

Cuadro de Mando Integral

mantén a raya tu negocio

ENTENDEMOS EL CMI como una herramienta completa que, a través de distintos tipos de indicadores se utiliza para tener una visión global de nuestra entidad. Este sistema de gestión fue planteado y definido por Kaplan y Norton en 1992.

Según Kaplan y Norton, el CMI debe adoptar cuatro perspectivas claramente diferenciadas. Una primera perspectiva económico-financiera, una segunda perspectiva orientada al cliente, la tercera sobre los procesos internos y finalmente la cuarta de aprendizaje y desarrollo. Vemos por tanto, cómo es necesario ampliar el análisis y supervisión de las diferentes áreas de gestión y no sólo centrarse en aspectos económicos o administrativos.

Para Teva y Nuviola, un CMI debe estar compuesto por unos objetivos estratégicos, qué deben definir claramente el fin o fines que se desean alcanzar en la organización deportiva. De acuerdo con Viñas, son suficientes 10-12 objetivos estratégicos.

En el sector deportivo y del fitness, es importante entender los diferentes indicadores que componen el CMI, como una variable que muestra la evolución en el tiempo de una dimensión de calidad de un proceso determinado, a utilizar en el día a día para poder tomar decisiones desde un punto de vista estratégico y de forma continua.

Entendiendo esta premisa, el Cuadro de Mando Integral requiere varios indicadores para establecer un panel de control que resuma el estado y evolución de nuestro centro. El CMI presenta una serie de ventajas esenciales para la gestión de nuestra entidad tanto desde un punto de vista interno como externo. Dependiendo tanto de la cantidad como el tipo de la información que queramos obtener, utilizaremos unos u otros indicadores.

Como hemos comentado y siguiendo los autores anteriormente citados, tradicionalmente solo se utilizaban indicadores económico-financieros, pero en la actualidad, donde la experiencia del cliente juega un papel fundamental, son muchas más las dimensiones que hay que tener en cuenta.

Con el objetivo de tener un control de la gestión de nuestro centro más completo que permita conducir las habilidades, conocimientos, tecnologías y esfuerzos de toda la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados, proporcionando una visión integral del desempeño de sus equipos, utilizaremos los denominados CMI (Cuadro de Mando Integral).



A continuación citamos los grupos de indicadores más importantes para el sector deportivo, atendiendo a las dimensiones propuestas por Kaplan y Norton:

- **Indicadores económico-financieros:** obtenemos conocimientos sobre las áreas del centro que generen mayores o menores ingresos. También se pueden establecer ratios para comparar márgenes, pérdidas, ingresos y gastos por espacios, etc.
- **Indicadores sobre los clientes:** con el objetivo prioritario de poder obtener la mayor información sobre ellos para conocer las altas, bajas, renovaciones, satisfacción, quejas y reclamaciones, etc.
- **Indicadores de servicios y espacios:** todos los espacios que disponga el centro deportivo tendrán unos gastos de las instalaciones, personal y a su vez unos ingresos por el uso o el pago de los usuarios, por lo que serán de gran ayuda a la hora de conocer su rentabilidad.

- **Indicadores de personal y horarios:** son necesarios para conocer la calidad del servicio ofrecido y una buena gestión de horarios de las actividades ofertadas, entrenamientos, reservas, etc.

Los indicadores, además, nos aportarán la información que necesitan las organizaciones para comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados.

El sistema de medición de los indicadores debe analizar los comportamientos ineficaces y potenciar aquellos que resultan exitosos y más eficaces. Nos permitirá realizar comparaciones de datos respecto a años anteriores, observar su evolución según meses anteriores, así como análisis de benchmarking, para comparar datos con otras entidades de nuestro mismo modelo o sector.

Finalmente mostramos un cuadro ejemplo CMI con diversos indicadores en función de las dimensiones propuestas a analizar. Esperamos que lo podáis poner en práctica y os ayude a mantener a raya vuestro negocio generando la máxima rentabilidad.

GESTIÓN	COMERCIAL	TÉCNICOS	ESPACIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes. • Número / % por sexo. • Número / % por edad. • Altas por día y mes. • Bajas por día y mes. • Facturación total/mes. • Facturación media por cliente. • Facturación por servicio. • Gastos totales. • Porcentaje morosos. • Permanencia media por cliente (en meses). • Frecuencia asistencia media al mes por cliente. • Porcentaje de re-alta. • Attrition: bajas por clientes totales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos día y mes. • Cierre de ventas. • Facturación mes. • Tareas resueltas mes. • Tareas asignadas. • Contactos día y mes. • Cierre de ventas. • Facturación mes. • Tareas resueltas mes. • Tareas asignadas. • Número de llamadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovaciones de programas. • Renovaciones de valoraciones. • Asistencia / % por sesión. • Clientes sin asistencia (tiempo sin asistir). • Clientes sin registrar valoraciones. • Facturación por técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios por metro cuadrado. • Número de clientes en sala fitness / sala dirigidas / piscina, etc. • Evolución del nivel de ocupación según actividades. • Evolución del nivel de ocupación según técnico. • Porcentaje de ocupación según actividad. • Porcentaje de ocupación según técnico.

Ejemplo de CMI con indicadores clave para un centro Fitness.



Manel Valcarce

Máster en Administración y Dirección del Deporte.
Ldo. Ciencias Actividad Física y el Deporte.
Colegiado 8709.
Diplomado en Ciencias Empresariales.
Director Gerente Valgo.
manelv@valgo.es / www.manelvalcarce.com