

Indicadores para la gestión de las instalaciones deportivas

Jordi Marín
Óscar García
Atlas Sport Consulting

La toma de las decisiones en las organizaciones deportivas

En las organizaciones deportivas (públicas, privadas, asociativas) es necesario combinar diferentes elementos para controlar y medir el resultado de la gestión. Los parámetros cuantitativos, como los resultados económicos y/o deportivos, no son suficientes para tomar decisiones de gestión.

El factor emotivo en una organización que gestiona servicios deportivos es aquello que añade un valor *diferenciador* respecto al resto de servicios. Cada vez más, la experiencia del servicio percibido se convierte en ese elemento que diferencia y que provoca que el cliente consuma o no de nuestros servicios de nuevo.

Existen tres ámbitos *interrelacionados* donde es necesario tomar decisiones:



La gestión de las entidades deportivas debe tener en cuenta la implicación de cada uno de estos ámbitos. Es necesario, por tanto, obtener un conocimiento preciso de los datos útiles para la toma de decisiones.

Alcanzar los objetivos propuestos por las diferentes organizaciones deportivas obliga a tener el conocimiento preciso para maximizar la eficiencia en la toma de decisiones. Por este motivo se hace imprescindible la elaboración de un Cuadro de Mando que aporte la información específica sobre el gobierno y la gestión de la organización.

Ante una cuenta de resultados similar a la que muestra el Cuadro 1 se hace difícil tomar decisiones sobre las acciones a ejecutar.

Conceptos	Importe
<u>INGRESOS</u>	
Comunes	50.000
Cuotas	450.000
Bar	71.400
Actividades Acuáticas	50.000
Secciones Deportivas	55.200
Actividades Dirigidas	14.000
Parking	82.500
Zona Salud	24.000
TOTAL INGRESOS	797.100
<u>GASTOS</u>	
Gastos comunes	480.000
Gastos directos	399.000
TOTAL GASTOS	879.000
RESULTADO	-81.900

Cuadro 1

En cambio, los mismos datos analizados y organizados por unidades de negocio ofrecen una mejor orientación sobre las decisiones a tomar.

Conceptos	Importes	Distribución							
		Piscinas	Sala Fitness	Sala Actividades	Spinning	Bar Restaurant	Zoana Salud	Pabellón	Parking
INGRESOS									
Comunes	50.000	15.615	2.733	2.277	1.041	520	1.139	8.783	17.892
Cuotas	450.000	130.769	107.692	23.077	17.308	40.385	5.769	19.231	105.769
Bar	71.400					71.400			
Actividades Acuáticas	50.000	50.000							
Secciones Deportivas	55.200							55.200	
Actividades Dirigidas	14.000			8.000	6.000				
Parking	82.500								82.500
Zona Salud	24.000						24.000		
TOTAL INGRESOS	797.100	196.384	110.425	33.354	24.349	112.305	30.908	83.214	206.161
GASTOS									
Gastos comunes	480.000	149.902	26.233	21.861	9.993	4.997	10.930	84.320	171.763
Gastos directos	399.000	90.000	40.000	30.000	14.000	85.000	15.000	125.000	
TOTAL GASTOS	879.000	239.902	66.233	51.861	23.993	89.997	25.930	209.320	171.763
RESULTADO	-81.900	-43.518	44.192	-18.507	355	22.308	4.977	-126.106	34.398

Cuadro 2

Este análisis permite identificar de forma más precisa en que unidades de negocio se producen las pérdidas, lo que facilita la toma de decisiones para corregir la situación actual.

El Cuadro de Mando

La creación de un Cuadro de Mando forma parte del proceso final donde la organización produce una reflexión sobre la situación futura que desea, los objetivos a conseguir, las acciones que realizará para conseguirlos y finalmente la creación y gestión del propio Cuadro.



Cuadro 3

Los indicadores de gestión deben aportar información útil sobre aquellos elementos de gestión que deseamos controlar y evaluar para tomar decisiones

El elemento fundamental en el Cuadro de Mando es la identificación de la información clave para la gestión de la organización, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Los recursos
- El momento actual en el que se encuentra
- La personas que lo forman

Las características principales del cuadro de mando son:

- *Valoración*: debe permitir poder evaluar la gestión
- *Flexibilidad*: debe permitir el cambio de los contenidos de evaluación
- *Comparación*: debe permitir la comparación de los resultados de las diferentes unidades de negocio entre ellas y a través del tiempo
- *Facilidad*: debe ser sencillo y de fácil manejo
- *Conectividad*: debe ser accesible desde diferentes centros y con conexión en red si fuera necesario
- *Aplicabilidad*: debe adaptarse fácilmente a cualquiera de las realidades que puedan afectar

Metodología de construcción del Cuadro de Mando

Para poder construir el Cuadro de Mando es necesario identificar aquello que explica el resultado de la gestión en una entidad deportiva.

Por este motivo es necesario iniciar el Cuadro de Mando realizando un análisis interno del Club con el fin de identificar cuáles son las áreas de negocio en las que hay que intervenir para garantizar los objetivos propuestos.



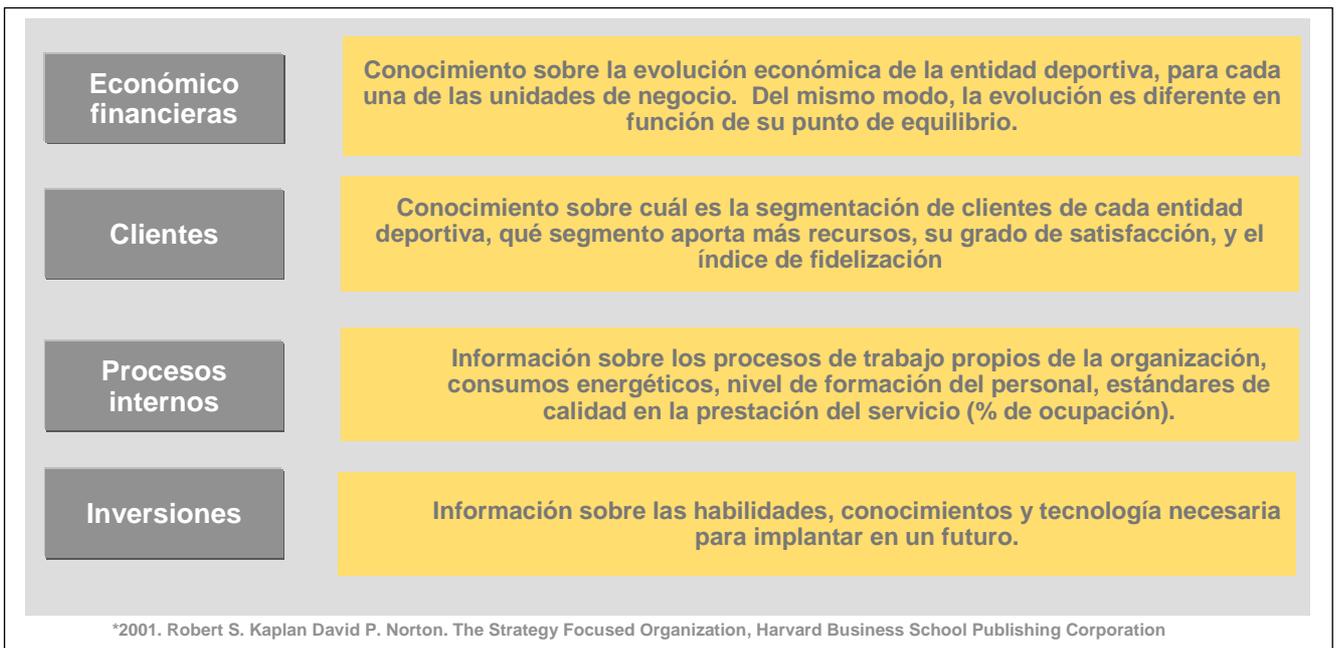
Los elementos que forman parte del análisis interno de la organización se pueden sintetizar en cinco grandes elementos:



Todo este análisis queda reflejado en la cuenta de resultados del Club, que es uno de los instrumentos fundamentales para empezar a realizar el trabajo

El resultado final del análisis interno del Club nos permitirá identificar cuales son las áreas de negocio clave para la organización

- Para seleccionar el conocimiento se utiliza la metodología de análisis del Balanced Scorecard*, donde se desarrolla el control de una organización a partir de 4 perspectivas de análisis:



En base a la ponderación de las Áreas de Negocio se generarán los indicadores que aportarán la información necesaria para poder tomar decisiones. De cada una de las áreas definidas mediante el análisis interno del Club se genera el indicador necesario para su control

Definición

Relación entre el número de abonados sobre el ingreso total de los abonados

Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Nº abonados}}{\text{Ingresos abonados}}$$

Ilustrativo

Tipo **Fuente de la información** **Periodicidad**

Responsable del indicador **Responsable del cálculo**

Alertas **Disponibilidad** Sí No

Meses)	Valor actual (V.A)
Enero	0,045
Febrero	0,045
Marzo	0,045
...	

Valores objetivos

Valores preocupantes

Valores críticos

Aunque evidentemente no existen indicadores aplicables a toda organización deportiva, se propone destacar dos:

Coste por socio

**Capacidad
Máxima Hora**

La Capacidad Máxima Hora de una instalación deportiva permite identificar el número de personas por hora a las que es capaz de alojar y ofrecer un servicio deportivo. Permite medir el nivel de ocupación de nuestra instalación y tomar decisiones en consecuencia.

Código	Nombre	Capacidad Máxima Hora	
Definición	Número de personas que es capaz de atender el club en una hora, sumando las personas alojadas en los espacios deportivos con la restricción de los vestuarios	Fórmula de cálculo	M2 espacios deportivos- tipología de actividades - metros lineal de los vestuarios
Tipo	Proceso interno	Fuente de la información	Cálculo interno
		Periodicidad	N/AI
Responsable del indicador		Responsable del cálculo	
Alertas		Disponibilidad	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Valor actual (V.A)			
		Valores objetivos	V.A > x
		Valores preocupantes	X > V.A > y
		Valores críticos	y > V.A.

Mediante la Capacidad Máxima Hora podemos actuar sobre:

- El número máximo óptimo de socios al que puede de ofrecer servicios con calidad de forma regular (semanal, mensual, anual)
- El número de servicios máximos anuales —determina la capacidad máxima óptima de producir ingresos
- Permite conocer si el Club tiene la capacidad de generar los servicios deportivos suficientes para sufragar los gastos a un precio determinado
- Permite conocer si los diferentes espacios deportivos y complementarios (vestuarios) tienen la dimensión óptima
- Permite decidir sobre futuras ampliaciones del Club y determinar los m2 necesarios
- % de ocupación de los espacios, conocer los espacios más utilizados de manera objetiva y poder realizar acciones comerciales

Ante la necesidad de maximizar el beneficio económico o social aportado por cada cliente a nuestra organización, es necesario conocer el coste que supone el uso de cada uno de los espacios deportivos e instalaciones deportivas que posee la organización.

Código	Nombre			Coste por socio
Definición	Coste por tipología de socio en función del consumo de los diferentes servicios		Fórmula de cálculo	Cálculo a partir de los costes generales y específicos del Club el número de usos anuales del Club
Tipo	Proceso interno	Fuente de la información	Cálculo interno	Periodicidad
				N/AI
Responsable del indicador			Responsable del cálculo	
Alertas			Disponibilidad	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Valor actual (V.A)				
		Valores objetivos	V.A > x	
		Valores preocupantes	X > V.A > y	
		Valores críticos	y > V.A.	

Ante la situación posible de máxima ocupación en diferentes horarios y servicios de las instalaciones deportivas conocer el coste por socio permite:

- Determinar el precio mínimo por servicio y cuota
- Identificar el beneficio por tipología de cliente, concretando los socios más rentables
- Segmentar el volumen de socios en función de su facturación total
- En el caso de que el Club gestione una instalación en régimen de concesión, renegociar el canon en función de los servicios prestados por debajo del coste
- Identificar los clientes que suponen un coste para el Club

Con la definición de todos los indicadores se construye el Cuadro de Mando necesario para gobernar y gestionar la organización.

