En el cuarto apartado, *Propuesta*, se ofrecen las propuestas de tipologías de organizaciones deportivas y el Cuadro de Mando Integral según cada tipo de organización deportiva.

En el quinto apartado, *Conclusiones*, se recogen las conclusiones extraídas en la elaboración del trabajo y se responde a las metas planteadas al inicio de este trabajo. Asimismo, se hará alusión a las limitaciones que se han presentado durante la elaboración e investigación a lo largo del trabajo.

Finalmente, en el sexto apartado, *Futuras líneas de trabajo*, se muestran las potenciales líneas de investigación que derivan de cuestiones pertinentes a este trabajo y que se podrían llevar adelante en proyectos futuros.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Las organizaciones

2.1.1. Definición y concepto de las organizaciones

A partir de los años cincuenta, las organizaciones han sido uno de los principales focos de investigación de las ciencias sociales, considerando la estructura de estas uno de los aspectos más destacados en las investigaciones. Tal como detallan Gómez et al. (2007), en la actualidad existen diversas perspectivas y enfoques para comprender las distintas formas que pueden tener las organizaciones.

La definición de organización que proporciona la Real Academia Española (RAE) dice así «asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines». Autores como Hernangómez-Barahona (1988) define el concepto de organización como:

Institución social en la que el conjunto de sus integrantes desempeña un sistema de actividades, coordinando de forma consciente y con racionalidad limitada, en la búsqueda de determinados objetivos; este conjunto de actividades conforma su estructura. Tanto los fines como la estructura están determinados por dos componentes: El entorno y las estrategias de los individuos. (p. 226)

Analizando la definición de Hernangómez-Barahona (1988), nos permite visualizar los siguientes componentes de toda organización:

- a) Institución social, como conjunto de personas que participan.
- b) Ejecución de un sistema de actividades, coordinado conscientemente gracias a sistemas de planificación y control.
- c) Racionalidad limitada de la propia organización y los participantes de esta.
- d) Persecución de objetivos comunes a los participantes.
- e) Existencia de una estructura organizativa formal, con la existencia de relaciones entre los participantes y la creación de sistemas de información y comunicación.
- f) El entorno es una variable determinante en las decisiones de la organización.
- g) Las estrategias individuales son una variable determinante en las decisiones de la organización.

Autores como Triadó et al. (2016) definen el concepto de organización como “la combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen” (p. 23).

De la definición de Triadó et al. (2016) se puede establecer que en una organización existen cuatro elementos básicos y esenciales: una acción asociada, un plan, una coordinación y una especialización.

El primer elemento que Triadó et al. (2016) definen es la acción asociada. La simple acción asociada de varias personas no es suficiente para crear una organización. Trabajar junto a un grupo de personas no garantiza nada, y menos si se busca una eficacia. Triadó et al. (2016) puntualizan la necesidad de establecer una estructura en esta acción asociada.

Por otro lado, haciendo referencia al segundo elemento que Triadó et al. (2016) exponen, para que una organización sea eficaz es primordial establecer un objetivo común para alcanzar un resultado deseado. Por objetivo común, los autores lo entienden como una meta fundada sobre una comunidad de intereses de varias personas. Los objetivos personales de las personas que conforman una organización deben estar sometidos siempre al interés común, y ser compatibles con él.

El elemento de coordinación, según Triadó et al. (2016) es la coordinación de la ordenación constituida para un esfuerzo colectivo, con la finalidad de obtener una acción en la consecución de un objetivo común. Es sustancial relacionar el concepto de coordinación con el fenómeno de la sinergia, en virtud del cual el esfuerzo colectivo es más eficiente que la suma de los esfuerzos individuales.

El cuarto elemento que Triadó et al. (2016) puntualizan, se relaciona con el tercer elemento, la coordinación. Para conseguir que el esfuerzo colectivo sea eficiente es necesario una subdivisión de esfuerzos, más concretamente una especialización entre las distintas personas que forman una organización. La creación de un sistema preciso de dependencias y relaciones ayudará en la coordinación de los esfuerzos de todos los integrantes hacia la consecución del objetivo común.

La eficacia de la organización, la supervivencia de esta y su sentido dependerá del equilibrio de estos cuatro elementos entre sí y cómo se relacionan con agentes exteriores.

2.1.2. Estructura de las organizaciones

La bibliografía relacionada con las estructuras organizacionales empezó a partir de 1950. Existe una gran variedad de estudios asociados a las estructuras de las organizaciones, el trabajo de Mintzberg (1979) sobre tipologías de las organizaciones basadas en distintos diseños estructurales, el de Burns y Stalker (1961) sobre los tipos de estructura organizacional según las diferentes condicionales ambientales, el de Child (1972) sobre la estructuración de las actividades dentro de una organización y el de Miles y Snow (1978) sobre el concepto de estructura basado en la estrategia de la organización, entre muchos otros. La curiosidad por estudiar la estructura organizacional radica en la relación entre el diseño de la estructura y otros fenómenos organizacionales, como el rendimiento, la distribución de poder o los sistemas de control.

Una de las partes más importantes de las organizaciones es la forma a través de la cual estas consiguen dividir y coordinar sus actividades, orientándolas a la consecución de un objetivo común. Gómez et al. (2007) definen el proceso de división del trabajo de las organizaciones, y aspecto fundamental en la estructura de esta, cómo proceso de diferenciación. Una vez dividido el trabajo en diversas actividades, Gómez et al. (2007) definen como necesaria la coordinación de las diferentes partes para lograr ese objetivo común. Este concepto de coordinación también se denomina proceso de integración. Los procesos de diferenciación e integración son clave para comprender la estructura de una organización (Hodge et al. 1998).

Los procesos de diferenciación e integración se relacionan con el grado de complejidad de la organización, a mayor diferenciación, más necesidad de coordinación y control, por tanto, mayor complejidad en la organización. Las organizaciones pueden tener diferentes niveles de complejidad, mostrando una gran variedad de composiciones estructurales existentes. Según Gómez et al. (2007) el grado de complejidad no solo se relaciona con los procesos de diferenciación e integración, sino también se asocia a la influencia de factores como el medio externo y tecnológico que enfrenta la organización, además de características internas como la naturaleza del personal, las tradiciones y la toma de decisiones. Reflejando así que la complejidad de las organizaciones debe estudiarse desde un enfoque multifacético y no a partir de presunciones como la relación entre tamaño y complejidad (Hall, 1983).

Entendiendo el proceso de diferenciación cómo una manera de medir el grado de complejidad de una organización, según Hall (1983) puede existir una diferenciación horizontal, vertical o una dispersión espacial. La diferenciación horizontal, hace referencia a la forma en que las actividades realizadas se subdividen entre sus integrantes en tareas rutinarias y uniformes, relación con el concepto de estandarización, o bien a la división de las actividades según el grado de conocimientos específicos que se necesitan para su realización, relación con el concepto de especialización. La diferenciación vertical se asocia a los niveles jerárquicos de control y toma de decisiones en la organización. La dispersión espacial se relaciona con la distribución del espacio del personal o de las tareas que realizan.

Autores cómo Hodge et al. (1998) precisan que al proceso de diferenciación de una organización le tiene que acompañar un proceso de integración orientado a coordinar las tareas que se ejecutan en la organización. Para elaborar un proceso de integración es necesario definir mecanismos de control, canales de comunicación y líneas de dirección que formen la particular que tiene cada organización de coordinarse y conseguir los objetivos comunes de la organización. El proceso de integración contempla una formalización de reglas, políticas y procedimientos, y una centralización orientada a establecer el lugar en el que se toman las decisiones dentro de la propia organización.

Gómez et al. (2007) especifica que existe otra forma de coordinación relacionada con el punto donde se toman las decisiones en la organización, este concepto se designa cómo centralización. La centralización hace referencia a la manera como se distribuye el poder en una organización, esta distribución tiene relación con la eficacia de la propia organización y sobre el comportamiento de sus miembros. Una manera más centralizada o descentralizada tiene sus desventajas, mientras una forma centralizada determina mejor el tema del control y la coordinación, una descentralizada hace más fácil la adaptación frente a los posibles cambios. La elección entre una manera u otra dependerá del objetivo común, de la relación con el entorno y de muchas otras particularidades de la organización.

Conceptos cómo diferenciación, formalización y centralización son características estructurales, y el significado que adquieren en cada organización hace referencia a la estructura formal de y a su grado de complejidad. Sin embargo, Gómez et al. (2007) puntualizan que la definición de la estructura de una organización no solo está determinada por la configuración de estos conceptos, sino que existen, un conjunto de

factores que también influyen sobre los procedimientos y operaciones de las organizaciones. Autores como Burns y Stalker (1961) relacionan estos factores a los cambios que afectan a la tecnología que se utiliza en la organización. Otros autores como Lawrence y Lorsch (1967) relacionan estos factores a aspectos más generales y los denominan “condiciones del entorno al que se enfrenta la organización”. También hay quienes vinculan la estructura de la organización directamente a la finalidad que esta persigue (Chandler, 1962). Además de los elementos que configuran la estructura de una organización (diferenciación, formalización y centralización), existen factores cuya influencia también contribuye a la definición de la estructura de una organización. A estos factores se les puede denominar factores contextuales (Gómez et al. 2007).

Identificar la estructura de una organización es esencial debido a su relación con el funcionamiento de la organización. Una organización estructurada apropiadamente proporciona líneas de autoridad claras, una correcta distribución de las responsabilidades, además de una diferenciación e integración que resulten eficaces para la consecución del objetivo común de la organización. Si bien, Hodge et al. (1998) sostiene que no se puede hablar de la existencia de una forma óptima para estructurar las organizaciones, la forma más adecuada dependerá de la finalidad que se ha planteado la organización, del entorno en el que funciona, además de la tecnología y todas las características que distinguen a la propia organización.

Para el diseño de la estructura de una organización, la mayoría de los autores hacen referencia a los seis elementos que Daft et al. (1987) determinaron: la especialización laboral, la departamentalización, la cadena de mando, el ámbito de control, la centralización o descentralización y el grado de formalización.

2.1.2.1. La especialización laboral

Autores como Robbins et al. (2005) definen la especialización del trabajo como el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. La principal finalidad de la especialización laboral, según Triadó et al. (2016), es buscar aprovechar la curva de experiencia, fuente de la ventaja competitiva. La persona que efectúe mejor una tarea será

la que desarrolle esas funciones en la empresa. Si una empresa quiere ser más eficiente en su organización, deberá estructurar y procurar especializar las funciones y puestos de trabajo, que permitan una coordinación eficaz de toda la organización.

El primer autor que hizo referencia al concepto de especialización laboral, Babbage (1832), estableció que esta consigue cuatro efectos positivos:

1. Menos tiempo necesario para entender un trabajo.
2. Disminuir el desperdicio de material en el proceso de aprendizaje.
3. Facilidad en alcanzar gran habilidad en la especialización.
4. Beneficia una relación más cuidadosa entre las destrezas y capacidades de las personas y sus tareas específicas.

Del concepto de especialización laboral, Triadó et al. (2016) expone que existen dos tipos de consecuencias. La primera consecuencia hace referencia al incremento en el personal necesario para ejecutar las mismas tareas, debido a la especialización de las tareas, a la par que posibilita una mayor capacidad de producción. La segunda consecuencia relaciona la especialización laboral con una disminución de la motivación de los trabajadores, aumentando la estandarización en las tareas a efectuar y un incremento del aburrimiento o la desgana.

Consecuencia de la especialización laboral, se puede elaborar un listado de tareas y puestos de trabajo que se pueden agrupar por grupos o departamentos con actividades similares.

2.1.2.2. La departamentalización

Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, Robbins et al. (2005) especifica que deben agruparse para que las tareas comunes se puedan coordinar. La base mediante la cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización.

Otros autores como Hellriegel et al. (2002) definen el concepto de departamentalización como “la subdivisión del trabajo en puestos y tareas y la asignación a unidades

especializadas en una organización. También comprende el diseño de normas para el desempeño de los puestos y las tareas” (p. 272).

La departamentalización, según Hellriegel et al. (2002) puede suceder por cuatro aspectos: funciones, productos, lugares o clientes. Esta distinción agrupará las tareas según el aspecto, o los aspectos, que la organización considere más relevantes.

El uso de la departamentalización en las organizaciones, según Triadó et al. (2016) viene provocado por la necesidad de conseguir incrementar la habilidad de los trabajadores, disminuir el tiempo de producción, optimizar la técnica y disminuir el control de producción.

Siempre que se dividen las tareas en funciones aparecen problemas, al menos de coordinación. Así, con la departamentalización, Dalton et al. (1970) puntualiza que se pueden identificar cuatro problemas:

1. Cada departamento encamina a desarrollar su propia perspectiva de los objetivos de la organización.
2. Orientaciones temporales diferentes en cada departamento.
3. Desarrollo de una propia orientación interpersonal según el departamento.
4. Diferenciación en la formalidad de comunicación o lenguaje entre departamentos.

La departamentalización puede ayudar a la organización, pero puede provocar ciertos problemas que se deben tener en cuenta para minimizarlos. Lo fundamental, según puntualiza Triadó et al. (2016) es la comunicación entre departamentos, por ello es necesario que cualquier organigrama de una organización identifique y establezca líneas de comunicación entre ellos.

2.1.2.3. La cadena de mando

La cadena de mando, según Robbins et al. (2005), es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Otros autores, como Triadó et al. (2016), definen la cadena de mando como la línea de poder por la que se transmiten las órdenes dentro de una organización. Esta línea deja claro quien reporta a quien, quien tiene potestad para dictar las órdenes que deben ser obedecidas.

Triadó et al. (2016) concreta que dentro de la cadena de mando es necesario resaltar dos conceptos relacionados: el principio de unidad de mando y la autoridad.

El principio de unidad de mando plantea que un empleado solo debe tener un único superior. Este principio ayuda a preservar la línea ininterrumpida de autoridad que se extiende por la organización.

La autoridad, según Triadó et al. (2016), es el derecho a mandar algo y ser obedecido. Otros autores, como Bateman y Snell (2019), definen el concepto de autoridad como “el derecho legítimo a tomar decisiones y a instruir a otras personas acerca de lo que deben hacer” (p. 292). La determinación de la autoridad, conforme a Barnard (1968), no viene tan determinada por elementos formales de la propia organización ni por la aceptación que se produce en de los diferentes niveles jerárquicos. Barnard (1968) establece que el término de autoridad significa obediencia solo en cuanto que es aceptada y se encuentre bajo las siguientes cuatro condiciones:

1. Cuando un empleado entienda las órdenes que se le dan.
2. Cuando un empleado la vea como compatible con los objetivos de la organización.
3. Cuando un empleado la entienda como compatible con sus intereses personales.
4. Cuando un empleado tenga los recursos y medios para obedecer las órdenes.

2.1.2.4. El ámbito de control

Las empresas, a medida que van consolidando su actividad, acostumbran a ir aumentando el número de trabajadores. El crecimiento de una organización puede producirse en una

dirección horizontal, aumentando el número de personas en cada nivel jerárquico, o en dirección vertical, aumentando los niveles de la organización.

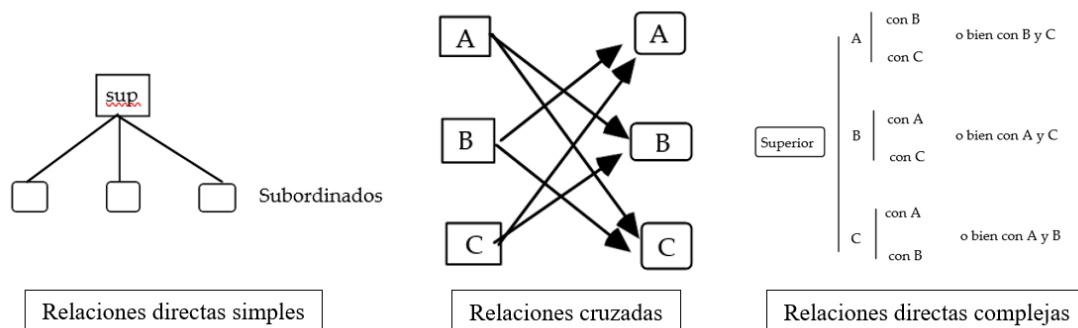
Un único directivo no siempre puede delegar todas las actividades, así que el crecimiento horizontal es necesario. Una vez que una organización crece horizontalmente, aparece el problema de determinar qué número de trabajadores se encuentran bajo la dirección de un directivo. Este concepto de que número de empleados dependen directamente de un directivo se denomina *span* de control (Triadó et al. 2016).

Triadó et al. (2016) afirman que un jefe debe contar con un número de empleados directos lo suficientemente limitado para poder coordinarlos y controlarlos individualmente a todos de forma eficaz, a la vez que suficientemente amplio para poder realizar todas las tareas que puedan depender de su cargo.

De entre los distintos factores determinantes del problema de control en las organizaciones, la variable más importante es el número de relaciones entre puestos, que pueden llegar a dificultar las relaciones entre un superior y sus empleados. Graicunas (1933) distinguió tres tipos de relaciones entre superiores y empleados: relaciones directas simples, relaciones cruzadas y relaciones directas complejas. Estos tipos de relaciones entre superiores y empleados, según Graicunas (1933), se pueden observar en la *Figura 1*.

Figura 1

Tipos de relaciones entre superiores y empleados según Graicunas (1933)



Nota. Muestra gráfica de los tipos de relaciones que existen entre superiores y empleados según Graicunas (1933). Tomado de Triadó, M., Aparicio, M. del P., Jaría, N., & Elasmri, A. (2016). *Administración de la empresa: teoría y práctica (Primera edición)*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

2.1.2.5. La centralización o descentralización

La delegación de la autoridad por parte de del directivo tiene estrecha relación con la centralización de la autoridad en la organización. El término de centralización, según definen Robbins et al. (2005), hace referencia al grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. En cambio, por el término de descentralización, Fernández (2010) expone que es el proceso de otorgar más autoridad y, por tanto, conceder mayor autonomía en la toma de decisiones a empleados o departamentos de niveles inferiores. Tanto el concepto de centralización cómo el de descentralización, hacen referencia al grado con que esta autoridad es delegada en cuanto al nivel de la organización, no por decisión de cada responsable.

Para poder determinar el grado de descentralización de una organización, Triadó et al. (2016) establecen los siguientes factores:

- a) La estrategia y el ambiente organizacional de la entidad. La estrategia de una organización repercutirá en el tipo de mercados, diseño de la producción y modelo de competencia.
- b) Tamaño y tasa de crecimiento. Para una eficaz dirección es necesario que junto al tamaño de la empresa crezca el grado de autonomía.
- c) Características de la organización. El grado de centralización de la entidad viene influido por características propias cómo las preferencias de los directivos, el coste y el riesgo asociados a la decisión, la cultura de la propia organización y las calificaciones de los empleados.

Triadó et al. (2016) exponen que la centralización presenta la ventaja de una mayor y más fácil coordinación que la descentralización. Sin embargo, la centralización presenta el peligro de formar personalismos. Para evitar la aparición de personalismos en las organizaciones, es necesario implementar órganos colegiales de decisión que Triadó et al. (2016) denominan cómo comités. Los comités tienen la voluntad de coordinar tareas, intercambiar información y tomar decisiones.

2.1.2.6. Grado de formalización

La formalización, según establecen Robbins et al. (2005), es el grado en que las tareas de una organización están estandarizadas, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Cuando un puesto está muy formalizado, el empleado que lo ocupa tiene muy poca libertad para decidir qué debe hacer o cómo hacerlo. Conforme exponen Triadó et al. (2016), toda formalización conlleva un mínimo grado de libertad en el puesto de trabajo.

Cuanto mayor sea el grado de formalización, menos tiene que aportar el empleado. En consecuencia, los empleados que ocupan puestos con un bajo grado de formalización necesitan menos formación y no es relevante un alto nivel de rotación. La formalización del puesto de trabajo presenta las ventajas derivadas de la especialización laboral, pero, empobrece y conduce a desmotivar al trabajador al minimizar su capacidad de decisión (Triadó et al. 2016).

Un cierto grado de formalización es necesario en todas las organizaciones, ergo que determinados puestos lo necesitan. También, hay ciertos empleados que se encuentran más cómodos trabajando en actividades muy formalizadas que en otras con grados de libertad más elevados. El grado de formalización no debe ser el mismo para todas las actividades de la organización y se deben ajustar según el tipo de actividad, las características de la persona que realizará la actividad y finalmente según convenga a los objetivos comunes de la propia organización.

2.1.3. El nuevo orden de las organizaciones

La velocidad del cambio y los desafíos del mundo globalizado están obligando a las organizaciones a realizar ajustes y acciones de adaptación, como condición para su supervivencia en el nuevo ambiente de negocios. Chiavenato (2019) establece que las tendencias organizacionales en el mundo moderno se caracterizan por once tendencias. Estas tendencias que define Chiavenato (2019) se pueden observar en la *Figura 2*.

Figura 2

Tendencias organizacionales en el mundo moderno según Chiavenato (2019)

1. Cadenas de mando más cortas.
2. Menos unidad de mando.
3. Amplitudes de control más extensas.
4. Más participación y *empowerment*.
5. El staff como consultor y no como ejecutor.
6. Énfasis en los equipos de trabajo.
7. La organización como un sistema de unidades de negocios interdependientes.
8. Infraestructura.
9. Ablandamiento de los controles externos sobre las personas.
10. Foco en el negocio básico y esencial.
11. Consolidación de la economía del conocimiento.

Nota. Muestra gráfica de las tendencias organizacionales en el mundo moderno según Chiavenato (2019). Tomado de Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*.

Es necesario que las organizaciones se prepararen para los cambios y transformaciones que están llegando. De acuerdo con Chiavenato (2019), no se trata de hacer previsiones o escenarios con respecto al futuro de las organizaciones, sino invitar a las propias organizaciones a pensar seriamente en cómo reinventarse mientras el futuro todavía no llegue, pues cuando llegue, las organizaciones tendrán poco tiempo para adaptarse a la misma velocidad que él. Y eso podría ser más difícil, ya que las organizaciones tendrían que improvisar para obtener soluciones rápidas.

Esta preparación para un futuro que cada vez vemos más cerca, según Chiavenato (2019), está imponiendo un monitoreo y diagnóstico ambiental continuo para la adopción de decisiones y acciones estratégicas, tácticas y operacionales, además de un inmenso foco en las tendencias, a fin de preparar a las organizaciones para los nuevos paradigmas y realidades que vengan. Los cambios vienen pronto, son rápidos, impetuosos y desafiantes. Un análisis constante y fijo debe ser parte integral de la estrategia de sustentabilidad y competitividad en cada organización.

Pero, cada vez que se visualiza el futuro de las organizaciones ocurre un presentimiento diferente. Esto sucede debido a que vivimos en un mundo dónde las cosas se transforman a cada momento con una rapidez increíble, y nos señalan nuevas direcciones e incursiones. De esta manera, según Chiavenato (2019), surgen nuevos enfoques y distintas expectativas frente a nuevos y extraños paradigmas. Aspectos como volatilidad, inestabilidad, movilidad, imprevisibilidad y ambigüedad, son las principales características de este ambiente tenue y provisional que envuelve a las organizaciones. Ante esta situación desconcertante, las organizaciones corren el grave riesgo de combatir con situaciones totalmente nuevas al aplicar viejas y arcaicas soluciones.

La Era de la Información¹, tal y como expone Chiavenato (2019), trae nuevos desafíos para las organizaciones, provocando soluciones creativas con el fin de reducir las diferencias entre las prácticas administrativas y las exigencias de un entorno extremadamente cambiante e inestable. Y la Era Digital² y la Cuarta Revolución industrial³ originaron un mundo exponencial y nuevas soluciones cargadas de tecnologías emergentes. ¿Podemos definir hacia que futuro se dirigen las organizaciones?, no es posible hacer predicciones en un mundo exponencial y cargado de infinitas variables. Pero, de acuerdo con Chiavenato (2019), una cosa es cierta, las organizaciones van a dónde todas las personas consigamos llevarlas. Somos las personas, las principales protagonistas de modelar las organizaciones conforme realizamos nuestras acciones de acuerdo con nuestra imaginación, creatividad e innovación.

¹ Según Chiavenato (2019) es el periodo iniciado a inicios de la década de 1990, con el surgimiento de la tecnología de la información, de la globalización de los negocios y de los fuertes cambios que llevaron a la inestabilidad e imprevisibilidad.

² Según Chiavenato (2019) es el periodo actual. Un periodo digitalizado, y con la importancia de la unión de tecnologías para integrar el mundo físico y el mundo virtual, además de facilitar el acceso a datos, registros, imágenes, comunicación e interacción.

³ La Cuarta Revolución industrial, tal y como expone Chiavenato (2019), integra la combinación de varias innovaciones tecnológicas en tecnología digital que incluyen robótica avanzada e inteligencia artificial, captura y análisis de datos y una gran variedad de innovaciones tecnológicas.

2.2. Las organizaciones deportivas

2.2.1. Concepto de organización deportiva

El deporte, entendido como uno de los fenómenos sociales y culturales más importantes de este siglo, tanto en su vertiente de espectáculo de masas como de práctica libre y voluntaria de las personas, se desarrolla a través de entidades y organizaciones deportivas. Estas entidades tienen un principio asociativo, al que se unieron corporaciones de carácter público después y sociedades mercantiles cuando el deporte se convierte en objeto de consumo.

La definición del concepto de organizaciones deportivas que existe en la actualidad es bastante amplia, según exponen Gómez et al. (2007). La definición más utilizada para establecer el significado de organizaciones deportivas es la realizada por Slack y Parent (2006), esta precisa que “una organización deportiva es una entidad social involucrada en el sector del deporte, está dirigida por objetivos, con un sistema de actividades conscientemente estructurado y un límite relativamente identificable” (p.5). De la definición expuesta por Slack y Parent (2006), autores como Blanco-Mesa (2015) exponen que se pueden extraer cinco elementos clave característicos de las organizaciones deportivas:

- Entidad social: Todas las organizaciones deportivas están compuestas por grupos de personas que interactúan entre ellas.
- Involucrada en el deporte: Las organizaciones deportivas se encuentran involucradas con la producción de productos y servicios relacionados con el deporte.
- Dirigida por objetivos: Las organizaciones deportivas establecen un objetivo común para alcanzar un resultado deseado.
- Sistema de actividades conscientemente estructurado: Las organizaciones deportivas tienen una estructura de actividades consistente donde las principales funciones son delegadas en tareas y en grupos de trabajo como mecanismo de coordinación y control de estas y que aseguren el logro de los objetivos.
- Límite relativamente identificable: En las organizaciones deportivas es necesario tener identificado los límites entre miembros y no-miembros de esta.

Muchos de los elementos que Blanco-Mesa (2015) expone se asimilan a los conceptos que autores como Hernangómez-Barahona (1988) y Triadó et al. (2016) establecen como característicos de las organizaciones, sin entrar en la especificidad de esta.

Aunque las características de la definición de organizaciones deportivas de Slack y Parent (2006) pueden aproximarse al contexto en el que operan, es una definición amplia que permite que muchos tipos diferentes de organizaciones implicadas en el mundo del deporte puedan ser consideradas organizaciones deportivas. La amplitud del concepto realizado por Slack y Parent (2006) permite incluir dentro de la definición a un gran número de organizaciones que pertenecen al mundo del deporte, organizaciones que diferencian en su relación con el entorno, en su misión y en los medios o recursos que utilizan para conseguir sus objetivos. Pueden considerarse como organizaciones deportivas, según la definición realizada por Slack y Parent (2006), tanto a las que producen artículos deportivos como las que producen eventos deportivos, las que televisan eventos deportivos o las que promueven actividades deportivas, entre muchas otras.

2.2.2. Tipologías de organizaciones deportivas

La primera cuestión que se plantea al estudiar las organizaciones deportivas tiene que ver con el tipo de organización deportiva de la que estamos hablando y los diferentes tipos que pueden caracterizarse bajo este amplio concepto de organizaciones deportivas.

La primera clasificación publicada de tipologías de organizaciones deportivas fue concebida por Chelladurai en 1985. La clasificación de Chelladurai (1985) propone que las organizaciones deportivas que proporcionan servicios deportivos y de actividad física se categoricen en función de si se orientan al logro de beneficios o no, de si proveen servicios profesionales o de consumo y de si son parte del sector público, privado o del tercer sector. La propuesta de Chelladurai (1985) no pretende etiquetar a los tipos específicos de organizaciones deportivas que existen en las distintas categorías que sugiere el modelo, más bien es una propuesta de variables significativas a la hora de estudiar estas organizaciones. La propuesta de Chelladurai (1985) y sus categorías para clasificar a las organizaciones deportivas se exponen en la Tabla 1.

Tabla 1

Categorías de la propuesta de Chelladurai (1985) para clasificar las organizaciones deportivas

	Servicios de consumo		Servicios profesionales	
	Lucrativos	No lucrativos	Lucrativos	No lucrativos
Sector privado				
Sector público				
Tercer sector				

Nota. Tabla de las categorías para clasificar a las organizaciones deportivas según Chelladurai (1985). Tomado de Chelladurai, P (1985). *Sport management: Macro perspectives*. Sports Dynamics.

Tal y como se muestra en la Tabla 1, la categorización propuesta por Chelladurai (1985) ejemplifica la posibilidad de clasificar a las organizaciones deportivas desde diversas perspectivas, y la propuesta en específico de Chelladurai (1985) es poner la mirada sobre el sector en el que opera la organización, sobre el objetivo económico que se propone y el tipo de servicio que ofrece.

Otros autores, como Gómez y Opazo (2006), establecen una clasificación donde la mayoría de las organizaciones deportivas puedan catalogarse como dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte. Las diferencias que identificamos entre ellas obligan a que Gómez y Opazo (2006) categoricen a las organizaciones deportivas en tres tipos: organismos de gobierno deportivo, organizaciones productoras de eventos deportivos y organizaciones proveedoras de actividad deportiva. Estas tres formas de promocionar y desarrollar el deporte, según exponen Gómez y Opazo (2006), están relacionadas con los tres elementos que componen la definición de deporte: actividad física, competencia y reglas. La clasificación de Gómez y Opazo (2006) contempla los tres tipos de organizaciones deportivas en función de la misión, objetivo y actividad principal que desarrolla la organización dedicada a la promoción y desarrollo del deporte. Teniendo en cuenta que estas organizaciones pueden desarrollar simultáneamente actividades de gobierno deportivo, programas de actividad física y competición, la clasificación de Gómez y Opazo (2006) está orientada a facilitar el entendimiento de las características

estructurales de las organizaciones deportivas. En su clasificación, Gómez y Opazo (2006) han empleado la perspectiva de autores como Chandler (1982) o Miles y Snow (1978) que justifican que las características estructurales de las organizaciones deben estar relacionadas con los objetivos y tareas que desarrolla cada organización. Los tipos de organizaciones deportivas que Gómez y Opazo (2006) definen en su clasificación y la misión, objetivo y actividades principales de cada una se exponen en la Tabla 2.

Tabla 2

Tipos de organizaciones deportivas según la propuesta de Gómez y Opazo (2006)

	Organismos de gobierno deportivo	Organizaciones proveedoras de actividad deportiva	Organizaciones productoras de eventos deportivos
Principal finalidad	Promover y desarrollar el deporte		
Misión	Fomentar el deporte a todo nivel dentro de un ámbito de competencia delimitado territorialmente y según modalidad deportiva	Satisfacer el interés de una comunidad por realizar actividad física y sociabilizar a través de la participación en actividades deportivas	Articular los intereses de los equipos o individuos que participan en las competiciones que la entidad organiza
Objetivo principal	Gobernar un deporte asegurando su promoción y desarrollo tanto a nivel aficionado como profesional, gestionando la administración del mismo, organizando competiciones periódicas y asegurando el respeto a las reglas y el juego limpio	Proveer de actividades deportivas tanto a nivel recreativo como competitivo, así como a individuos y a equipos, de cara a participar en competiciones oficiales, para conseguir éxitos deportivos e integración social	Organizar un sistema de competición periódico que asegure los encuentros entre equipos o individuos de una misma modalidad deportiva y bajo un mismo reglamento
Actividad principal	Gobernar una o más modalidades deportivas	Proveer de actividades deportivas	Generar espacios de competición

Nota. Tipología de organizaciones deportivas según la propuesta de clasificación de Gómez y Opazo (2006). Tomado de Gómez, S y Opazo, M. (2006). *Sport organizations structure: Trends and evolution in the research field*. EASM Congress (European Association for Sport Management).

Tal y como se observa en la Tabla 2, las organizaciones de gobierno deportivo que definen Gómez y Opazo (2006) en su clasificación, son aquellas que administran y regulan el deporte, enfocándose en su desarrollo a todos los niveles y garantizando las normas del juego y la competición. Las organizaciones productoras de eventos deportivos son aquellas organizaciones deportivas comprometidas en la producción de un sistema de competición cuyo objetivo es satisfacer y construir las necesidades de los deportes profesionales. Finalmente, las organizaciones proveedoras de actividad deportiva son las organizaciones que producen y proveen programas deportivos, recreativos o competitivos a escala local o de una comunidad.

Tanto la clasificación propuesta por Chelladurai (1985) cómo la propuesta por Gómez y Opazo (2006) otorgan claves que ayudan a comprender las diversas estructuras que pueden tener las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte. La tipología de Chelladurai (1985) reflexiona sobre el tipo de servicio ofrecido, el objetivo económico de la organización y la fuente de la que obtiene los recursos, con una visión enfocada a la particularidad de la gestión de la organización. La propuesta de Gómez y Opazo (2006) se basa en las diferencias que existen entre las organizaciones deportivas en cuanto a misión, objetivos y actividad principal. Esta tipología es más cercana a la estrategia de la organización, permitiendo comprender las orientaciones generales de las propias organizaciones. Ambas clasificaciones proporcionan claves para comprender las diferencias que hay entre las distintas organizaciones que existen en el mundo del deporte, diferencias que pueden influir sobre sus características estructurales.

En un intento por integrar los modelos de clasificación propuestos por Chelladurai (1985) y Gómez y Opazo (2006), Gómez et al. (2007) propone establecer una tipología integrando conceptos de los modelos de clasificación anteriores. Esta clasificación integrada permite observar a las organizaciones deportivas, dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte, poniendo la mirada sobre su actividad principal y sobre la fuente de la que obtiene los recursos necesarios para el desarrollo de dicha actividad. Gómez et al. (2007) escoge los tres tipos de organizaciones deportivas de la clasificación de Gómez y Opazo (2006), e integra el objetivo económico y sector de la propuesta de Chelladurai (1985) en el tipo de fuente de recursos, de modo que permita congrega el nivel de la estrategia de la organización con la fuente de la que obtiene los recursos con los que realiza la actividad. Sin embargo, Gómez et al. (2007) establece que para comprender las características estructurales de las organizaciones deportivas es necesario no solo

diferenciar entre los tipos de organizaciones que promueven y desarrollan el deporte, sino, además, conocer aquellos factores relacionados con el contexto que influyen sobre la definición de la estructura. La tipología de organizaciones deportivas propuesta por Gómez et al. (2007) se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3

Tipos de organizaciones deportivas según la tipología de Gómez et al. (2007)

	Organismos de gobierno deportivo	Organizaciones proveedoras de actividad física	Organizaciones productoras de eventos deportivos
Recursos propios			
Recursos públicos o subvenciones			
Recursos propios / subvenciones			

Nota. Tipología de organizaciones deportivas según la propuesta de clasificación de Gómez et al. (2007). Tomado de Gómez, S, Martí, C y Opazo, M. (2007). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. IESE Business School.

La última tipología de organizaciones deportivas que actualmente existe es la definida por Escamilla-Fajardo et al. (2018), analizando los tipos de organizaciones deportivas que existen en España. La tipología de Escamilla-Fajardo et al. (2018) considera de vital importancia clasificar a las organizaciones según los tres ámbitos deportivos de actuación: ámbito público, ámbito privado y ámbito asociativo. La tipología de organizaciones deportivas que existen en España según Escamilla-Fajardo et al. (2018) se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Tipos de organizaciones deportivas según la tipología de Escamilla-Fajardo et al. (2018)

Ámbito público	Ámbito privado		Ámbito asociativo
	Naturaleza asociativa	Naturaleza mercantil	

Nota. Tipología de organizaciones deportivas según la propuesta de clasificación de Escamilla-Fajardo et al. (2018). Tomado de Escamilla-Fajardo, P., Alguacil, M., & del Carmen Giménez-Espert, M. (2018). *Tipos de organizaciones deportivas en España*. Kairós. Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas.

Las organizaciones deportivas que pertenecen al primer ámbito deportivo que define Escamilla-Fajardo et al. (2018), la Administración pública, son el eje principal en la promoción y desarrollo de la práctica de actividad físico-deportiva. Según Gallardo (2004), independientemente del modelo de gestión del servicio, son tres las actuaciones más importantes que corresponden a la Administración pública: la promoción del deporte entre todos los ciudadanos, mediante acciones que facilitan el conocimiento y acceso al deporte y a las instalaciones deportivas, la construcción de instalaciones y remodelación de las ya existentes y el logro de la rentabilidad económica, estudiando el coste y seleccionando el tipo de gestión más adecuada para ofrecer servicios de la forma más eficiente.

Dentro del ámbito privado, Escamilla-Fajardo et al. (2018) basándose en Lemos y Pérez (2015), define que las organizaciones deportivas privadas se pueden dividir en organizaciones privadas de naturaleza asociativa y organizaciones privadas de naturaleza mercantil.

Dentro de las organizaciones privadas de naturaleza asociativa, según Escamilla-Fajardo et al. (2018), se encuentran asociaciones sin fines de lucro, dotadas de personalidad jurídica y declaradas de utilidad pública. Estas organizaciones se rigen por sus propios reglamentos y estatutos y tiene diferentes departamentos, dentro de los cuales se pueden encontrar marketing, financiación, operaciones, entre otros. Un ejemplo muy claro de

organización privada de naturaleza asociativa podría ser el Comité Olímpico Español (COE) o las federaciones deportivas tanto autonómicas como nacionales.

Por otro lado, en el segundo tipo de organizaciones deportivas privadas que define Escamilla-Fajardo et al. (2018), las organizaciones privadas de naturaleza mercantil, encontraríamos las empresas privadas de servicios deportivos. Esta tipología de organizaciones deportivas ha protagonizado los estudios en el sector en las últimas décadas debido a su gran capacidad de movilización y convocatoria. Respecto a la actividad económica relacionada con el deporte, autores como Rochel y Arias (2012) establecen que no es fácil medir y cuantificar cuán fuerte es esa aportación. Esta dificultad viene provocada por la ausencia de una definición específica sobre qué actividades económicas se pueden agrupar como deportivas y cuáles no. Un claro ejemplo de esta ausencia son las actividades económicas relacionadas con los *eSports*⁴ o las organizaciones que tienen actividades relacionadas con el deporte, pero no representan su actividad principal.

Respecto a las organizaciones privadas de naturaleza mercantil, el Anuario de Estadísticas Deportivas realizado en 2021 revela que el número de empresas recogidas en el Directorio Central de Empresas (DIRCE) cuya actividad económica principal es deportiva, incluye a las empresas de actividades deportivas, empresas de fabricación de artículos deportivos y comercio al por menor de artículos deportivos.

Dentro del último ámbito que establece Escamilla-Fajardo et al. (2018) en su propuesta de tipología, el ámbito asociativo, se encuentran principalmente los clubes deportivos, asociaciones o uniones deportivas. Las organizaciones deportivas dentro del ámbito asociativo se caracterizan, según Escamilla-Fajardo et al. (2018) por estar integradas por personas físicas o jurídicas que tengan por objeto la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de estas por sus asociados, así como la participación en actividades y competiciones deportivas. Uno de los aspectos más relevantes de la naturaleza jurídica de estas organizaciones es su condición de entidad sin ánimo de lucro, circunstancia que le otorga una situación particular, mediante la cual se desenvuelven en un entorno compartido con el sector público y el privado como un suministrador más de servicios deportivos para la población. Según Escamilla-Fajardo et al. (2018),

⁴ Según Wagner (2006) los eSports es un área de actividades deportivas en la que las personas desarrollan y entrenan habilidades mentales o físicas en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

refiriéndose a Wicker y Breuer (2015), las organizaciones deportivas que se encuentran dentro del ámbito asociativo y principales proveedores de servicios de ocio, deporte y programas sociales, son muy sensibles al entorno político, social y económico.

La propuesta de tipología de Escamilla-Fajardo et al. (2018) muestra como las organizaciones deportivas que se encuentran dentro del ámbito público respaldan más por una oferta de servicios pensando en toda la población, y las organizaciones deportivas que se encuentran dentro del ámbito privado se centran más en una diferenciación del resto de organizaciones, debido a que su objetivo no es proporcionar las actividades para todo tipo de público, sino para públicos mucho más especializados.

El debate sobre los distintos tipos de organizaciones existentes en el mundo del deporte es poco definido y cada autor ha tenido en cuenta las variables que ha creído más convenientes, o relacionando su tipología con propuestas anteriores. Las diferentes propuestas que se han presentado en el presente trabajo muestran variables relacionadas con la principal actividad de la organización, la procedencia de la financiación de la organización o el sector dónde opera la organización. Es necesario establecer una tipología de organizaciones deportivas que utilice variables que afecten directamente hoy en día a estas y sirvan para poder distinguirlas según sus características.

2.3. El Cuadro de Mando Integral

2.3.1. Definición del concepto de Cuadro de Mando Integral

A lo largo del proceso de programación y planificación en una organización, es necesario disponer de algún tipo de indicador para evaluar y controlar el grado de cumplimiento de los objetivos fijados. La disponibilidad de dichos indicadores es esencial en cualquier organización. Entre las primeras propuestas de indicadores para evaluar y controlar el grado de cumplimiento de los objetivos se encuentran los indicadores *Governmental Accounting Standards Board* (GASB) para la elaboración de los informes anuales de gestión por parte de los ayuntamientos en Estados Unidos y los indicadores *Service Efforts and Accomplishments* (SEA) utilizados por la *International City/County Management Association* (ICMA) en el proceso continuo de mejora de los gobiernos locales. Según Bolívar et al. (2010), las Administraciones Públicas de muchos países han ido reformándose en los últimos años. Estas reformas se han orientado a dar un mayor énfasis a aspectos como la orientación al consumidor, la privatización, la descentralización, la planificación y gestión estratégica, la externalización, los nuevos métodos de contabilidad, la medición de resultados, la eficiencia financiera y la separación de la política de las administraciones. Estas reformas se han realizado bajo el paradigma que autores como Aucoin (1990) u Hood (1991) definen como la Nueva Gestión Pública (NGP). En este nuevo paradigma, varios autores han sugerido el uso de metodologías y técnicas de mejora para las organizaciones como el Modelo de Excelencia Empresarial propuesto por la Fundación Europea de Gestión de la Calidad en el año 1999, el enfoque basado en la Gestión de la Calidad Total propuesto por Massey (1999) y reformulado por McAdam y Walker (2003) y finalmente el Cuadro de Mando Integral formulado por Kaplan y Norton (1992).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* (BSC) es una herramienta de gestión originada por Kaplan y Norton (1992) que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. Tal y como exponen Kaplan y Norton (1992), el CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos específicos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un soporte

continuo a la toma de decisiones, colaborando en comunicar la estrategia e implicando a las personas en su elaboración y seguimiento.

En sus inicios, según Baraybar (2011), el CMI fue utilizado como una herramienta de control de gestión, cuya principal novedad era la integración de indicadores no financieros, que ayudaban a prever, los resultados financieros actuales y futuros de la organización. Es a partir de 1996, cuando el CMI empieza a ser empleado como una técnica de gestión estratégica, a través de la configuración de mapas estratégicos que permiten la operativización de la estrategia de las organizaciones. En el 2001, el modelo presentado por Kaplan y Norton recoge e incorpora dos variables importantes, el alineamiento organizativo y la asignación de recursos, como elementos fundamentales para asegurar una acertada implantación estratégica.

Baraybar (2011) define que existen tres modelos de implantación en el CMI. El primer modelo es un uso de la herramienta para medir y controlar, el segundo modelo es un sistema de gestión basado en la estratégica y el tercer modelo es un modelo de organización y gestión del cambio. Estos modelos de implantación en el CMI propuestos por Baraybar (2011) implican diferentes niveles de esfuerzo y cobertura de necesidades de gestión. Las principales características de cada modelo de implantación en el CMI según Baraybar (2011) se exponen en la Tabla 5.

Tabla 5*Modelos de implantación en el CMI según Baraybar (2011)*

	Nivel A: Técnica de medición y control	Nivel B: Sistema de gestión estratégica	Nivel C: Modelo de organización y gestión de cambio
Objetivo	Incorporar a los cuadros de mando financieros, indicadores no financieros	Llevar a cabo la implantación de la estrategia definida por la organización	Implantar un modelo organizativo basado en el alineamiento de las personas clave de la organización que permita adaptarse con mayor flexibilidad
Promotores	Responsables de áreas funcionales	Consejero delegado, Administrador, Director general y Gerentes	Consejero delegado, Administrador, Director general y Gerentes
Metodología de implantación	Desarrollo realizado normalmente por el área que promociona el proyecto, con escasa participación de los responsables de otras áreas y primer nivel directivo	Elevada participación de los miembros del equipo directivo, miembros del segundo nivel y consultores externos de negocio y de soluciones informáticas	Elevada participación de los miembros del equipo directivo, miembros del segundo nivel y consultores externos de negocio y de soluciones informáticas
Resultados esperados	La organización puede disponer de una información más completa sobre su situación, pero sin cambios sustanciales en su cultura de gestión	La organización puede contar con un sistema de gestión basado en la estrategia	Organización flexible, preparada ante los posibles cambios que surjan y, orientada a la estrategia
Impacto en la organización	No existe impacto	La priorización de proyectos y recursos, así como el alineamiento de los presupuestos con la estrategia, tiene en la mayoría de los casos, un fuerte impacto en la cultura de la empresa	El alineamiento de las personas y de la estructura organizativa implica un fuerte impacto en el comportamiento de las personas

Nota. Modelos de implantación en el CMI de Baraybar (2011). Tomado de Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Esic Editorial.

2.3.2. Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las perspectivas que conforman el CMI enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos. Tal como expone Baraybar (2011), las perspectivas nos permiten describir la estrategia, facilitando un lenguaje que los equipos directivos pueden usar para dirigir y establecer prioridades, determinando un equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo y entre los resultados deseados.

El modelo de CMI de Kaplan y Norton (1992) define cuatro perspectivas de carácter general, que son consideradas como suficientes y válidas en la mayor parte de las organizaciones: la perspectiva financiera, la perspectiva de cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. No obstante, autores como Baraybar (2011) manifiestan que dependiendo de la estrategia definida y de los

stakeholders del sector y sus circunstancias, sería necesario incluir una o más perspectivas adicionales. Por ejemplo, en organizaciones con un elevado elemento social sería necesario incluir una perspectiva social o en organizaciones relacionadas con el sector farmacéutico sería necesario introducir una perspectiva medioambiental.

2.3.2.1. La perspectiva financiera

La perspectiva financiera, también llamada perspectiva de valor, recoge las necesidades de satisfacer a los accionistas de la organización, sirviendo de enfoque para los objetivos e indicadores del resto de las perspectivas. Esta perspectiva debe responder a ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? La perspectiva financiera valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Los indicadores de la perspectiva financiera permiten hacer un análisis real del comportamiento económico de la organización. Esta perspectiva no es suficiente para comprender el desempeño financiero, un análisis sobre otras perspectivas permitirá entender adecuadamente la situación económica de la organización. Todas las acciones que se tomen dentro de la organización deberán tener impacto dentro de la perspectiva financiera.

2.3.2.2. La perspectiva de cliente

Para alcanzar los objetivos financieros enmarcados en la perspectiva financiera es necesario aportar valor a los clientes de la organización cubriendo sus necesidades. En la perspectiva de cliente se deben recoger los objetivos estipulados en relación con los clientes. Es decir, esta perspectiva permite analizar el mercado en el que se incrusta la organización y así comprender qué ajustes debe efectuar para adquirir nuevos clientes, retenerlos y satisfacerlos.

La perspectiva del cliente debe tener en cuenta también uno de los aspectos más importantes a la hora de medir el éxito de una organización, el conocimiento del nivel de satisfacción que están teniendo los clientes con el servicio o producto que la organización

ofrece. En esta perspectiva se evalúan varios factores que influyen en la experiencia del cliente como pueden ser los tiempos de respuesta, la calidad del servicio u otros factores clave en la relación con los clientes.

2.3.2.3. La perspectiva de procesos internos

Para que las organizaciones puedan aportar valor a sus clientes, es necesario que busquen la excelencia en aquellos procesos que permitan a la organización cubrir las necesidades de sus clientes, en función de su estrategia de competencia y propuesta de valor. La perspectiva de procesos internos identifica aquellos procesos que se espera que tengan un fuerte impacto en la consecución de la estrategia.

El análisis de la perspectiva de procesos internos permite optimizar el funcionamiento, garantizar agilidad y eficacia en la organización. De este modo, este análisis permitirá comprender qué procesos si están en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y que otros procesos podrían obviarse por no tener relación con los objetivos estratégicos.

2.3.2.4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Autores como Baraybar (2011) relacionan la consecución de los objetivos con la capacidad de innovar, desarrollar, construir y mantener los recursos y las infraestructuras básicas de la organización. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite analizar la manera de crear una estructura sólida que garantice resultados a largo plazo. Esta perspectiva permite analizar la infraestructura de la organización y así producir valor futuro en ella. En esta perspectiva, según Kaplan y Norton (1992), es necesario analizar tres áreas fundamentales de la organización: el clima organizacional, las personas y los sistemas.

El clima organizacional es la satisfacción de los empleados, su rendimiento y su retención. Esta perspectiva posibilita analizar de qué manera las acciones y comportamiento de los miembros de la organización están optimizando el desempeño de los objetivos.

El área de personas analiza los niveles de capacitación de los empleados y las capacidades de la organización para ayudar a lograr esa capacitación, realizando esfuerzos económicos o no económicos para lograrlo.

El análisis de los sistemas hace referencia al ejercicio en términos tecnológicos. En este análisis se visualiza qué inversiones u optimizaciones en términos de tecnología de la información (TI) deben efectuarse con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

2.3.3. Los objetivos estratégicos en el Cuadro de Mando Integral

Establecer los objetivos estratégicos paso inicial en la operativización de la estrategia. Un objetivo estratégico es un propósito deseado, clave para la organización y para la consecución de la estrategia. El cumplimiento de este objetivo estratégico es de máxima prioridad para la organización.

La concreción de la estrategia en objetivos y, su aplicación en las diferentes perspectivas es clave para que el CMI sea un sistema de gestión enfocado a la implantación de la propia estrategia, así como para ayudar a la organización a explicar cómo va a desarrollarla a corto y largo plazo. Alinear los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas es fundamental para la creación de valor dentro de la organización y para obtener una estrategia centrada, acorde y sólida.

2.3.4. Los indicadores en el Cuadro de Mando Integral

Los indicadores son las ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una decisión importante, ya que son los que finalmente medirán los objetivos y el grado de cumplimiento de la estrategia.

Podemos definir dos tipos de indicadores, los inductores, que son los que miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo y, los de resultado, que miden el grado de obtención de los resultados. Los indicadores inductores nos permiten también observar, con antelación, la consecución o no de los indicadores de resultado, dándonos un margen de actuación para tomar medidas correctoras.

El número de indicadores por objetivo, según autores como Baraybar (2011), suele ser de mínimo dos indicadores, siendo deseable que uno sea inductor y otro de resultado. En el caso de que los indicadores de resultado fueran superiores a uno, sería necesario ponderar el peso que cada indicador tiene sobre la medición del objetivo. Aunque no hay un número determinado de indicadores por objetivo, es prioritario que todos los indicadores sean claros, sin ambigüedades, deben mantener siempre el mismo nombre y forma de medirse, cubrir la totalidad de los ámbitos en los que trabaja la organización, deben tener una relación clara y lógica y conseguir el dato del indicador no puede suponer un esfuerzo complejo y complicado.

2.3.5. El Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico, según Kaplan y Norton (2000), es la representación de los vínculos causa-efecto que se producen entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del CMI, proporcionando una manera apropiada de describir la estrategia de la organización, con el fin de establecer y gestionar objetivos e indicadores. Kaplan y Norton (2000) establecen que el Mapa Estratégico se basa en diferentes principios.

El primer principio que definen Kaplan y Norton (2000) es que la estrategia equilibra las fuerzas contradictorias. La organización ha de mantener un equilibrio entre sus objetivos a corto y largo plazo. Existe una confrontación entre la necesidad de mejorar los objetivos a corto plazo, renunciando a los objetivos a largo plazo, y viceversa. Es necesario mantener un equilibrio entre las necesidades de ambos tipos de objetivos para poder alcanzarlos sin la necesidad de renunciar o modificarlos.

El segundo principio que exponen Kaplan y Norton (2000) es que la estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente. Entendiendo que satisfacer las necesidades de los clientes es la fuente básica de creación de valor sostenible en la organización, la estrategia requiere una definición clara y concisa de los segmentos de clientes a los que la organización quiere dirigirse y la proposición de valor exige cumplir sus necesidades.

El tercer principio que plantean Kaplan y Norton (2000) es que el valor se crea mediante procesos internos. Los procesos dan un empuje a la estrategia y describen de qué forma la organización la pondrá en práctica. Es necesario centrarse en los procesos que

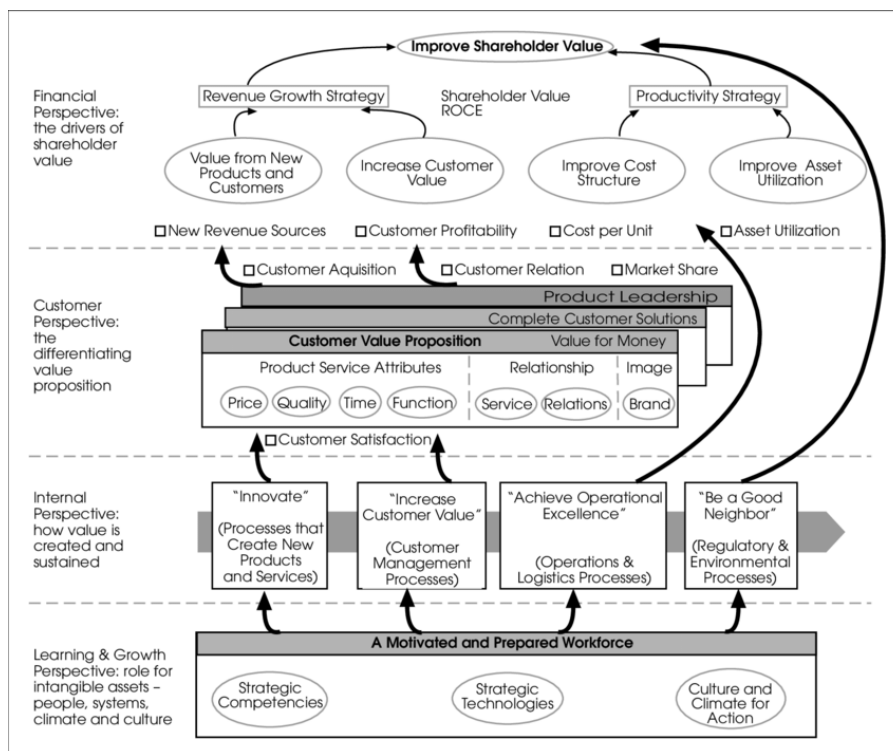
mantienen la propuesta de valor diferenciadora y que son críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para generar valor.

Finalmente, el cuarto principio que manifiestan Kaplan y Norton (2000) es que la alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento describe los activos intangibles de la organización y su función en la estrategia. Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir individualmente, su valor brota de la capacidad que tiene para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia.

El Mapa Estratégico formulado por Kaplan y Norton (2000) y sus principales elementos se representan en la *Figura 3*.

Figura 3

Principales elementos del Mapa Estratégico según Kaplan y Norton (2000)



Nota. Muestra gráfica de los principales elementos del Mapa Estratégico según Kaplan y Norton (2000). Tomado de Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Having trouble with your strategy? Then map it. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard.*

2.3.6. Aspectos claves y principales beneficios del Cuadro de Mando Integral

El primer elemento básico para poder garantizar el éxito de un proyecto de implantación del CMI en una organización, según Baraybar (2011), es la existencia de una planificación estratégica adecuada, materializada en la misión, visión, valores y las principales líneas estratégicas. Baraybar (2011) reitera que la definición estratégica debe estar compartida y consensuada con el equipo directivo de la organización. Si la estrategia de la organización es incompleta o no está compartida o consensuada, el proceso de implantación del CMI, se ralentiza y se vuelve muy complejo llevar una gestión idónea.

Como segundo elemento a tener en cuenta para implantar un CMI en una organización es necesario el compromiso total de la alta dirección con la implantación del CMI. En modelos de implantación de sistema de gestión estratégica o modelos de organización y gestión de cambio, Baraybar (2011) define que es indispensable que el propulsor del CMI y el que tome la decisión de llevarlo a cabo sea el director general de la organización.

Otro aspecto a tener en cuenta en la implantación de un CMI en una organización es la exigencia que la alta dirección entienda el alcance y los objetivos estratégicos y se comprometan a mantener la tensión creativa y los recursos necesarios para el desarrollo de este. Si la máxima responsabilidad del CMI se encomienda a niveles inferiores de la organización, se estanca en el momento de validar los resultados y realizar la puesta en marcha.

Entre los beneficios que puede aportar la metodología del CMI, autores como Pedrós y Gutiérrez (2005), Francés (2006), Baraybar (2011) y Bustos y Prats (2013) destacan que el CMI proporciona aspectos que otras herramientas de gestión no tienen la capacidad de facilitar. Uno de los beneficios del CMI es que aporta una visión global del negocio y la estrategia de la organización. La implantación del CMI permite conocer la situación actual de la organización y hacer un seguimiento del grado de cumplimiento de la estrategia establecida, determinando posibles desviaciones en la consecución de los objetivos y, permitiendo efectuar con antelación, medidas correctoras.

Otro de los beneficios del uso del CMI en las organizaciones es la promoción de comunicación y participación de las personas en el proceso de la planificación estratégica, sin centrarse únicamente en la alta dirección de la organización. Los autores también concluyen en que la aplicación del CMI influye en el comportamiento de las personas

clave de la organización. Esta influencia en su comportamiento se debe a que el CMI les ayuda a entender como sus actividades diarias contribuyen a la obtención de los diferentes objetivos establecidos.

La implantación de un CMI impulsa el aprendizaje organizativo, al ser un proceso participativo donde las diferentes unidades debaten sobre la estrategia, fijan unos objetivos claros y medibles, establecen cómo van a conseguirlos, que recursos son necesarios y quien va a ser el responsable de estos.

Finalmente, los autores resaltan que la aplicación del CMI en una organización da soporte a la elaboración de los presupuestos y asignación de recursos.

2.3.7. El Cuadro de Mando Integral en las organizaciones deportivas

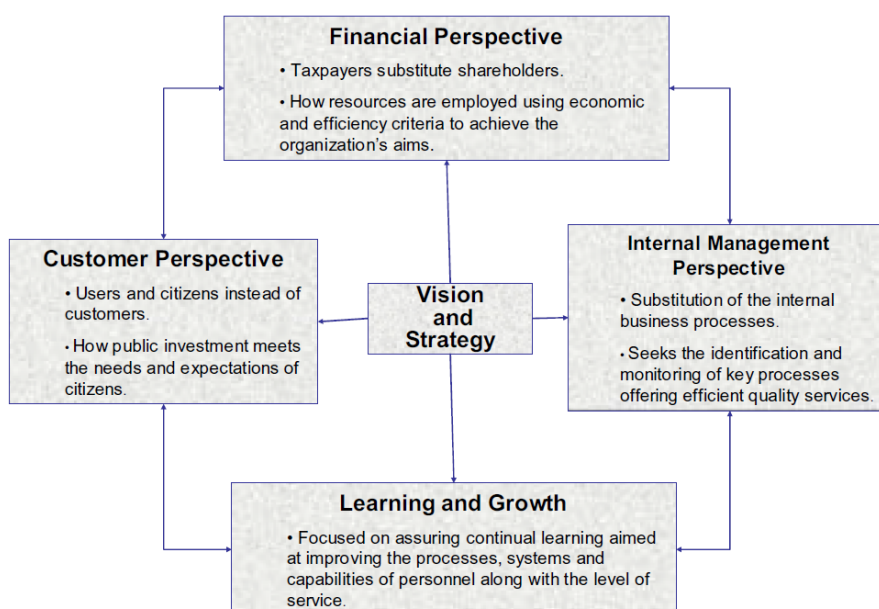
El CMI propuesto por Kaplan y Norton (1992) ayuda a obtener una buena perspectiva para la evaluación completa de las actividades de una organización. El modelo de CMI cuando se adapta a las circunstancias específicas de un tipo de organización nos proporciona una herramienta útil que nos da una visión de la gestión de la organización.

Autores como Barajas y Sánchez-Fernández (2009) sugieren una adaptación del modelo de CMI para la inversión en las organizaciones públicas deportivas. Barajas y Sánchez-Fernández (2009) sugieren la adaptación del modelo de CMI debido a la gran relevancia social que ha ocasionado el deporte en las principales organizaciones públicas, implicando la necesidad de promover y organizar actividades deportivas, asignar un presupuesto para realizar estas acciones y evaluar si el dinero de los contribuyentes se emplea correctamente. Las principales modificaciones del modelo tradicional de CMI que Barajas y Sánchez-Fernández (2009) proponen para su utilización, por parte de las organizaciones públicas deportivas y para la evaluación de las inversiones realizadas, se encuentra en la perspectiva financiera y en la perspectiva de cliente. En la perspectiva financiera, la modificación se debe a que el rendimiento para los accionistas debe sustituirse por un enfoque en el análisis del rendimiento de los fondos públicos empleados en la iniciativa deportiva. Tal como exponen Barajas y Sánchez-Fernández (2009), son los contribuyentes los que experimentan un nivel de satisfacción por los recursos que aportan a las autoridades para gastarlos, en este caso, en el deporte. En la perspectiva de cliente es necesario sustituir los clientes por los usuarios de las instalaciones deportivas y

los propios ciudadanos. En la *Figura 4* se observa la estructura básica del CMI junto con las modificaciones necesarias sugeridas por Barajas y Sánchez-Fernández (2009) para su utilización por parte de las organizaciones públicas deportivas o para la evaluación de las inversiones realizadas por estas.

Figura 4

Propuesta de CMI, según Barajas y Sánchez-Fernández (2009), para su utilización por parte de las organizaciones públicas deportivas o para la evaluación de las inversiones realizadas



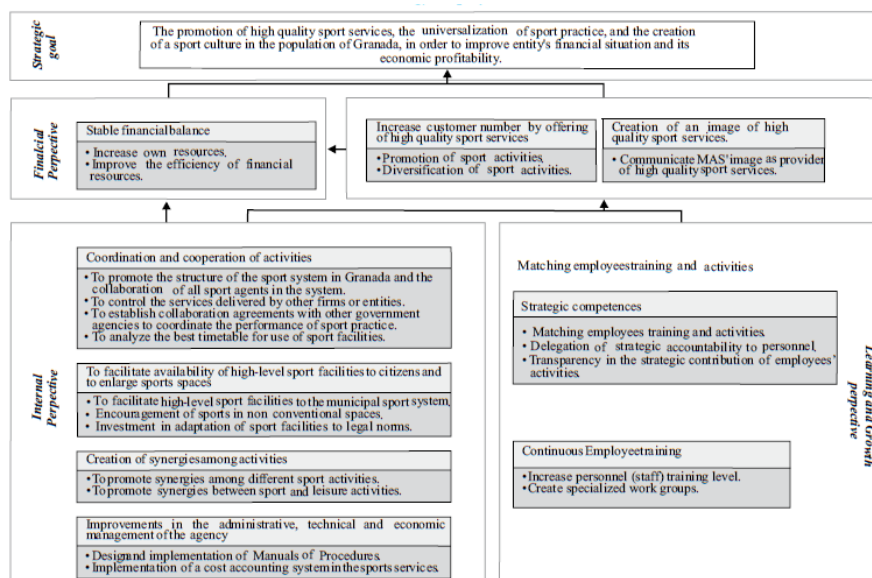
Nota. Muestra gráfica de las principales modificaciones del CMI de Kaplan y Norton (1992) para su utilización por parte de las organizaciones públicas deportivas o para la evaluación de las inversiones realizadas según Barajas y Sánchez-Fernández (2009). Tomado de Barajas, A., & Sánchez-Fernández, P. (2009). *The balanced scorecard of public investment in sport: proposal for change*. Rivista de Diritto ed Economia Dello Sport.

Otros autores como Rodríguez et al. (2010) exponen que la necesidad de una gestión estratégica en las entidades del sector público es especialmente urgente en el caso de los servicios públicos, que implican muchas actividades relativas a una misma situación problemática. Los servicios públicos requieren un sistema de gestión integrado e interrelacionado para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia a largo plazo de

la organización. La entidad pública responsable de la prestación de servicios deportivos no solo pone a disposición del público los centros deportivos, sino que también los gestiona y diseña y aplica una política de promoción de las actividades deportivas mediante la organización de eventos deportivos, la promoción del asociacionismo deportivo u otras actividades. La situación contextual de los servicios deportivos municipales, según Rodríguez et al. (2010) lleva a considerar que el CMI es el mejor sistema disponible para gestionar y controlar la prestación de los servicios deportivos municipales. La adaptación del CMI a los servicios deportivos de la administración local refleja la continua evolución de la sociedad actual y la creciente demanda de servicios deportivos públicos para mejorar la salud y la calidad de vida de los ciudadanos. El Mapa Estratégico que propone Rodríguez et al. (2010) para el uso del CMI en los servicios deportivos municipales se expone en la *Figura 5*.

Figura 5

Propuesta de Mapa Estratégico, según Rodríguez et al. (2010) para el uso del CMI en los servicios deportivos municipales



Nota. Muestra del Mapa Estratégico según Rodríguez et al. (2010) para la aplicación del CMI en los servicios deportivos municipales. Tomado de Rodríguez Bolívar, M. P., López Hernández, A., & Ortiz Rodríguez, D. (2010). *Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services.*

En la aplicación del CMI en los servicios deportivos municipales, Rodríguez et al. (2010) exponen que existen algunos factores que pueden inhibir la aplicación del CMI. Los dos principales factores limitantes que identifican Rodríguez et al. (2010) son la escasez de medidas y de sistemas de información, tanto de gestión como de calidad. Esto hace que el proceso sea lento porque el personal tiene que formarse en los conceptos e instrumentos necesarios.

En general, Rodríguez et al. (2010) destacan que la implementación del CMI en los servicios deportivos municipales puede ser muy útil en términos de alcanzar los objetivos de la organización, reducir la incertidumbre y comunicar la contribución de las diferentes actividades tanto a los directivos como a los políticos, promoviendo así un nuevo medio de diálogo entre la visión y la estrategia de la propia organización. Rodríguez et al. (2010) destaca la necesidad de futuras investigaciones para visualizar el impacto de la aplicación del CMI en las organizaciones públicas.

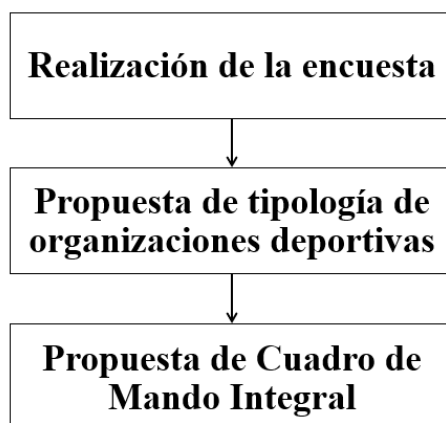
La revisión bibliográfica del uso del CMI en las organizaciones deportivas destaca por un gran número de estudios dónde se aplica esta herramienta de gestión en organizaciones públicas y una escasez de información en el uso del CMI en las organizaciones privadas o con fines lucrativos. Esta poca información bibliográfica no permite visualizar la adaptación de una herramienta de gestión tan importante como es el CMI en las organizaciones deportivas privadas o lucrativas. Es necesario futuras líneas de investigación que relacionen el CMI con organizaciones deportivas que no tengan un carácter puramente público.

3. METODOLOGÍA

Es necesario establecer el conjunto de procedimientos y técnicas que se aplicaran de manera ordenada y sistemática en la realización de la propuesta del presente estudio. Para poder dar respuesta a los objetivos planteados, es preciso diseñar tres fases relacionadas entre ellas que finalizaran con la propuesta de Cuadro de Mando Integral. Las tres fases que se desarrollarán en esta propuesta se muestran en la *Figura 6*.

Figura 6

Fases para la realización de la propuesta de Cuadro de Mando Integral



Nota. Representación de las fases para la realización de la propuesta de Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia.

En la primera fase, *Realización de la encuesta*, se llevará a cabo una encuesta a trabajadores de organizaciones deportivas para determinar qué aspectos creen que son más relevantes para clasificar a las organizaciones deportivas. Dentro de esta fase se pueden diferenciar dos fases. La primera fase es el diseño de la encuesta y de las variables a preguntar a los profesionales de las organizaciones deportivas. En esta primera fase es esencial concretar que variables se deben preguntar por qué serán las que decidirán la propuesta de tipología. La segunda fase es el análisis de resultados obtenidos en la encuesta. Después de finalizar esta segunda fase, se procederá con la segunda fase de la propuesta.

La segunda fase, la *Propuesta de tipología de organizaciones deportivas*, nace de los resultados obtenidos en la fase anterior, *Realización de la encuesta*, y de la búsqueda bibliográfica realizada en el *Marco teórico* del presente trabajo. En esta fase se establecerá la propuesta de clasificación de las organizaciones deportivas y las características de cada tipología de organización deportiva según la propuesta de clasificación. En esta fase se intenta elaborar la mejor propuesta de clasificación de organizaciones deportivas y por eso se tienen en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta a profesionales del sector y las referencias académicas en el ámbito. Una vez se haya definido la propuesta de clasificación de organizaciones deportivas y sus características, es oportuno ejecutar la tercera y última fase de la propuesta.

La tercera fase, la *Propuesta de Cuadro de Mando Integral*, es la última fase y culmina todo el trabajo realizado en las fases anteriores. En esta fase se elaborará la propuesta de Cuadro de Mando Integral a partir de la propuesta de clasificación de organizaciones deportivas y características que se ha establecido en la fase de *Propuesta de tipología de organizaciones deportivas*. En esta última fase se establecerá una propuesta de Cuadro de Mando Integral para cada una de las organizaciones deportivas que aparecen en la propuesta de clasificación y se adaptará según las características de cada una de ellas. Al finalizar esta fase se pretende proporcionar a cada organización deportiva un Cuadro de Mando Integral que se adapte a las características propias de esta y que ayuda a gestionar de una manera más eficiente la organización.

4. PROPUESTA

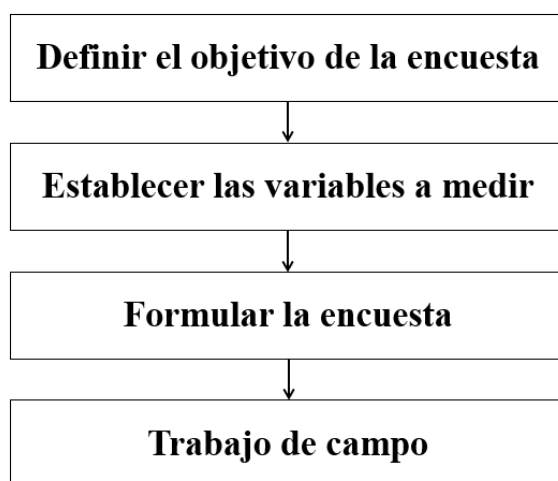
4.1. Realización de la encuesta

4.1.1. Diseño de la encuesta

Dentro de la primera fase de la propuesta, la realización de la encuesta, es necesario definir que pasos son necesarios para elaborar una encuesta. Los pasos que se han seguido en la presente propuesta se muestran en la *Figura 7*.

Figura 7

Pasos realizados para elaborar la encuesta



Nota. Representación de los pasos a realizar para elaborar la encuesta. Elaboración propia.

El primer paso es definir el objetivo de la encuesta. Definir el objetivo de la encuesta establece la finalidad del estudio y ayuda a definir los siguientes pasos para elaborar la encuesta. El objetivo de la encuesta de la presente propuesta es identificar que importancia tienen las variables para clasificar organizaciones deportivas en los trabajadores de estas.

Una vez definida la finalidad del estudio es necesario realizar el segundo paso, establecer las variables a medir. Para la encuesta se pretenden medir variables generales para definir

las características de la muestra: género, organización que representa, cargo en la organización, tipo de gestión de la organización, deportes que se relacionan con la organización, número de consumidores de la organización y número de trabajadores de la organización.

Para poder dar respuesta al objetivo de la encuesta, es necesario establecer las variables que se quieren preguntar para conocer el grado de importancia que tienen para los trabajadores de las organizaciones deportivas al clasificar las organizaciones deportivas. Las variables que se han establecido son las que otros autores han utilizado previamente en sus propuestas de clasificación, se mencionan en el apartado *Tipologías de organizaciones deportivas* del presente trabajo, y otras variables características de las organizaciones deportivas que no se mencionan en ninguna clasificación de organizaciones deportivas hasta la fecha. Las variables establecidas para dar respuesta al objetivo de la encuesta se muestran en la *Figura 8*.

Figura 8

Variables establecidas para dar respuesta al objetivo de la encuesta

Tipo de entidad social (entidad formada por personas, entidad formada por otras organizaciones o entidad sin un tipo de formación establecido)
Involucración en el deporte (organizaciones de gobierno deportivo, organizaciones proveedoras de actividad física, organizaciones proveedoras de eventos deportivos u organizaciones proveedoras de material deportivo)
Tipo de objetivos (objetivos económicos, objetivos de promoción, objetivos sociales u otros objetivos)
Naturaleza de la gestión (pública, privada, público-privada)
Dimensión de la organización según clientes o consumidores (grande, mediana o pequeña)
Ámbito de actuación (ámbito público, ámbito privado o ámbito asociativo)
Fuente de recursos (recursos públicos, recursos propios o recursos públicos-propios)

Nota. Variables establecidas para dar respuesta al objetivo de la encuesta. Elaboración propia.

Una vez definidas las variables que se quieren medir, es necesario formular la encuesta a través de preguntas abiertas y cerradas. Para las preguntas relacionadas con las variables

generales para definir las características de la muestra se han utilizado dos preguntas abiertas y cinco preguntas cerradas. Estas preguntas se orientan básicamente para conocer las características generales de la muestra y conocer las características de la organización deportiva que representa el encuestado. Las preguntas de la encuesta relacionadas con las variables generales se muestran en la *Figura 9*.

Figura 9

Preguntas de la encuesta relacionadas con las variables generales

1. **Género:**
 - Mujer
 - Hombre
 - Prefiero no decirlo
2. **Organización deportiva que representa:**
 - _____
3. **Cargo en la organización representada:**
 - _____
4. **¿La organización deportiva que representa se gestiona de manera pública, privada o público-privada?**
 - Pública
 - Privada
 - Público-privada
 - Prefiero no decirlo
5. **¿Qué relación con el deporte tiene la organización que representa?**
 - Solo con un deporte
 - Con diferentes deportes
 - Con la práctica deportiva en general (sin ninguna vinculación específica con uno o más deportes)
 - Prefiero no decirlo
6. **¿Cuántos consumidores (se entienden también como socios, clientes, usuarios, compradores u otra terminación adecuada) tiene la organización que representa?**
 - No conozco ese dato
 - 0 - 250
 - 250 - 500
 - 500 - 750
 - 750 - 1000
 - 1000 - 1.250
 - 1.250 - 1.500
 - 1.500 - 1.750
 - 1.750 - 2.000
 - Más de 2.000
 - Prefiero no decirlo
7. **¿Cuántos trabajadores tiene la organización que representa?**
 - No conozco ese dato
 - 0 - 25
 - 25 - 50
 - 50 - 75
 - 75 - 100
 - 100 - 125
 - 125 - 150
 - Más de 150
 - Prefiero no decirlo

Nota. Preguntas de la encuesta relacionadas con las variables generales. Elaboración propia.

Para las preguntas relacionadas con las variables establecidas para dar respuesta al objetivo de la encuesta se han utilizado una pregunta de escala numérica para conocer el grado de importancia que le dan a cada variable para clasificar a las organizaciones deportivas, siendo 1 nada importante y 5 muy importante y una pregunta cerrada y una pregunta abierta para conocer si creen necesarias otras variables para clasificar a las organizaciones deportivas. Las preguntas de la encuesta relacionadas con las variables establecidas para dar respuesta al objetivo de la encuesta se muestran en la *Figura 10*.

Figura 10

Preguntas de la encuesta relacionadas con las variables establecidas

8. Indique el grado de importancia que da a cada uno de estos aspectos a la hora de clasificar a las organizaciones deportivas (1 nada importante - 5 muy importante):

1. **Tipo de entidad social** (entidad formada por personas, entidad formada por otras organizaciones o entidad sin un tipo de formación establecido)

1 2 3 4 5 Ns/Nc

2. **Involucración en el deporte** (organizaciones de gobierno deportivo, organizaciones proveedoras de actividad física, organizaciones proveedoras de eventos deportivos u organizaciones proveedoras de material deportivo)

1 2 3 4 5 Ns/Nc

3. **Tipo de objetivos** (objetivos económicos, objetivos de promoción, objetivos sociales u otros objetivos)

1 2 3 4 5 Ns/Nc

4. **Naturaleza de la gestión** (pública, privada, público-privada)

1 2 3 4 5 Ns/Nc

5. **Dimensión de la organización según clientes o consumidores** (grande, mediana o pequeña)

1 2 3 4 5 Ns/Nc

6. **Ámbito de actuación** (ámbito público, ámbito privado o ámbito asociativo)

1 2 3 4 5 Ns/Nc

7. **Fuente de recursos** (recursos públicos, recursos propios o recursos públicos-propios)

1 2 3 4 5 Ns/Nc

9. ¿Cree convenientes otros aspectos para clasificar a las organizaciones deportivas?

- Sí
- No
- Prefiero no decirlo

10. Si la respuesta anterior es afirmativa, indique cuáles cree convenientes:

Nota. Preguntas de la encuesta relacionadas con las variables establecidas. Elaboración propia.

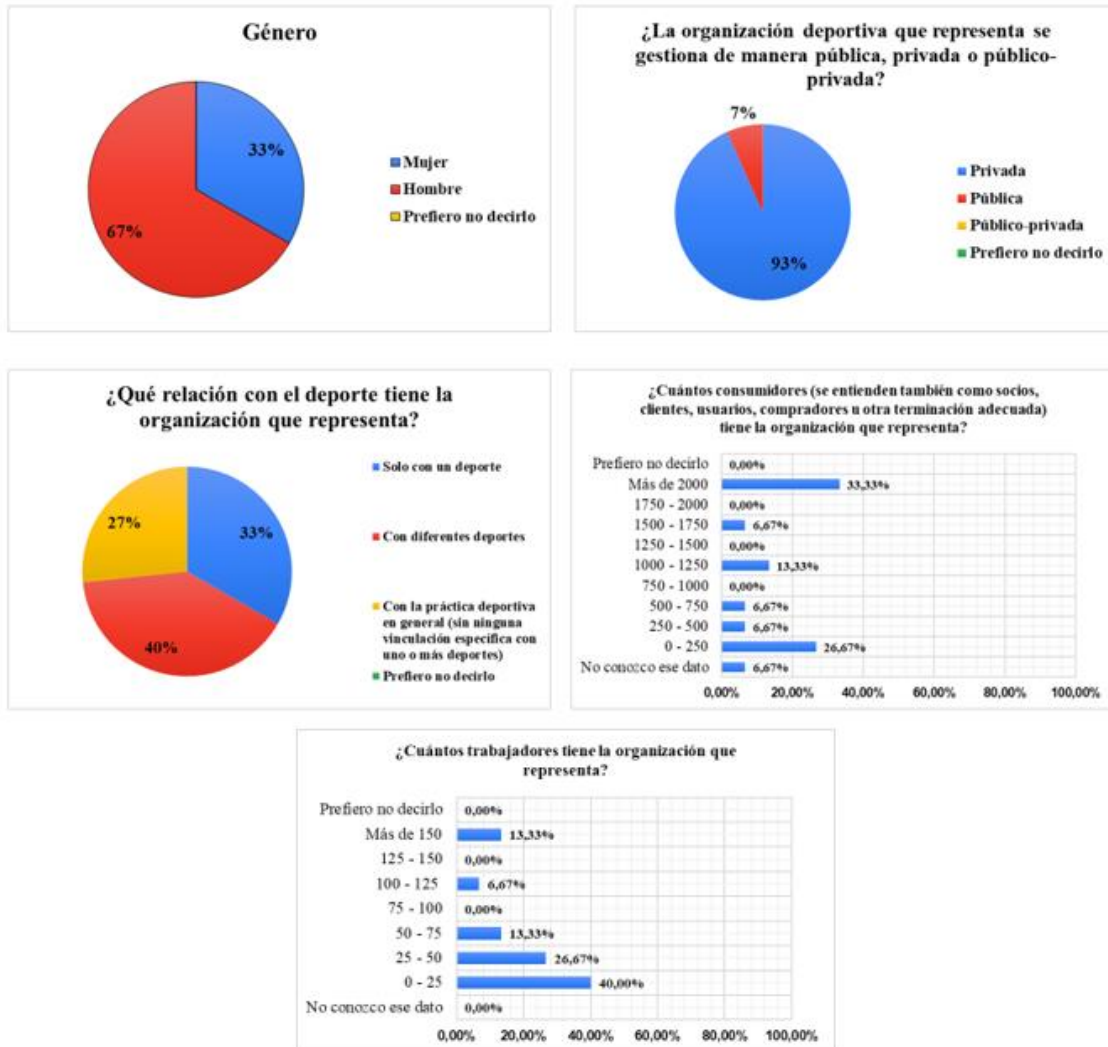
El último paso para elaborar la encuesta es llevar a cabo el trabajo de campo. El trabajo de campo es el despliegue que se realiza para recoger los datos. Al ser una encuesta enfocada únicamente a las personas que trabajan en organizaciones deportivas, podemos definir que se realizará un muestreo no probabilístico, ya que las muestras se recogerán por medio de un proceso que no les brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados. Concretamente, se llevará a cabo un muestreo deliberado, seleccionando con base en el conocimiento de una población o propósito del estudio, en este caso conocer la importancia de las variables de clasificación de las organizaciones deportivas de los trabajadores de estas. Al ser un muestreo deliberado se utilizará una muestra intencional de quince trabajadores de organizaciones deportivas para alcanzar el propósito específico para realizar la investigación. La encuesta se suministrará a través del correo electrónico y de la plataforma *Google Forms*. Se puede observar la encuesta completa en el *Anexo A* de este trabajo.

4.1.2. Análisis de los resultados de la encuesta

Una vez realizados todos los pasos para elaborar la encuesta, es necesario efectuar el análisis de los resultados obtenidos. Inicialmente, cabe destacar que se han obtenido las quince muestras de trabajadores de organizaciones deportivas sin ninguna dificultad. Según los resultados obtenidos en las variables generales que ayudan a conocer las características generales de la muestra, se muestran en la *Figura 11*, se puede observar que la gran mayoría de encuestados son hombres que trabajan en organizaciones deportivas que se gestionan de manera privada. Respecto a la relación de la organización deportiva representada con el deporte, podemos observar que hay una ligera superioridad de organizaciones que se relacionan con diferentes deportes, pero con una gran igualdad entre organizaciones que se relacionan con únicamente un deporte u organizaciones que no tienen una vinculación específica con uno o más deportes. En cuanto al número de consumidores y al número de trabajadores, encontramos una gran superioridad de organizaciones deportivas con más de 2.000 consumidores o con menos de 250 consumidores y una preponderancia de organizaciones deportivas con menos de 75 trabajadores, representando estas un 80% del total de organizaciones de la muestra.

Figura 11

Resultados de la encuesta relacionados con las variables generales



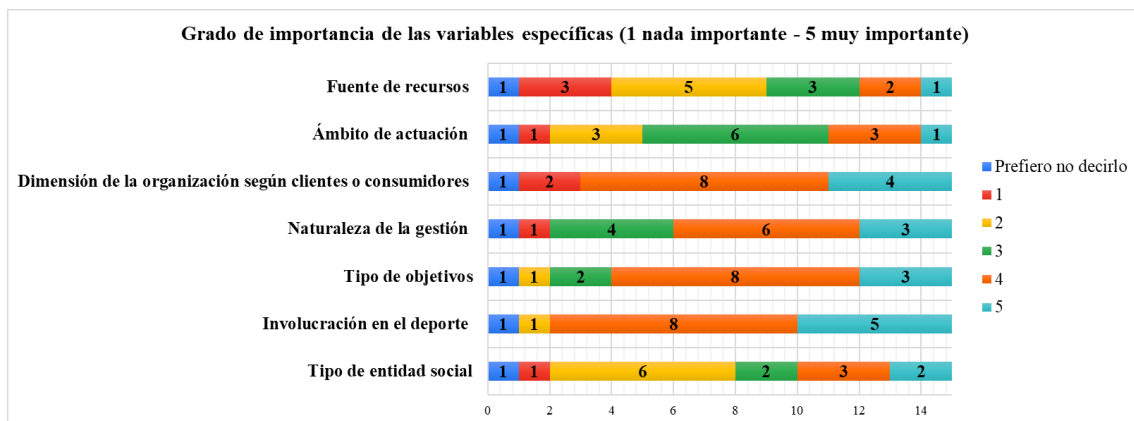
Nota. Resultados obtenidos en la encuesta relacionados con las variables generales. Elaboración propia.

Una vez identificadas las características de la muestra, es necesario analizar los resultados de las preguntas relacionadas con las variables establecidas para dar respuesta al objetivo de la encuesta. Según los resultados obtenidos en las preguntas relacionadas con las variables establecidas, se muestran en la *Figura 12*, podemos observar que las variables que los trabajadores de organizaciones deportivas consideran más importantes para clasificar a estas son su involucración con el deporte, su dimensión según el número de consumidores, su tipología de objetivos y la naturaleza de su gestión. Las variables mencionadas anteriormente son las que han obtenido una puntuación de más importante

según su relevancia para clasificar a las organizaciones deportivas. Las otras variables establecidas también han obtenido puntuaciones de importancia a la hora de clasificar, pero sin ser tan relevantes como las mencionadas anteriormente. El 93,33% de la muestra cree que no hay otras variables convenientes para clasificar a las organizaciones deportivas. Este porcentaje tan alto muestra que la gran mayoría de la muestra cree que las variables establecidas son las necesarias para poder clasificar a las organizaciones deportivas. Una vez identificadas que variables son relevantes para poder clasificar a las organizaciones deportivas, es posible realizar la segunda fase de la propuesta, la propuesta de tipología de organizaciones deportivas.

Figura 12

Resultados de la encuesta relacionados con las variables específicas



Nota. Resultados obtenidos en la encuesta relacionados con las variables específicas. Elaboración propia.

4.2. Propuesta de tipología de organizaciones deportivas

Una vez realizada la encuesta y analizados los resultados, podemos definir que variables son más relevantes para clasificar a las organizaciones deportivas. La variable más relevante según los resultados de la encuesta es la involucración de la organización con el deporte, con resultados muy similares a la dimensión según clientes o consumidores y los tipos de objetivos de la entidad. Tal como se menciona en el marco teórico del presente trabajo, Gómez y Opazo (2006) fueron los primeros autores que utilizaron la variable de involucración con el deporte para clasificar a las organizaciones deportivas. Gómez y Opazo (2006) definen tres tipos de involucración con el deporte por parte de las organizaciones deportivas: organismos de gobierno deportivo, organizaciones proveedoras de actividad deportiva y organizaciones proveedoras de eventos deportivos. En la presente propuesta se ha definido la involucración con el deporte como la principal variable para categorizar a las organizaciones deportivas y de los tres tipos de involucración con el deporte de Gómez y Opazo (2006), se han mantenido los dos primeros, se ha modificado el tercero y se ha añadido una nueva manera de involucración. La presente propuesta de clasificación de organizaciones deportivas según su involucración con el deporte expone que existen cuatro tipos de organizaciones deportivas: organizaciones de gobierno deportivo, organizaciones proveedoras de actividad física, organizaciones de gestión, que se pueden diferenciar entre gestión y gestión de instalaciones, y organizaciones proveedoras de material deportivo. Esta clasificación de organizaciones deportivas según su involucración con el deporte se ha denominado “tipología analógica”. La tipología analógica permite clasificar las organizaciones según, como su nombre indica, la relación existente entre la organización y el deporte. Esta tipología no tiene en cuenta otras características que no sean la vinculación entre la organización y el deporte, una vez clasificada la organización dentro de la tipología analógica ya se podrán definir aspectos característicos de esta. Los diferentes tipos de organizaciones deportivas según la propuesta analógica se muestran en la *Figura 13*.

Figura 13

Tipos de organizaciones deportivas según la propuesta analógica

Organizaciones de gobierno deportivo	Organizaciones proveedoras de actividad física	Organizaciones proveedoras de gestión		Organizaciones proveedoras de material deportivo
		Gestión	Gestión de eventos deportivos	

Nota. Tipos de organizaciones deportivas según la propuesta analógica de organizaciones deportivas. Elaboración propia.

Una vez definida la propuesta analógica, es necesario utilizar diferentes variables para poder definir a las organizaciones deportivas según sus propias características y poder distinguirlas acorde a sus particularidades. Para poder llevar a cabo una clasificación que ayude a diferenciar las organizaciones según sus características, se ha propuesto una tipología que agrupa las variables más relevantes de los resultados obtenidos en la primera propuesta, la encuesta, y los resultados obtenidos en la búsqueda bibliográfica, esta propuesta de tipología se ha determinado como “tipología distintiva”. Cada variable dentro de la tipología distintiva ayuda a diferenciar las organizaciones que forman parte del mismo tipo de organización según la tipología analógica. Los diferentes tipos de variables para clasificar a las organizaciones deportivas según la propuesta distintiva se muestran en la *Figura 14*.

Figura 14

Tipos de variables para clasificar a las organizaciones deportivas según la propuesta distintiva

Tipología analógica	Organizaciones de gobierno deportivo	Organizaciones proveedoras de actividad física	Organizaciones proveedoras de gestión		Organizaciones proveedoras de material deportivo
			Gestión	Gestión de eventos deportivos	
Tipología distintiva	Capacidad normativa <input type="checkbox"/> Con capacidad normativa <input type="checkbox"/> Sin capacidad normativa	Carácter mercantil <input type="checkbox"/> Con carácter mercantil <input type="checkbox"/> Sin ánimo de lucro	Carácter mercantil <input type="checkbox"/> Con carácter mercantil <input type="checkbox"/> Sin ánimo de lucro		Carácter mercantil <input type="checkbox"/> Con carácter mercantil <input type="checkbox"/> Sin ánimo de lucro
	Naturaleza de la gestión <input type="checkbox"/> Gestión pública <input type="checkbox"/> Gestión privada	Naturaleza de la gestión <input type="checkbox"/> Gestión pública <input type="checkbox"/> Gestión privada	Naturaleza de la gestión <input type="checkbox"/> Gestión pública <input type="checkbox"/> Gestión privada		Relación del material <input type="checkbox"/> Sólo material deportivo <input type="checkbox"/> Otro tipo de material
	Ámbito de actuación <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Internacional	Ámbito de actuación <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Internacional	Ámbito de actuación <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Internacional		Ámbito de actuación <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Internacional
	Dimensión de la organización <input type="checkbox"/> Micro (≤ 10 trabajadores) <input type="checkbox"/> Pequeña (≤ 50 trabajadores) <input type="checkbox"/> Mediana (≤ 150 trabajadores) <input type="checkbox"/> Grande (> 150 trabajadores)	Dimensión de la organización <input type="checkbox"/> Micro (≤ 10 trabajadores) <input type="checkbox"/> Pequeña (≤ 50 trabajadores) <input type="checkbox"/> Mediana (≤ 150 trabajadores) <input type="checkbox"/> Grande (> 150 trabajadores)	Dimensión de la organización <input type="checkbox"/> Micro (≤ 10 trabajadores) <input type="checkbox"/> Pequeña (≤ 50 trabajadores) <input type="checkbox"/> Mediana (≤ 150 trabajadores) <input type="checkbox"/> Grande (> 150 trabajadores)		Dimensión de la organización <input type="checkbox"/> Micro (≤ 10 trabajadores) <input type="checkbox"/> Pequeña (50 trabajadores) <input type="checkbox"/> Mediana (≤ 150 trabajadores) <input type="checkbox"/> Grande (> 150 trabajadores)

Nota. Tipos de variables para clasificar a las organizaciones deportivas según la propuesta distintiva de organizaciones deportivas. Elaboración propia.

Es necesario definir cada organización deportiva, según la tipología analógica, y cada variable para diferenciar a las organizaciones deportivas, según la tipología distintiva, para conocer las características y particularidades de cada una y entender la naturaleza de esta propuesta de clasificación. Antes de entrar en detalle en cada tipo de organización deportiva según la propuesta, cabe resaltar que una organización deportiva puede encontrarse dentro de dos o incluso más de dos tipos de organizaciones deportivas según la propuesta analógica, y según sus características puede identificarse con resultados dispares según las variables de la propuesta distintiva.

4.2.1. Organizaciones de gobierno deportivo

Las organizaciones de gobierno deportivo tienen como actividad principal gobernar una o más disciplinas deportivas y su finalidad principal es gobernar uno o más disciplinas deportivas, asegurando su promoción y desarrollo, gestionando la administración, organizando competiciones periódicas y asegurando el respeto a las normativas y el juego limpio. El administrar una o diferentes modalidades deportivas supone, principalmente, el diseño y constante revisión de las normas y sanciones para el juego y los encuentros,

el diseño de un calendario de competencias para todo nivel de deportistas según la edad o el nivel de competición, garantizar el cumplimiento tanto de las reglas como del calendario, definir las barreras de entrada de los miembros y la adquisición y distribución de los recursos para poner en marcha las actividades. Podríamos definir como organizaciones de gobierno deportivo todas aquellas organizaciones gubernamentales o no gubernamentales que tienen a su cargo la administración y desarrollo de una o más modalidades deportivas a nivel internacional, nacional o regional. Los principales ejemplos de organizaciones de gobierno deportivo podrían ser las federaciones, los comités olímpicos, los servicios deportivos municipales, entre muchos otros.

Dentro de la tipología distintiva, las variables que ayudan a identificar las características de las organizaciones de gobierno deportivo son las que se muestran en la *Tabla 6*.

Tabla 6

Variables de las organizaciones de gobierno deportivo en la tipología distintiva

Organizaciones de gobierno deportivo		
Variable	Característica	Descripción de la característica
Capacidad normativa	Con capacidad normativa	Legitimidad para modificar la normativa de la disciplina
	Sin capacidad normativa	Sin legitimidad para modificar la normativa de la disciplina
Naturaleza de la gestión	Gestión pública	Gestionada por la administración pública
	Gestión privada	Gestionada por una administración privada
Ámbito de actuación	Local	Actuación a nivel municipal, comarcal y regional
	Estatal	Actuación a nivel nacional
	Internacional	Actuación a nivel internacional
Dimensión de la organización	Micro	10 o menos trabajadores en la organización
	Pequeña	50 o menos trabajadores en la organización
	Mediana	150 o menos trabajadores en la organización
	Grande	Más de 150 trabajadores en la organización

Nota. Variables utilizadas para las organizaciones de gobierno deportivo en la tipología distintiva. Elaboración propia.

4.2.2. Organizaciones proveedoras de actividad física

Las organizaciones proveedoras de actividad física tienen como actividad principal proveer a la población de actividades deportivas y su finalidad principal es proporcionar actividades deportivas, tanto a nivel recreativo como competitivo, así como a individuos y a equipos, de cara a participar en competiciones oficiales, para conseguir éxitos deportivos e integración social. Las organizaciones proveedoras de actividad física son aquellas organizaciones que proporcionan programas de actividad física. Los programas

de actividad física pueden ser de uno o más deportes, de forma individual o colectiva o de manera recreativa o competitiva. Los principales ejemplos de organizaciones proveedoras de actividad física podrían ser los clubes deportivos, los gimnasios, los centros comunitarios, entre muchos otros.

Dentro de la tipología distintiva, las variables que ayudan a identificar las características de las organizaciones proveedoras de actividad física son las que se muestran en la *Tabla 7*.

Tabla 7

Variables de las organizaciones proveedoras de actividad física en la tipología distintiva

Organizaciones proveedoras de actividad física		
Variable	Característica	Descripción de la característica
Carácter mercantil	Con carácter mercantil	Ánimo de obtener ganancias o lucro
	Sin ánimo de lucro	Dar soporte sin intereses comerciales y de forma altruista
Naturaleza de la gestión	Gestión pública	Gestionada por la administración pública
	Gestión privada	Gestionada por una administración privada
Ámbito de actuación	Local	Actuación a nivel municipal, comarcal y regional
	Estatal	Actuación a nivel nacional
	Internacional	Actuación a nivel internacional
Dimensión de la organización	Micro	10 o menos trabajadores en la organización
	Pequeña	50 o menos trabajadores en la organización
	Mediana	150 o menos trabajadores en la organización
	Grande	Más de 150 trabajadores en la organización

Nota. Variables utilizadas para las organizaciones proveedoras de actividad física en la tipología distintiva. Elaboración propia.

4.2.3. Organizaciones proveedoras de gestión

Las organizaciones proveedoras de gestión se pueden diferenciar en dos tipos: las organizaciones de gestión y las organizaciones de gestión de eventos deportivos.

Las organizaciones de gestión tienen como actividad principal gestionar y dar soporte a las organizaciones deportivas o consumidores para que realicen su actividad de la forma más eficiente. La finalidad de las organizaciones deportivas de gestión es exclusivamente relacionada con tareas de gestión o de soporte en la gestión para mejorar la eficiencia de las organizaciones deportivas o de las instalaciones deportivas. Los principales ejemplos de organizaciones deportivas de gestión podrían ser las organizaciones que exclusivamente gestionan instalaciones deportivas sin prestar servicios, las consultorías deportivas, los clústers, entre muchos otros.

Las organizaciones de gestión de eventos deportivos tienen como actividad principal generar eventos y espacios deportivos y su finalidad principal es coordinar un sistema de competición periódico que asegure los encuentros entre instituciones o individuos de una misma modalidad deportiva y bajo un reglamento. La diferencia principal con las organizaciones de gobierno deportivo que también realizan competiciones deportivas es que las organizaciones de gestión de eventos deportivos definen y desarrollan competiciones deportivas para deportes altamente profesionales y bajo una modalidad deporte-espectáculo.

Dentro de la tipología distintiva, las variables que ayudan a identificar las características de las organizaciones proveedoras de gestión, tanto de las organizaciones de gestión como de las organizaciones de gestión de eventos deportivos, son las que se muestran en la *Tabla 8*.

Tabla 8

Variables de las organizaciones proveedoras de gestión en la tipología distintiva

Organizaciones proveedoras de gestión		
Variable	Característica	Descripción de la característica
Carácter mercantil	Con carácter mercantil	Ánimo de obtener ganancias o lucro
	Sin ánimo de lucro	Dar soporte sin intereses comerciales y de forma altruista
Naturaleza de la gestión	Gestión pública	Gestionada por la administración pública
	Gestión privada	Gestionada por una administración privada
Ámbito de actuación	Local	Actuación a nivel municipal, comarcal y regional
	Estatal	Actuación a nivel nacional
	Internacional	Actuación a nivel internacional
Dimensión de la organización	Micro	10 o menos trabajadores en la organización
	Pequeña	50 o menos trabajadores en la organización
	Mediana	150 o menos trabajadores en la organización
	Grande	Más de 150 trabajadores en la organización

Nota. Variables utilizadas para las organizaciones proveedoras de gestión en la tipología distintiva. Elaboración propia.

4.2.4. Organizaciones proveedoras de material deportivo

Las organizaciones proveedoras de material deportivo tienen como actividad principal proveer a la población de material deportivo y su finalidad principal es proporcionar material deportivo, tanto a nivel recreativo como competitivo, así como a individuos y a equipos y facilitar equipamiento para la práctica deportiva. Las organizaciones proveedoras de material deportivo pueden tener una relación directa con los

consumidores y proveer directamente a ellos o también pueden tener una relación con los otros tipos de organizaciones deportivas que se exponen en la propuesta analógica y proveer a ellos sin contactar directamente con el usuario. Anteriormente, nunca se han considerado a las organizaciones proveedoras de material deportivo como organizaciones deportivas debido a su relación con un carácter puramente mercantil, pero las organizaciones que proveen material deportivo tienen una clara relación con la promoción del deporte y en esta propuesta se consideran organizaciones deportivas. Los principales ejemplos de organizaciones proveedoras de material deportivo podrían ser fabricantes de ropa deportiva, productores de máquinas deportivas, fabricantes de instalaciones deportivas, entre muchos otros.

Dentro de la tipología distintiva, las variables que ayudan a identificar las características de las organizaciones proveedoras de material deportivo son las que se muestran en la *Tabla 9*.

Tabla 9

Variables de las organizaciones proveedoras de material deportivo en la tipología distintiva

Organizaciones proveedoras de material deportivo		
Variable	Característica	Descripción de la característica
Carácter mercantil	Con carácter mercantil	Ánimo de obtener ganancias o lucro
	Sin ánimo de lucro	Dar soporte sin intereses comerciales y de forma altruista
Relación del material	Sólo material deportivo	Proveedores específicamente de material deportivo
	Otro tipo de material	Proveedores de material deportivo y otro tipo de material
Ámbito de actuación	Local	Actuación a nivel municipal, comarcal y regional
	Estatal	Actuación a nivel nacional
	Internacional	Actuación a nivel internacional
Dimensión de la organización	Micro	10 o menos trabajadores en la organización
	Pequeña	50 o menos trabajadores en la organización
	Mediana	150 o menos trabajadores en la organización
	Grande	Más de 150 trabajadores en la organización

Nota. Variables utilizadas para las organizaciones proveedoras de material deportivo en la tipología distintiva. Elaboración propia.

4.3. Propuesta de Cuadro de Mando Integral según la propuesta de tipología de organizaciones deportivas

Una vez establecida la propuesta de tipología de organizaciones deportivas y conociendo las características de estas, se puede formular una propuesta de Cuadro de Mando Integral para cada tipo de organización deportiva. La propuesta de Cuadro de Mando Integral se realizará según los tipos de organizaciones deportivas que se muestran en la tipología analógica y no según cada variable de la tipología distintiva, debido al gran número de tipos de organizaciones deportivas que se pueden establecer en la tipología analógica.

El contenido del Cuadro de Mando Integral será diferente según el tipo de organización deportiva y especialmente los indicadores y algunas perspectivas se verán obligadas a adaptarse a las características de los tipos de organizaciones deportivas.

Aunque principalmente se formule la propuesta de Cuadro de Mando Integral a partir de los tipos de organizaciones deportivas que se exponen en la tipología analógica, las variables que se muestran en la tipología distintiva y define la particularidad de la organización son esenciales para definir que tipos de indicadores que deben tener las perspectivas y que indicadores debe optar cada organización según sus particularidades y su relación con la propuesta distintiva.

Para la correcta implantación de los Cuadros de Mando Integral que se presentan a continuación, es necesario que se cumplan los siguientes requisitos:

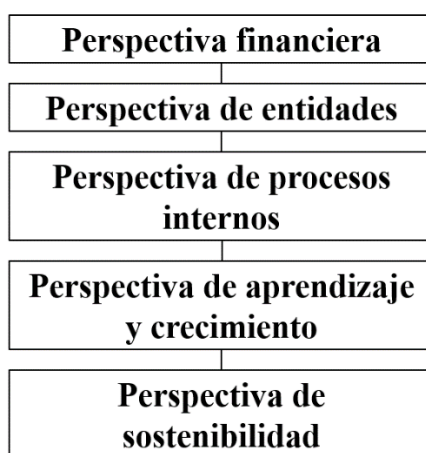
- Se requiere la total implicación de la más alta dirección de la organización.
- Se debe aclarar la estrategia de la organización.
- Debe ser un proceso dinámico.
- Ha de ser una herramienta hecha a medida para la organización.
- Garantizar que los objetivos estén definidos claramente antes de implantar el CMI.
- Incluir a todas las personas de la organización.

4.3.1. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para organizaciones de gobierno deportivo

La primera propuesta de Cuadro de Mando Integral es para las organizaciones de gobierno deportivo. Teniendo en cuenta las características de estas organizaciones, resumidas en el apartado, *Organizaciones de gobierno deportivo*, se han establecido cinco perspectivas en su propuesta: perspectiva financiera, perspectiva de entidades, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento y perspectiva de sostenibilidad. Cada una de estas perspectivas se debe adaptar a las características de estas organizaciones y mostrar indicadores que se ajusten tanto a la perspectiva como a las particularidades de la organización. Estas perspectivas se muestran en la *Figura 15*.

Figura 15

Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones de gobierno deportivo



Nota. Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones de gobierno deportivo. Elaboración propia.

Una vez definidas las perspectivas de las organizaciones de gobierno deportivo, es necesario establecer los indicadores de cada perspectiva. En la *Tabla 10* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva financiera para organizaciones de gobierno deportivo, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para

cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva financiera para las organizaciones de gobierno deportivo adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 10

Propuesta de perspectiva financiera para las organizaciones de gobierno deportivo

ORGANIZACIONES DE GOBIERNO DEPORTIVO						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA FINANCIERA						
Importancia subvenciones		Importancia de las subvenciones respecto al total de ingresos	$\frac{\text{Total subvenciones}}{\text{Total ingresos}}$	Porcentaje	Anual / Temporada	
Ingreso medio por entidad		Ingreso medio por cada entidad	$\frac{\text{Total ingresos}}{\text{N}^\circ \text{ entidades}}$	Unidad monetaria por entidad	Anual / Temporada	
Gasto medio por entidad		Gasto medio por cada entidad	$\frac{\text{Total gastos}}{\text{N}^\circ \text{ entidades}}$	Unidad monetaria por entidad	Anual / Temporada	
Rentabilidad sobre activos		Rentabilidad total de los activos	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total activos}}$	Porcentaje	Anual / Temporada	
Margen de utilidad		Dinero generado que puede ser retenido	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Total ingresos}}$	Porcentaje	Anual / Temporada	

Nota. Propuesta de perspectiva financiera para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones de gobierno deportivo. Elaboración propia.

En la *Tabla 11* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de entidades para organizaciones de gobierno deportivo, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de entidades para las organizaciones de gobierno deportivo adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 11*Propuesta de perspectiva de entidades para las organizaciones de gobierno deportivo*

ORGANIZACIONES DE GOBIERNO DEPORTIVO						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE ENTIDADES						
Aumento de entidades		Porcentaje de aumento de entidades respecto al año anterior	$\frac{N^{\circ} \text{ entidades}}{N^{\circ} \text{ entidades periodo anterior} - 1}$	Porcentaje	Anual / Temporada	
Nuevas entidades		Nuevas entidades afiliadas a la organización	$\frac{\text{Nuevas entidades}}{\text{Total entidades}}$	Porcentaje	Anual / Temporada	
Retención de entidades		Entidades que se mantienen afiliadas	$\text{Total entidades} - \text{Nuevas entidades}$	Entidades	Anual / Temporada	
Satisfacción de las entidades		Grado de satisfacción de las entidades afiliadas	<i>Encuesta a las entidades</i>	Satisfacción media	Trimestral, Bianual o Anual	
Comunicación con las entidades		Nivel de comunicación con las entidades afiliadas	<i>Total de reuniones con la entidad</i>	Reuniones	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	

Nota. Propuesta de perspectiva de entidades para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones de gobierno deportivo. Elaboración propia.

En la *Tabla 12* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de procesos internos para organizaciones de gobierno deportivo, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de procesos internos para las organizaciones de gobierno deportivo adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 12

Propuesta de perspectiva de procesos internos para las organizaciones de gobierno deportivo

ORGANIZACIONES DE GOBIERNO DEPORTIVO						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						
Realización de las actividades		Gestión de realización de las actividades realizadas	$\frac{N^{\circ} \text{ actividades realizadas}}{N^{\circ} \text{ actividades programadas}}$	Porcentaje	Diario, Semanal o Mensual	
Actividades no realizadas		Porcentaje de actividades no realizadas respecto al total de actividades	$\frac{N^{\circ} \text{ actividades no realizadas}}{N^{\circ} \text{ total actividades}}$	Porcentaje	Diario, Semanal o Mensual	
Tiempo de respuesta a las entidades afiliadas		Tiempo en contestar las dudas de las entidades afiliadas	$\frac{\text{Tiempo total en contestar}}{\text{Total dudas de entidades}}$	Minutos o horas por respuesta	Diario, Semanal o Mensual	
Trabajadores por actividad		Número de trabajadores implicados en las actividades	$\frac{N^{\circ} \text{ trabajadores implicados}}{N^{\circ} \text{ actividades realizadas}}$	Trabajadores por actividad	Diario, Semanal o Mensual	
Efectividad en las actividades		Tiempo medio en efectuar una actividad	$\frac{\text{Hora de inicio de la actividad} - \text{Hora del final de la actividad}}$	Horas	Diario	

Nota. Propuesta de perspectiva de procesos internos para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones de gobierno deportivo. Elaboración propia.

En la *Tabla 13* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para organizaciones de gobierno deportivo, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones de gobierno deportivo adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 13

Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones de gobierno deportivo

ORGANIZACIONES DE GOBIERNO DEPORTIVO						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
Satisfacción del personal		Grado de satisfacción de los trabajadores	<i>Encuesta a los trabajadores</i>	Satisfacción media	Anual	
Rotación personal		Relación entre los trabajadores que se van y los que se mantienen	$\frac{\text{Empleados que se fueron}}{\text{Promedio de empleados}} \times 100$	Índice de rotación	Bianual o Anual	
Sugerencias por trabajador		Número de sugerencias por trabajador	$\frac{\text{N}^\circ \text{ sugerencias totales}}{\text{Total trabajadores}}$	Sugerencias por trabajador	Mensual o Trimestral	
Actividades colectivas		Número de actividades realizadas para mejorar el ambiente y cultura	<i>Número total de actividades realizadas</i>	Número de actividades	Bianual o Anual	
Formación por trabajador		Tiempo dedicado a la formación por trabajador	$\frac{\text{N}^\circ \text{ horas de formación totales}}{\text{Total trabajadores}}$	Horas por trabajador	Trimestral, Bianual o Anual	

Nota. Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones de gobierno deportivo. Elaboración propia.

En la *Tabla 14* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de sostenibilidad para organizaciones de gobierno deportivo, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de sostenibilidad para las organizaciones de gobierno deportivo adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 14

Propuesta de perspectiva de sostenibilidad para las organizaciones de gobierno deportivo

ORGANIZACIONES DE GOBIERNO DEPORTIVO						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD						
Consumo de energía eléctrica		Consumo de energía eléctrica por la organización	<i>Consumo de energía eléctrica</i>	kWh	Anual	
Penetración de la igualdad de género		Porcentaje de actividades con igualdad de género	$\frac{N^{\circ} \text{ actividades con igualdad de género}}{N^{\circ} \text{ total de actividades}} \times 100$	Porcentaje	Trimestral, Bianual o Anual	
Penetración de la sostenibilidad medioambiental		Porcentaje de actividades con carácter medioambiental	$\frac{N^{\circ} \text{ actividades con carácter sostenible}}{N^{\circ} \text{ total de actividades}} \times 100$	Porcentaje	Trimestral, Bianual o Anual	
Penetración de la interculturalidad		Porcentaje de actividades con carácter intercultural	$\frac{N^{\circ} \text{ actividades con carácter intercultural}}{N^{\circ} \text{ total de actividades}} \times 100$	Porcentaje	Trimestral, Bianual o Anual	
Formación de identidad medioambiental		Porcentaje de formaciones laborales con carácter medioambiental respecto al total de formaciones	$\frac{N^{\circ} \text{ formaciones con carácter medioambiental}}{N^{\circ} \text{ total de formaciones}}$	Porcentaje	Trimestral, Bianual o Anual	

Nota. Propuesta de perspectiva de sostenibilidad para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones de gobierno deportivo. Elaboración propia.

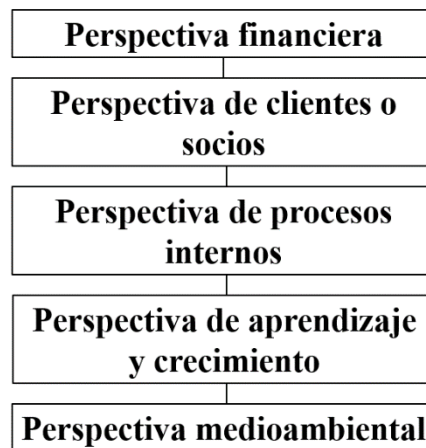
4.3.2. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de actividad física

La segunda propuesta de Cuadro de Mando Integral es para las organizaciones proveedoras de actividad física. Teniendo en cuenta las características de estas organizaciones, resumidas en el apartado, *Organizaciones proveedoras de actividad física*, se han establecido cinco perspectivas en su propuesta: perspectiva financiera, perspectiva de clientes o socios, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento y perspectiva medioambiental. Cada una de estas perspectivas se debe adaptar a las características de estas organizaciones y mostrar indicadores que se

ajusten tanto a la perspectiva como a las particularidades de la organización. Estas perspectivas se muestran en la *Figura 16*.

Figura 16

Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones proveedoras de actividad física



Nota. Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones proveedoras de actividad física. Elaboración propia.

Una vez definidas las perspectivas de las organizaciones proveedoras de actividad física, es necesario establecer los indicadores de cada perspectiva. En la *Tabla 15* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva financiera para organizaciones proveedoras de actividad física, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva financiera para las organizaciones proveedoras de actividad física adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 15

Propuesta de perspectiva financiera para las organizaciones proveedoras de actividad física

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE ACTIVIDAD FÍSICA						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA FINANCIERA						
Retorno sobre la inversión		Comparación entre la utilidad obtenida en relación con la inversión	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Total activos}}$	Porcentaje	Anual / Temporada	
Ingreso medio por socio o cliente		Ingresos medio por cada socio o cliente	$\frac{\text{Total ingresos}}{\text{N}^\circ \text{ de socios / clientes}}$	Unidad monetaria por socio o cliente	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Gasto medio por socio o cliente		Gastos medio por cada socio o cliente	$\frac{\text{Total gastos}}{\text{N}^\circ \text{ de socios / clientes}}$	Unidad monetaria por socio o cliente	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Aportación cada fuente de ingresos		Porcentaje de cada fuente de ingresos respecto al total	$\frac{\text{Fuente de ingresos}}{\text{Total ingresos}}$	Porcentaje	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Margen de utilidad		Dinero generado que puede ser retenido	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Total ingresos}}$	Porcentaje	Anual / Temporada	

Nota. Propuesta de perspectiva financiera para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de actividad física. Elaboración propia.

En la *Tabla 16* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de clientes o socios para organizaciones proveedoras de actividad física, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de clientes o socios para las organizaciones proveedoras de actividad física adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 16

Propuesta de perspectiva de clientes o socios para las organizaciones proveedoras de actividad física

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE ACTIVIDAD FÍSICA						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE CLIENTES O SOCIOS						
Cuota de mercado potencial de la organización		Cantidad de clientes o socios potenciales respecto al mercado	$\frac{N^{\circ} \text{ de socios o clientes}}{\text{Total socios o clientes del mercado potencial}}$	Porcentaje	Mensual, Trimestral, BIANUAL o Anual	
Nuevos socios o clientes		Porcentaje de nuevos socios o clientes respecto al total	$\frac{\text{Nuevos socios o clientes}}{\text{Total socios o clientes}}$	Porcentaje	Mensual, Trimestral, BIANUAL o Anual	
Refención de socios o clientes		Socios o clientes que se mantienen en la organización	$\text{Total socios o clientes} - \text{Nuevos socios o clientes}$	Socios o clientes	Mensual, Trimestral, BIANUAL o Anual	
Satisfacción de los socios o clientes		Grado de satisfacción de los socios o clientes	<i>Encuesta a los socios o clientes</i>	Satisfacción media	Mensual, Trimestral, BIANUAL o Anual	
Tasa de abandono		Porcentaje de socios o clientes que abandonan respecto al total	$\frac{\text{Socios o clientes que abandonan}}{N^{\circ} \text{ de socios o clientes}}$	Porcentaje	Mensual, Trimestral, BIANUAL o Anual	

Nota. Propuesta de perspectiva de clientes o socios para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de actividad física. Elaboración propia.

En la *Tabla 17* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de procesos internos para organizaciones proveedoras de actividad física, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de procesos internos para las organizaciones proveedoras de actividad física adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 17

Propuesta de perspectiva de procesos internos para las organizaciones proveedoras de actividad física

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE ACTIVIDAD FÍSICA						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						
Realización de las actividades		Gestión de realización de las actividades realizadas	$\frac{N^{\circ} \text{ actividades realizadas}}{N^{\circ} \text{ actividades programadas}}$	Porcentaje	Diario, Semanal o Mensual	
Actividades no realizadas		Porcentaje de actividades no realizadas respecto al total de actividades	$\frac{N^{\circ} \text{ actividades no realizadas}}{N^{\circ} \text{ total actividades}}$	Porcentaje	Diario, Semanal o Mensual	
Tiempo de respuesta a los socios o clientes		Tiempo en contestar las dudas de los socios o clientes	$\frac{\text{Tiempo total en contestar}}{\text{Total dudas de socios o clientes}}$	Minutos o horas por duda	Diario, Semanal o Mensual	
Trabajadores por actividad		Número de trabajadores implicados en las actividades	$\frac{N^{\circ} \text{ trabajadores implicados}}{N^{\circ} \text{ actividades realizadas}}$	Trabajadores por actividad	Diario, Semanal o Mensual	
Tiempo medio de las actividades		Tiempo medio en efectuar una actividad	$\frac{\text{Tiempo total actividades}}{N^{\circ} \text{ actividades realizadas}}$	Minutos u horas por actividad	Diario	

Nota. Propuesta de perspectiva de procesos internos para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de actividad física. Elaboración propia.

En la *Tabla 18* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para organizaciones proveedoras de actividad física, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones proveedoras de actividad física adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 18

Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones proveedoras de actividad física

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE ACTIVIDAD FÍSICA						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
Satisfacción del personal		Grado de satisfacción de los trabajadores	<i>Encuesta a los trabajadores</i>	Satisfacción media	Anual	
Rotación personal		Relación entre los trabajadores que se van y los que se mantienen	$\frac{\text{Empleados que se fueron}}{\text{Promedio de empleados}} \times 100$	Índice de rotación	Bianual o Anual	
Implementación de sugerencias		Número de sugerencias implementadas respecto al número de sugerencias	$\frac{\text{N}^\circ \text{ sugerencias implementadas}}{\text{Total sugerencias}}$	Porcentaje	Mensual o Trimestral	
Actividades colectivas		Número de actividades realizadas para mejorar el ambiente y cultura	<i>Número total de actividades realizadas</i>	Número de actividades	Bianual o Anual	
Formación por trabajador		Tiempo dedicado a la formación por trabajador	$\frac{\text{N}^\circ \text{ horas de formación totales}}{\text{Total trabajadores}}$	Horas por trabajador	Trimestral, Bianual o Anual	

Nota. Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de actividad física. Elaboración propia.

En la *Tabla 19* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva medioambiental para organizaciones proveedoras de actividad física, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva medioambiental para las organizaciones proveedoras de actividad física adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 19

Propuesta de perspectiva medioambiental para las organizaciones proveedoras de actividad física

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE ACTIVIDAD FÍSICA						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA MEDIOAMBIENTAL						
Consumo de energía eléctrica		Consumo de energía eléctrica por la organización	$\frac{\text{Consumo de energía eléctrica}}{\text{Nº de socios o clientes}}$	kWh	Anual	
% Materiales no renovables		Porcentaje de materiales no renovables respecto al total de materiales	$\frac{\text{Nº materiales no renovables}}{\text{Nº total de materiales}} \times 100$	Porcentaje	Anual	
Emisión de CO2 por socio o cliente		Emisión de CO2 por cada socio o cliente	$\frac{\text{Total emisión CO2 por la organización}}{\text{Nº de socios o clientes}}$	Kg por socio o cliente	Trimestral, BIANUAL o Anual	
Consumo de agua		Consumo de agua por la organización	$\frac{\text{Consumo de agua}}{\text{Nº de socios o clientes}}$	L	Anual	
Consumo de agua por socio o cliente		Consumo de agua por socio o cliente	$\frac{\text{Total consumo agua por la organización}}{\text{Nº de socios o clientes}}$	L por socio o cliente	Anual	

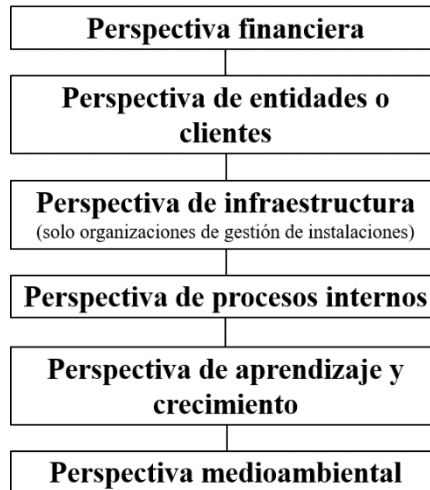
Nota. Propuesta de perspectiva medioambiental para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de actividad física. Elaboración propia.

4.3.3. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión

La tercera propuesta de Cuadro de Mando Integral es para las organizaciones proveedoras de gestión. Teniendo en cuenta las características de estas organizaciones, resumidas en el apartado, *Organizaciones proveedoras de gestión*, se han establecido seis perspectivas en su propuesta: perspectiva financiera, perspectiva de entidades o clientes, perspectiva de infraestructura, únicamente si son organizaciones de gestión de instalaciones deportivas, perspectiva de aprendizaje y crecimiento y perspectiva medioambiental. Cada una de estas perspectivas se debe adaptar a las características de estas organizaciones y mostrar indicadores que se ajusten tanto a la perspectiva como a las particularidades de la organización. Estas perspectivas se muestran en la *Figura 17*.

Figura 17

Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones proveedoras de gestión



Nota. Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones proveedoras de gestión. Elaboración propia.

Una vez definidas las perspectivas de las organizaciones proveedoras de gestión, es necesario establecer los indicadores de cada perspectiva. En la *Tabla 20* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva financiera para organizaciones proveedoras de gestión, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva financiera para las organizaciones proveedoras de gestión adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 20

Propuesta de perspectiva financiera para las organizaciones proveedoras de gestión

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE GESTIÓN						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA FINANCIERA						
Aportación cada fuente de ingresos		Porcentaje de cada fuente de ingresos respecto al total	$\frac{\text{Fuente de ingresos}}{\text{Total ingresos}}$	Porcentaje	Mensual, Trimestral, BIANUAL o Anual	
Ingreso medio por entidad o instalación		Ingreso medio por cada entidad o instalación	$\frac{\text{Total ingresos}}{\text{N}^\circ \text{entidades o instalaciones}}$	Unidad monetaria por entidad o instalación	Mensual, Trimestral, BIANUAL o Anual	
Gasto medio por entidad o instalación		Gasto medio por cada entidad o instalación	$\frac{\text{Total gastos}}{\text{N}^\circ \text{entidades o instalaciones}}$	Unidad monetaria por entidad o instalación	Mensual, Trimestral, BIANUAL o Anual	
Rentabilidad sobre activos		Rentabilidad total de los activos	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total activos}}$	Porcentaje	Anual / Temporada	
Margen de utilidad		Dinero generado que puede ser retenido	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Total ingresos}}$	Porcentaje	Anual / Temporada	

Nota. Propuesta de perspectiva financiera para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión. Elaboración propia.

En la *Tabla 21* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de entidades o clientes para organizaciones proveedoras de gestión, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de entidad o clientes para las organizaciones proveedoras de gestión adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 21

Propuesta de perspectiva de entidades o clientes para las organizaciones proveedoras de gestión

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE GESTIÓN						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE ENTIDADES O CLIENTES						
Incremento de entidades o clientes		Porcentaje de aumento de entidades o clientes respecto al año anterior	$\frac{N^{\circ} \text{ de entidades o clientes}}{N^{\circ} \text{ de entidades o clientes del periodo anterior} - 1}$	Entidades o clientes	Anual / Temporada	
Nuevas entidades o clientes		Nuevas entidades afiliadas a la organización o clientes	$\frac{\text{Nuevas entidades o clientes}}{\text{Total entidades o clientes}}$	Porcentaje	Anual / Temporada	
Retención de entidades o clientes		Entidades o clientes que se mantienen retenidas	$\frac{\text{Total entidades o clientes} - \text{Nuevas entidades o clientes}}{\text{Total entidades o clientes}}$	Entidades o clientes	Anual / Temporada	
Satisfacción de las entidades o clientes		Grado de satisfacción de las entidades afiliadas o clientes	<i>Encuesta a las entidades o clientes</i>	Satisfacción media	Trimestral, Bianual o Anual	
Comunicación con las entidades o clientes		Nivel de comunicación con las entidades afiliadas o clientes	<i>Total de reuniones con la entidad o cliente</i>	Reuniones	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	

Nota. Propuesta de perspectiva de entidades o clientes para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión. Elaboración propia.

En la *Tabla 22* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de infraestructura para organizaciones proveedoras de gestión, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de infraestructura para las organizaciones proveedoras de gestión adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 22

Propuesta de perspectiva de infraestructura para las organizaciones proveedoras de gestión

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE GESTIÓN						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE INFRAESTRUCTURA (UNICAMENTE ORGANIZACIONES DE GESTIÓN DE INSTALACIONES)						
Espacio disponible por cliente		Número de m2 disponibles por cliente	$\frac{\text{Total m2 disponibles}}{\text{Total clientes}}$	m2 por cliente	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Uso de las instalaciones		Número total de uso de las instalaciones	<i>Número de clientes que han utilizado las instalaciones</i>	Número de clientes	Diario, Semanal, Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Reparaciones de las instalaciones		Número total de reparaciones de las instalaciones	<i>Número de reparaciones que se han realizado en la instalación</i>	Número de reparaciones	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Cambios de material o infraestructura		Número total de cambios de material o infraestructura	<i>Número de cambios de material o de infraestructura</i>	Número de cambios	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Efectividad en las quejas de la infraestructura		Número de modificaciones respecto a las quejas de los clientes	$\frac{\text{Nº de modificaciones}}{\text{Total quejas de los clientes}}$	Porcentaje	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	

Nota. Propuesta de perspectiva de infraestructura para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión. Elaboración propia.

En la *Tabla 23* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de procesos internos para organizaciones proveedoras de gestión, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de procesos internos para las organizaciones proveedoras de gestión adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 23

Propuesta de perspectiva de procesos internos para las organizaciones proveedoras de gestión

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE GESTIÓN						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						
Realización de las actividades		Gestión de realización de las actividades realizadas	$\frac{N^{\circ} \text{ actividades realizadas}}{N^{\circ} \text{ actividades programadas}}$	Porcentaje	Diario, Semanal o Mensual	
Actividades no realizadas		Porcentaje de actividades no realizadas respecto al total de actividades	$\frac{N^{\circ} \text{ actividades no realizadas}}{N^{\circ} \text{ total actividades}}$	Porcentaje	Diario, Semanal o Mensual	
Tiempo de respuesta a las entidades o clientes		Tiempo en contestar las dudas de las entidades o clientes	$\frac{\text{Tiempo total en contestar}}{\text{Total dudas de entidades o clientes}}$	Minutos o horas por entidad o cliente	Diario, Semanal o Mensual	
Trabajadores por actividad		Número de trabajadores implicados en las actividades	$\frac{N^{\circ} \text{ trabajadores implicados}}{N^{\circ} \text{ actividades realizadas}}$	Trabajadores por actividad	Diario, Semanal o Mensual	
Efectividad en las actividades		Tiempo medio en efectuar una actividad	$\frac{\text{Hora de inicio de la actividad} - \text{Hora del final de la actividad}}{1}$	Horas	Diario	

Nota. Propuesta de perspectiva de procesos internos para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión. Elaboración propia.

En la *Tabla 24* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para organizaciones proveedoras de gestión, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones proveedoras de gestión adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 24

Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones proveedoras de gestión

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE GESTIÓN						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
Satisfacción del personal		Grado de satisfacción de los trabajadores	<i>Encuesta a los trabajadores</i>	Satisfacción media	Anual	
Rotación personal		Relación entre los trabajadores que se van y los que se mantienen	$\frac{\text{Empleados que se fueron}}{\text{Promedio de empleados}} \times 100$	Índice de rotación	Bianual o Anual	
Efectividad en las sugerencias de los trabajadores		Porcentaje de sugerencias de los trabajadores que se han realizado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ sugerencias realizadas}}{\text{Total sugerencias}}$	Porcentaje	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Actividades colectivas		Número de actividades realizadas para mejorar el ambiente y cultura	$\frac{\text{Número total de actividades realizadas}}{\text{Total trabajadores}}$	Número de actividades	Bianual o Anual	
Formación por trabajador		Tiempo dedicado a la formación por trabajador	$\frac{\text{N}^\circ \text{ horas de formación totales}}{\text{Total trabajadores}}$	Horas por trabajador	Trimestral, Bianual o Anual	

Nota. Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión. Elaboración propia.

En la *Tabla 25* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva medioambiental para organizaciones proveedoras de gestión, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva medioambiental para las organizaciones proveedoras de gestión adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 25

Propuesta de perspectiva medioambiental para las organizaciones proveedoras de gestión

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE GESTIÓN						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA MEDIOAMBIENTAL						
Consumo de energía eléctrica		Consumo de energía eléctrica por la organización	$\frac{\text{Consumo de energía eléctrica}}{\text{Nº total de materiales}} \times 100$	kWh	Anual	
% Materiales no renovables		Porcentaje de materiales no renovables respecto al total de materiales	$\frac{\text{Nº materiales no renovables de la organización o instalación}}{\text{Nº total de materiales}} \times 100$	Porcentaje	Anual	
Penetración de la sostenibilidad		Porcentaje de actividades con carácter sostenible	$\frac{\text{Nº actividades con carácter sostenible}}{\text{Nº total de actividades}} \times 100$	Porcentaje	Trimestral, Bianual o Anual	
Emisión de CO2 por cliente		Emisión de CO2 por cada cliente	$\frac{\text{Total emisión de CO2 de la organización}}{\text{Nº de clientes}}$	Kg por cliente	Trimestral, Bianual o Anual	
Consumo de agua por cliente		Consumo de agua generado por cliente	$\frac{\text{Total consumo de agua}}{\text{Total clientes}}$	L por cliente	Anual	

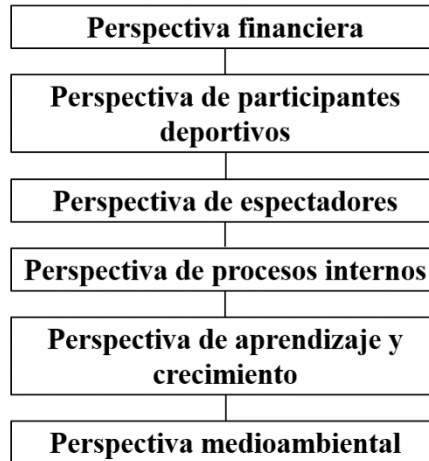
Nota. Propuesta de perspectiva medioambiental para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión. Elaboración propia.

4.3.4. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos

La cuarta propuesta de Cuadro de Mando Integral es para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos. Teniendo en cuenta las características de estas organizaciones, resumidas en el apartado, *Organizaciones proveedoras de gestión*, se han establecido seis perspectivas en su propuesta: perspectiva financiera, perspectiva de participantes deportivos, perspectiva de espectadores, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento y perspectiva medioambiental. Cada una de estas perspectivas se debe adaptar a las características de estas organizaciones y mostrar indicadores que se ajusten tanto a la perspectiva como a las particularidades de la organización. Estas perspectivas se muestran en la *Figura 18*.

Figura 18

Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos



Nota. Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos. Elaboración propia.

Una vez definidas las perspectivas de las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos, es necesario establecer los indicadores de cada perspectiva. En la *Tabla 26* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva financiera para organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva financiera para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 26

Propuesta de perspectiva financiera para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE GESTIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA FINANCIERA						
Ingreso medio por participante deportivo		Ingreso medio por cada participante deportivo	$\frac{\text{Total ingresos}}{\text{N}^\circ \text{ participantes deportivos}}$	Unidad monetaria por participante	Diario o Evento	
Ingreso medio por espectador		Ingreso medio por cada espectador	$\frac{\text{Total ingresos}}{\text{N}^\circ \text{ espectadores}}$	Unidad monetaria por espectador	Diario o Evento	
Gasto medio por participante deportivo		Gasto medio por cada participante deportivo	$\frac{\text{Total gastos}}{\text{N}^\circ \text{ participantes deportivos}}$	Unidad monetaria por participante	Diario o Evento	
Gasto medio por espectador		Gasto medio por cada espectador	$\frac{\text{Total gastos}}{\text{N}^\circ \text{ espectadores}}$	Unidad monetaria por espectador	Diario o Evento	
Peso de los patrocinios		Representación del peso de los ingresos por patrocinios	$\frac{\text{Total ingresos por patrocinios}}{\text{Total ingresos}}$	Porcentaje	Evento	

Nota. Propuesta de perspectiva financiera para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos. Elaboración propia.

En la *Tabla 27* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de participantes deportivos para organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de participantes deportivos para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 27

Propuesta de perspectiva de participantes deportivos para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE GESTIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE PARTICIPANTES DEPORTIVOS						
Número de participantes por día del evento		Número de participantes por día	$\frac{\text{Total participantes}}{\text{Total días}}$	Participantes por día	Evento	
Cuota de mercado potencial de participantes		Cantidad de participantes respecto al mercado potencial	$\frac{\text{Total participantes}}{\text{Total participantes del mercado}}$	Porcentaje	Diario o Evento	
Atención a los participantes		Porcentaje de dudas de los participantes que se han resuelto	$\frac{\text{Total dudas de participantes resueltas}}{\text{Total dudas de participantes}}$	Porcentaje	Diario o Evento	
Satisfacción de los participantes		Grado de satisfacción de los participantes	<i>Encuesta a los participantes</i>	Satisfacción media	Evento	
Comunicación con los participantes		Nivel de comunicación con los participantes	<i>Total de reuniones con los participantes</i>	Reuniones	Evento	

Nota. Propuesta de perspectiva de participantes deportivos para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos. Elaboración propia.

En la *Tabla 28* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de espectadores para organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de espectadores para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 28

Propuesta de perspectiva de espectadores para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE GESTIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE ESPECTADORES						
Número de espectadores por día del evento		Número de espectadores por día	$\frac{\text{Total espectadores}}{\text{Total días}}$	Espectadores por día	Diario o Evento	
Peso de espectadores físicos		Porcentaje de espectadores presentes en el evento	$\frac{\text{Nº espectadores físicos}}{\text{Total espectadores}}$	Porcentaje	Diario o Evento	
Satisfacción de los espectadores		Grado de satisfacción de los espectadores	<i>Encuesta a los espectadores</i>	Satisfacción media	Diario o Evento	
Espectadores físicos por espacio del evento		Número de espectadores físicos por espacio de tomo	$\frac{\text{Nº espectadores físicos}}{\text{Total m2 del evento}}$	Espectadores por m2	Diario	
Peso de espectadores virtuales		Porcentaje de espectadores virtuales en el evento	$\frac{\text{Nº espectadores virtuales}}{\text{Total espectadores}}$	Porcentaje	Diario o Evento	

Nota. Propuesta de perspectiva de espectadores para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos. Elaboración propia.

En la *Tabla 29* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de procesos internos para organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de procesos internos para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 29

Propuesta de perspectiva de procesos internos para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE GESTIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						
Tiempo de montaje del evento		Tiempo necesario para montar el evento	<i>Tiempo de montaje del evento</i>	Horas	Evento	
Horas de montaje por trabajador		Tiempo necesario por trabajador para el montaje	$\frac{N^{\circ} \text{ horas de montaje}}{\text{Total trabajadores}}$	Horas por trabajador	Evento	
Tiempo de desmontaje del evento		Tiempo necesario para desmontar el evento	<i>Tiempo de desmontaje del evento</i>	Horas	Evento	
Horas de desmontaje por trabajador		Tiempo necesario por trabajador para el desmontaje	$\frac{N^{\circ} \text{ horas de desmontaje}}{\text{Total trabajadores}}$	Horas por trabajador	Evento	
Calidad en las actividades		Gestión de calidad de las actividades realizadas	$\frac{N^{\circ} \text{ actividades realizadas}}{N^{\circ} \text{ actividades programadas}}$	Porcentaje	Diario o Evento	

Nota. Propuesta de perspectiva de procesos internos para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos. Elaboración propia.

En la *Tabla 30* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 30

Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE GESTIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
Satisfacción del personal		Grado de satisfacción de los trabajadores	<i>Encuesta a los trabajadores</i>	Satisfacción media	Evento	
Implementación de sugerencias		Número de sugerencias implementadas respecto al número de sugerencias	$\frac{N^{\circ} \text{ sugerencias implementadas}}{\text{Total sugerencias}}$	Porcentaje	Diario o Evento	
Sugerencias por trabajador		Número de sugerencias por trabajador	$\frac{N^{\circ} \text{ sugerencias totales}}{\text{Total trabajadores}}$	Sugerencias por trabajador	Diario o Evento	
Motivación del personal		Grado de motivación de los trabajadores	<i>Encuesta a los trabajadores</i>	Grado de motivación	Evento	
Formación por trabajador		Tiempo dedicado a la formación por trabajador	$\frac{N^{\circ} \text{ horas de formación totales}}{\text{Total trabajadores}}$	Horas de formación por trabajador	Evento	

Nota. Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos. Elaboración propia.

En la *Tabla 31* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva medioambiental para organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva medioambiental para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 31

Propuesta de perspectiva medioambiental para las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE GESTIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA MEDIOAMBIENTAL						
Consumo de energía eléctrica		Consumo de energía eléctrica en el evento	$\frac{\text{Consumo de energía eléctrica}}{\text{Nº espectadores físicos}}$	kWh	Diario o Evento	
Consumo de energía eléctrica por espectador físico		Consumo de energía eléctrica por espectador físico	$\frac{\text{Consumo energía eléctrica}}{\text{Nº espectadores físicos}}$	kWh por espectador	Diario o Evento	
Penetración de la sostenibilidad		Porcentaje de actividades con carácter sostenible	$\frac{\text{Nº actividades con carácter sostenible}}{\text{Nº total de actividades}} \times 100$	Porcentaje	Evento	
Consumo de agua		Consumo de agua en el evento	$\frac{\text{Consumo de agua}}{\text{Nº espectadores físicos}}$	L	Diario o Evento	
Consumo de agua por espectador físico		Consumo de agua por espectador físico	$\frac{\text{Consumo agua}}{\text{Nº espectadores físicos}}$	L por espectador	Diario o Evento	

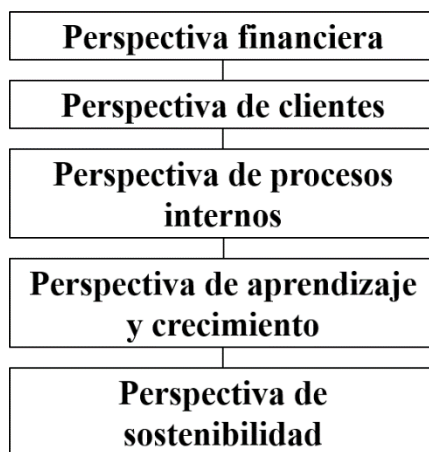
Nota. Propuesta de perspectiva medioambiental para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos. Elaboración propia.

4.3.5. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de material deportivo

La quinta y última propuesta de Cuadro de Mando Integral es para las organizaciones proveedoras de material deportivo. Teniendo en cuenta las características de estas organizaciones, resumidas en el apartado, *Organizaciones proveedoras de material deportivo*, se han establecido cinco perspectivas en su propuesta: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento y perspectiva de sostenibilidad. Cada una de estas perspectivas se debe adaptar a las características de estas organizaciones y mostrar indicadores que se ajusten tanto a la perspectiva como a las particularidades de la organización. Estas perspectivas se muestran en la *Figura 19*.

Figura 19

Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones proveedoras de material deportivo



Nota. Perspectivas de la propuesta de Cuadro de Mando Integral de las organizaciones proveedoras de material deportivo. Elaboración propia.

Una vez definidas las perspectivas de las organizaciones proveedoras de material deportivo, es necesario establecer los indicadores de cada perspectiva. En la *Tabla 32* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva financiera para organizaciones proveedoras de material deportivo, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva financiera para las organizaciones proveedoras de material deportivo adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 32

Propuesta de perspectiva financiera para las organizaciones proveedoras de material deportivo

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE MATERIAL DEPORTIVO						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA FINANCIERA						
Retorno sobre la inversión		Comparación entre la utilidad obtenida en relación con la inversión	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Total activos}}$	Porcentaje	Anual	
Ingreso medio por cliente		Ingreso medio por cada cliente	$\frac{\text{Total ingresos}}{\text{N}^\circ \text{ clientes}}$	Unidad monetaria por cliente	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Gasto medio por cliente		Gasto medio por cada cliente	$\frac{\text{Total gastos}}{\text{N}^\circ \text{ clientes}}$	Unidad monetaria por cliente	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Peso de categoría de producto		Porcentaje de peso de categoría de producto	$\frac{\text{Total ingresos de la categoría}}{\text{Total ingresos}}$	Porcentaje	Diario, Semanal, Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Margen de utilidad		Dinero generado que puede ser retenido	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Total ingresos}}$	Porcentaje	Anual / Temporada	

Nota. Propuesta de perspectiva financiera para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de material deportivo. Elaboración propia.

En la *Tabla 33* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de clientes para organizaciones proveedoras de material deportivo, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de clientes para las organizaciones proveedoras de material deportivo adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 33

Propuesta de perspectiva de clientes para las organizaciones proveedoras de material deportivo

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE MATERIAL DEPORTIVO						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE CLIENTES						
Cuota de mercado potencial de la organización		Cantidad de clientes respecto al mercado potencial	$\frac{N^{\circ} \text{ clientes}}{\text{Total clientes del mercado potencial}}$	Porcentaje	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Aumento de clientes		Porcentaje de aumento de clientes respecto al periodo anterior	$\frac{N^{\circ} \text{ clientes}}{N^{\circ} \text{ clientes periodo anterior} - 1}$	Porcentaje	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Retención de clientes		Clientes que se mantienen en la organización	$\text{Total clientes} - \text{Nuevos clientes}$	Clientes	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Satisfacción de los clientes		Grado de satisfacción de los clientes	<i>Encuesta a los clientes</i>	Satisfacción media	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	
Tasa de abandono		Porcentaje de clientes que abandonan respecto al total	$\frac{\text{Clientes que abandonan}}{\text{Total clientes}}$	Porcentaje	Mensual, Trimestral, Bianual o Anual	

Nota. Propuesta de perspectiva de clientes para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de material deportivo. Elaboración propia.

En la *Tabla 34* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de procesos internos para organizaciones proveedoras de material deportivo, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de procesos internos para las organizaciones proveedoras de material deportivo adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 34

Propuesta de perspectiva de procesos internos para las organizaciones proveedoras de material deportivo

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE MATERIAL DEPORTIVO						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						
Realización de los procesos		Gestión de realización de los procesos realizados	$\frac{N^{\circ} \text{ procesos realizados}}{N^{\circ} \text{ procesos programados}}$	Porcentaje	Diario, Semanal o Mensual	
Tiempo de respuesta al cliente		Tiempo en contestar las dudas de los clientes	$\frac{\text{Tiempo total en contestar}}{\text{Total dudas clientes}}$	Minutos por cliente	Semanal o Mensual	
Tiempo de gestión post venta		Tiempo en gestionar un material en post venta	$\frac{\text{Tiempo final de gestión} - \text{Tiempo inicio de gestión}}{}$	Minutos, horas o días	Diario, Semanal o Mensual	
Trabajadores por proceso		Número de trabajadores implicados en los procesos	$\frac{N^{\circ} \text{ trabajadores implicados}}{N^{\circ} \text{ procesos realizados}}$	Trabajadores por proceso	Diario, Semanal o Mensual	
Tiempo medio de los procesos		Tiempo medio en efectuar un proceso	$\frac{\text{Tiempo total procesos}}{N^{\circ} \text{ procesos realizados}}$	Minutos o horas por proceso	Diario	

Nota. Propuesta de perspectiva de procesos internos para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de material deportivo. Elaboración propia.

En la *Tabla 35* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para organizaciones proveedoras de material deportivo, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones proveedoras de material deportivo adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 35

Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para las organizaciones proveedoras de material deportivo

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE MATERIAL DEPORTIVO						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
Satisfacción del personal		Grado de satisfacción de los trabajadores	<i>Encuesta a los trabajadores</i>	Satisfacción media	Anual	
Rotación personal		Relación entre los trabajadores que se van y los que se mantienen	$\frac{\text{Empleados que se fueron}}{\text{Promedio de empleados}} \times 100$	Índice de rotación	Bianual o Anual	
Implementación de sugerencias		Número de sugerencias implementadas respecto al número de sugerencias	$\frac{\text{N}^\circ \text{ sugerencias implementadas}}{\text{Total sugerencias}}$	Porcentaje	Mensual o Trimestral	
Actividades colectivas		Número de actividades realizadas para mejorar el ambiente y cultura	<i>Número total de actividades realizadas</i>	Número de actividades	Bianual o Anual	
Formación por trabajador		Tiempo dedicado a la formación por trabajador	$\frac{\text{N}^\circ \text{ horas de formación totales}}{\text{Total trabajadores}}$	Horas de formación por trabajador	Trimestral, Bianual o Anual	

Nota. Propuesta de perspectiva de aprendizaje y crecimiento para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de material deportivo. Elaboración propia.

En la *Tabla 36* se muestra un ejemplo de indicadores de perspectiva de sostenibilidad para organizaciones proveedoras de material deportivo, también se muestra el glosario, forma de cálculo, unidades y frecuencia para cada indicador. Los indicadores que se han utilizado para este ejemplo son solo para mostrar un modelo de perspectiva de sostenibilidad para las organizaciones proveedoras de material deportivo adaptado a estas organizaciones y no tiene en cuenta ni los objetivos de estas ni las metas.

Tabla 36

Propuesta de perspectiva de sostenibilidad para las organizaciones proveedoras de material deportivo

ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE MATERIAL DEPORTIVO						
Indicador estratégico	Objetivo estratégico	Glosario	Forma de cálculo	Unidades	Frecuencia	Meta
PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD						
Penetración de la sostenibilidad medioambiental		Porcentaje de actividades con carácter medioambiental	$\frac{N^{\circ} \text{ actividades con carácter sostenible}}{N^{\circ} \text{ total de actividades}} \times 100$	Porcentaje	Trimestral, BIANUAL o Anual	
% Materiales renovables proveídos		Porcentaje de materiales proveídos que son renovables	$\frac{N^{\circ} \text{ materiales renovables}}{N^{\circ} \text{ total de materiales proveídos}}$	Porcentaje de materiales renovables	Mensual, Trimestral, BIANUAL o Anual	
Penetración de la igualdad de género		Porcentaje de actividades con igualdad de género	$\frac{N^{\circ} \text{ actividades con igualdad de género}}{N^{\circ} \text{ total de actividades}} \times 100$	Porcentaje	Trimestral, BIANUAL o Anual	
Formación de identidad medioambiental		Porcentaje de formaciones laborales con carácter medioambiental respecto al total de formaciones	$\frac{N^{\circ} \text{ formaciones con carácter medioambiental}}{N^{\circ} \text{ total de formaciones}}$	Porcentaje	Trimestral, BIANUAL o Anual	
Calidad sostenible de los materiales		Porcentaje de material sostenible que forma un material	$\frac{\text{Peso de material sostenible}}{\text{Peso total material}}$	Porcentaje	Mensual, Trimestral, BIANUAL o Anual	

Nota. Propuesta de perspectiva de sostenibilidad para un Cuadro de Mando Integral para organizaciones proveedoras de material deportivo. Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA

Al inicio de esta propuesta se planteaban dos principales objetivos relacionados con los dos focos de estudio, la consideración del deporte como un fenómeno de masas con un trascendental poder de seguimiento y congregación y la adaptación de un Cuadro de Mando Integral según las características de las organizaciones deportivas.

Si se retoma el primer objetivo, *la creación de una tipología de organizaciones deportivas*, durante el proceso de elaboración de una tipología de organizaciones deportivas se han tenido en cuenta las variables más relevantes para clasificar a estas organizaciones. Para seleccionar las variables más relevantes no solo se ha realizado una búsqueda bibliográfica y se han tenido en cuenta las variables en las clasificaciones de organizaciones deportivas anteriores, sino que se ha realizado una encuesta a trabajadores de organizaciones deportivas para descubrir que variables creen que son más importantes a tener en cuenta a la hora de clasificar a las organizaciones deportivas. La realización de una encuesta a trabajadores de organizaciones deportivas ayuda a comprender de primera mano que características consideran las organizaciones que son relevantes para poder clasificarlas y complementa adecuadamente las propuestas de clasificación anteriores y la bibliografía del ámbito. Para poder establecer una tipología de organizaciones deportivas, se han establecido dos tipologías relacionadas. La primera tipología, la tipología analógica, únicamente ayuda a clasificar a las organizaciones según su vinculación con el deporte y la práctica deportiva. Dentro de la tipología analógica encontramos a las organizaciones de gobierno deportivo, las organizaciones proveedoras de actividad física y las organizaciones proveedoras de gestión de eventos deportivos que ya introdujeron Gómez y Opazo (2006) por primera vez. Adicionalmente, en la tipología analógica encontramos las organizaciones proveedoras de gestión y las organizaciones proveedoras de material deportivo que se han introducido por primera vez en esta propuesta de tipología. La tipología analógica sirve para clasificar a las organizaciones deportivas según su vinculación con el deporte y la práctica deportiva, dando respuesta al tercer objetivo del primer objetivo de la propuesta, *determinar las principales diferencias entre los tipos de organizaciones deportivas*. La segunda tipología, la tipología distintiva, va mucho más allá de clasificar a las organizaciones deportivas por su vinculación con el deporte. La tipología distintiva clasifica a las organizaciones deportivas establecidas en la tipología analógica según sus características y particularidades en cuatro variables para

cada organización. Esta tipología, complementaria a la tipología analógica, permite conocer las características distintivas de cada organización y ayuda a poder compararla con organizaciones que tienen la misma vinculación con el deporte y la práctica deportiva, pero con características y particularidades diversas. Con la propuesta distintiva se consigue dar respuesta al segundo objetivo del primer objetivo de la propuesta, *identificar cada tipo de organización deportiva según la particularidad de cada una*. Tanto la tipología analógica como la tipología distintiva son complementarias y sirven para poder clasificar a las organizaciones deportivas según sus características, dando respuesta al primer objetivo del primer objetivo de la propuesta, *formular una clasificación de organizaciones deportivas en función de las características de cada una*. Cabe destacar que las variables que se han utilizado para realizar la propuesta de tipología se han determinado según una bibliografía y unos resultados extraídos de una encuesta a profesionales de estas organizaciones, pero no significa que sean las únicas variables aptas para clasificar a las organizaciones deportivas y tampoco excluyen a que una organización deportiva pueda considerarse como dos o más tipos de organizaciones deportivas. El entorno se encuentra en constante cambio y las organizaciones se ven obligadas a adaptarse a esta situación de incertidumbre, la importancia de las variables para clasificar a las organizaciones varía según el entorno y probablemente en un futuro veremos nuevos tipos de organizaciones deportivas que han surgido de una obligada adaptación a este entorno cambiante.

Si se retoma el segundo objetivo, *la creación de un Cuadro de Mando Integral según las organizaciones establecidas en la tipología*, en la propuesta se ha establecido un Cuadro de Mando Integral para cada una de los tipos de organizaciones deportivas que se establecen en la tipología analógica, dando respuesta al primer objetivo del segundo objetivo de la propuesta, *elaborar un Cuadro de Mando Integral para cada tipo de organización deportiva que se especifica en la tipología propuesta de organizaciones deportivas*. Cada Cuadro de Mando Integral propuesta se ha adaptado a las características de cada tipo de organización deportiva y se han modificado las diferentes perspectivas según las particularidades de la organización, dando respuesta al segundo objetivo del segundo objetivo de la propuesta, *adaptar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral según las características de cada tipo de organización deportiva*. Las propuestas de Cuadro de Mando Integral para cada tipo de organización se han desempeñado para, como dice el tercer objetivo del segundo objetivo de la propuesta, *ayudar a gestionar de una*

manera más eficiente las organizaciones deportivas según sus características. Las perspectivas e indicadores que se han mostrado en cada Cuadro de Mando Integral son propuestas y pueden verse obligados a ciertas modificaciones si las características de la propia organización lo precisan. El simple uso de un Cuadro de Mando Integral por una organización deportiva no facilita el éxito y existen múltiples factores que deben realizarse para que se convierta en una herramienta de gestión eficaz y provechosa. Las herramientas de gestión para organizaciones dependen de las características de estas y del entorno cambiante en el que se encuentren, esto indica a que las herramientas de gestión deben modificarse y adaptarse al entorno cambiante de la misma manera que las organizaciones también se deben adaptar a este clima de incertidumbre.

Es necesario mencionar, en último lugar, que ha habido ciertas limitaciones a la hora de elaborar ambas propuestas. La primera de ellas es la ajustada muestra de participantes que han participado en la encuesta. Un número más elevado de la muestra permitiría analizar datos más precisos y conocer el grado de importancia de las variables para clasificar a las organizaciones deportivas de manera más rigurosa. En segundo y último lugar, la mayor limitación de esta propuesta ha sido la creación de un Cuadro de Mando Integral para cada tipo de organización deportiva. Sería idóneo realizar una propuesta de cada organización deportiva según la tipología distintiva, para obtener un Cuadro de Mando Integral lo más ajustado a las características de la organización, pero debido a la gran variedad de tipos de organizaciones deportivas que se pueden establecer en la tipología distintiva se ha decidido generalizar un poco más cada propuesta de Cuadro de Mando Integral utilizando la tipología analógica.

En suma, podemos concluir que a pesar de las limitaciones que ha experimentado este trabajo, se ha conseguido elaborar una propuesta de tipología de organizaciones deportivas que permite clasificar a estas según su vinculación con el deporte y la práctica deportiva y sus características y particularidades, y se ha conseguido elaborar una propuesta de Cuadro de Mando Integral adaptado a cada tipo de organización que se establece en la propuesta de tipología de organizaciones deportivas. Asimismo, el hecho de que no solo se haya utilizado la bibliografía y se haya empleado la opinión de los trabajadores de estas organizaciones para generar ambas propuestas la enriquece y convierte esta propuesta en singular e innovadora, adecuada para un tipo de organizaciones con un importante poder de seguimiento y congregación y con un valioso valor económico y social.

6. FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO

El entorno cambiante en el que se encuentran las organizaciones deportivas obliga a estas a no cerrar nunca las puertas a nuevas investigaciones y propuestas que ayuden a identificar como las organizaciones se adaptan a estos nuevos entornos. Por lo que conlleva a esta propuesta, es necesario que frecuentemente se realicen nuevas propuestas de tipologías de organizaciones deportivas o se modifiquen las ya existentes debido a los nuevos escenarios que se irán encontrando las organizaciones deportivas en un futuro. La realización de nuevas propuestas o actualizaciones de propuestas ya existentes no solo nos ayudarán a diferenciar a las organizaciones deportivas, sino que podremos identificar que variables están cogiendo relevancia en estas y como las organizaciones se moldean a este nuevo entorno. Las nuevas propuestas deben realizar encuestas con muestras considerables de personas involucradas en las organizaciones deportivas para conocer de manera más precisa que situación viven estas y como se están transformando según se modifica el entorno.

De igual manera se deben realizar frecuentemente nuevas propuestas de tipologías de organizaciones deportivas, también se debe realizar asiduamente propuestas de Cuadro de Mando Integral para los tipos de organizaciones deportivas que formen los nuevos entornos. Muchas de las organizaciones deportivas que formarán los futuros entornos ahora mismo están evolucionando o pueden que no existan aún. Las propuestas de Cuadro de Mando Integral para las organizaciones deportivas deben adaptarse siempre al máximo a sus características y particularidades, con la finalidad de llegar a una herramienta de gestión lo más adecuada a la organización.

La pluralidad del concepto de organizaciones deportivas ha sido un elemento clave en las propuestas de tipología de estas que ha habido a lo largo de los años y lo será en un futuro. La definición que cada autor de al concepto de organizaciones deportivas será esencial para poder identificar que consideramos como organización deportiva y que debemos excluir de este tipo de organizaciones. Esta pluralidad dificulta establecer unos límites, pero genera una riqueza en la concepción que tenga cada persona respecto al concepto de organización deportiva.

7. BIBLIOGRAFÍA

Aucoin, P. (1990). Administrative reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums. *Governance*, 3(2), 115-137.

Babbage, C. (1832). On the economy of machinery and manufactures.

Barahona, J. J. H. (1988). La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su concepto. In *Anales de estudios económicos y empresariales* (No. 3, pp. 225-238). Servicio de Publicaciones.

Barajas, A., & Sánchez-Fernández, P. (2009). The balanced scorecard of public investment in sport: proposal for change. *Rivista de Diritto ed Economia Dello Sport*.

Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Esic Editorial.

Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.

Bateman, T., & Snell, S. (2019). Management: Leading & Collaborating in Competitive World, 13e.

Bolívar, M. P. R., Hernández, A. M. L., & Rodríguez, D. O. (2010). Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (45), 116-139.

Blanco Mesa, F. R. (2015). Técnicas para la toma de decisiones en contextos inciertos: identificación de oportunidades socio-económicas en el ámbito deportivo.

Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation.

Bustos, F. G., & i Prats, J. T. (2013). *Cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. *Cambridge Mass.*

Chelladurai, P. (1985). *Sport management: Macro perspectives*. London, Ont.: Sports Dynamics.

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones.

- Child, J. (1972). Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study. *Administrative science quarterly*, 163-177.
- Daft, R. L., Skivington, K. D., & Sharfman, M. P. (1987). *Organization theory: Cases and applications*. West Group.
- Dalton, G. W., Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (Eds.). (1970). *Organizational structure and design*. RD Irwin.
- Escamilla-Fajardo, P., Alguacil, M., & del Carmen Giménez-Espert, M. (2018). Tipos de organizaciones deportivas en España. *Kairós. Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas*, 1(1), 32-39.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinar*. Editorial Paraninfo.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Gallardo, L. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales: vías para la excelencia* (Vol. 651). Inde.
- Gómez, S., & Opazo, M. (2006). Sport organizations structure: Trends and evolution in the research field. In *documento presentado al 14th EASM Congress (European Association for Sport Management)*, Nicosia, Chipre.
- Gómez, S., Martí, C., & Opazo, M. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School, CSBM, Documento de Investigación DI, 704*, 1-24.
- Graicunas, V. A. (1933). Relationship in organization, bulletin of the international management institute. *Papers on the Science of Administration (1937)*, New York, NY's *Institute of Public Administration, Columbia University*, 7, 181-187.
- Hall, R. H. (1983). Organizaciones. Estructura y proceso.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W., & Franklin, E. B. (2002). Administración: un enfoque basado en competencias.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1998). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*. Pearson Prentice Hall.

- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49(5), 167-176.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Lemos, R. I. M., & Pérez, V. R. (2015). El sector privado del deporte en España. Relación con población, producción y renta. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (28), 71-77.
- Massey, A. (1999). Quality issues in the public sector. *Public Policy and administration*, 14(3), 1-14.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. *Englewood Cliffs*, 330.
- Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson Australia.
- Rochel, J. J. B., & Arias, B. L. (2012). Los avances en la valoración económica del deporte en Europa. *Studies of Applied Economics*, 30(2), 637-654.
- Rodríguez Bolívar, M. P., López Hernández, A., & Ortiz Rodríguez, D. (2010). Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics.

Triadó, M., Aparicio, M. del P., Jaría, N., & Elasri, A. (2016). *Administración de la empresa: teoría y práctica* (Primera edición). McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

Wagner, M. G. (2006). On the Scientific Relevance of eSports. In *International conference on internet computing* (pp. 437-442).

Wicker, P., & Breuer, C. (2015). How the economic and financial situation of the community affects sport clubs' resources: Evidence from multi-level models. *International Journal of Financial Studies*, 3(1), 31-48.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta completa

Tipología de organizaciones deportivas

Este formulario forma parte de un objeto de estudio para elaborar una propuesta de tipología de organizaciones deportivas que se adapte a las características de estas. Todos los datos recogidos en este formulario serán confidenciales y su uso solo se aplicará con fines académicos en el presente estudio.

Muchas gracias por vuestra participación.

1. Género:

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo

2. Organización deportiva que representa:

- _____

3. Cargo en la organización representada:

- _____

4. ¿La organización deportiva que representa se gestiona de manera pública, privada o público-privada?

- Pública
- Privada
- Público-privada
- Prefiero no decirlo

5. ¿Qué relación con el deporte tiene la organización que representa?

- Solo con un deporte
- Con diferentes deportes
- Con la práctica deportiva en general (sin ninguna vinculación específica con uno o más deportes)
- Prefiero no decirlo

6. ¿Cuántos consumidores (se entienden también como socios, clientes, usuarios, compradores u otra terminación adecuada) tiene la organización que representa?

- No conozco ese dato
- 0 - 250
- 250 - 500
- 500 - 750
- 750 - 1000
- 1000 - 1.250
- 1.250 - 1.500
- 1.500 - 1.750
- 1.750 - 2.000
- Más de 2.000
- Prefiero no decirlo

7. ¿Cuántos trabajadores tiene la organización que representa?

- No conozco ese dato
- 0 - 25
- 25 - 50
- 50 - 75
- 75 - 100
- 100 - 125
- 125 - 150
- Más de 150
- Prefiero no decirlo

8. Indique el grado de importancia que da a cada uno de estos aspectos a la hora de clasificar a las organizaciones deportivas (1 nada importante - 5 muy importante):

1. **Tipo de entidad social** (entidad formada por personas, entidad formada por otras organizaciones o entidad sin un tipo de formación establecido)

1	2	3	4	5	Ns/Nc
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. **Involucración en el deporte** (organizaciones de gobierno deportivo, organizaciones proveedoras de actividad física, organizaciones proveedoras de eventos deportivos u organizaciones proveedoras de material deportivo)

1	2	3	4	5	Ns/Nc
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. **Tipo de objetivos** (objetivos económicos, objetivos de promoción, objetivos sociales u otros objetivos)

1	2	3	4	5	Ns/Nc
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. **Naturaleza de la gestión** (pública, privada, público-privada)

1	2	3	4	5	Ns/Nc
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. **Dimensión de la organización según clientes o consumidores** (grande, mediana o pequeña)

1	2	3	4	5	Ns/Nc
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. **Ámbito de actuación** (ámbito público, ámbito privado o ámbito asociativo)

1	2	3	4	5	Ns/Nc
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. **Fuente de recursos** (recursos públicos, recursos propios o recursos públicos-propios)

1	2	3	4	5	Ns/Nc
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cree convenientes otros aspectos para clasificar a las organizaciones deportivas?

- Sí
- No
- Prefiero no decirlo

10. Si la respuesta anterior es afirmativa, indique cuáles cree convenientes:
