



Uso del cuadro de mando integral para mejorar la gestión de los clubes de tenis

Andrés Crespo-Dualde 

ESIC – Business & Marketing School, Valencia, Spain.

RESUMEN

Los clubes y las instalaciones locales de tenis son los principales proveedores de programas de base, lo que constituye un elemento clave para facilitar las vías de participación y de élite en los distintos niveles de juego. Para prestar los servicios que requieren sus partes interesadas, los clubes de tenis han evolucionado gradualmente en la prestación de sus operaciones para ajustarse a las normas y procedimientos aplicados por otras industrias. El control de las operaciones de estas organizaciones es un aspecto crucial de su plan estratégico. Una de las herramientas que pueden utilizarse para realizar este control, que incorpora tanto la perspectiva financiera como la no financiera, es el Cuadro de Mando Integral (CMI). Este artículo reflexiona sobre la relevancia de este instrumento en el contexto del tenis y propone un ejemplo práctico sobre cómo los clubes y las instalaciones locales pueden adoptarlo para la aplicación de su estrategia.

Palabras clave: administración, estrategia, negocio, KPIs.

Recibido: 8 mayo 2022

Aceptado: 1 julio 2022

Autor de correspondencia:
Andrés Crespo. Email:
andrescrespodualde@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El negocio del deporte ha evolucionado en la realización de sus operaciones para ajustarse a las normas y procedimientos aplicados por otras industrias (Chadwick, 2009). Este proceso, que todavía está en marcha, se originó a partir de una variedad de fuentes que incluyen las presiones externas generadas por el entorno cada vez más competitivo, así como los motivos internos de la industria del deporte para satisfacer las necesidades de sus partes interesadas.

Con una tradición centenaria y la popularidad de casi 90 millones de jugadores y más de 71.000 clubes en todo el mundo (ITF, 2021), el tenis como deporte, espectáculo y negocio no ha sido ajeno a esta evolución hacia una gestión más profesional. En este contexto, las diferentes organizaciones dentro de la industria del tenis han sido llamadas con un sentido de urgencia para embarcarse en un camino de transformación para la mejora de la prestación de sus servicios (Crespo et al., 2021).

Tanto los investigadores como los profesionales han reconocido el papel de los clubes de tenis y las instalaciones locales en la prestación de servicios y experiencias de alta calidad para los socios y los aficionados. De hecho, las investigaciones han demostrado que los clubes de tenis desempeñan un papel fundamental en la salud y el bienestar de las personas, no sólo de los jugadores de alto rendimiento, sino también de los aficionados (Storr & Richards, 2022). El hecho de que los clubes y las instalaciones locales de tenis sean los principales proveedores de programas de base se ha reconocido como un elemento clave para facilitar las



vías de participación y de élite en los diferentes niveles del juego (Browers et al., 2015).

Así, el aspecto inicial en este camino hacia la gestión profesional de las organizaciones de tenis es la creación de un plan estratégico que cree valor para la organización. Se trata de un ejercicio de reflexión, análisis y deliberación que ayudará a posicionar a la organización para alcanzar sus objetivos de transformación. Una de las etapas clave de este plan es el uso de los cuadros de mando integral (CMI). Esta herramienta se ha definido como una medida de rendimiento que "vincula información aparentemente dispar sobre las finanzas y las operaciones de una empresa" (Kaplan y Norton, 1992: 71). Este instrumento se ha convertido en un tema prevalente en la gestión del rendimiento, ya que se ha aplicado a muchas áreas, negocios e industrias, y se ha llegado a la conclusión de

que es utilizado por el 70% de las empresas en los países occidentales (para una revisión sobre su aplicación, véase Hasan & Chyi (2017)).

Sin embargo, a pesar de que el CMI es una herramienta ampliamente utilizada por muchas organizaciones, los investigadores han identificado una brecha en la literatura relacionada con su aplicación poco común a las entidades deportivas en general y a los clubes de tenis e instalaciones locales en particular (Kotsovos, 2008; Kozma, & Kazaine, 2014; 2015).

Por lo tanto, el objetivo de este documento es doble. En primer lugar, se pretende reflexionar sobre el uso del CMI en el ecosistema del tenis, más concretamente en los clubes de tenis y en las organizaciones locales. En segundo lugar, se presentará una propuesta práctica sobre su aplicación a estas entidades.

ANTECEDENTES TEÓRICOS

En esta sección se presentará una visión general de alto nivel sobre el origen del BSC, seguida de las principales conclusiones relativas a su aplicación tanto al contexto deportivo general como al entorno específico del tenis.

Origen y principales características del BSC

La relevancia económica del sector deportivo y la de los clubes como principales sedes de prestación de servicios, ha hecho evidente que el modelo deportivo tradicional operado por estas organizaciones debe evolucionar hacia un modelo empresarial (Fenyves et al., 2015). La creación y puesta en marcha de una estrategia para cualquier organización, también denominada mapa estratégico, implica que la empresa se involucre en una serie de fases que pueden incluir: el análisis de la organización (es decir, el análisis DAFO) y del entorno (es decir, análisis PESTEL), la identificación de las partes interesadas, el desarrollo de una visión y una misión claras (y/o la ambición), la identificación de los principios básicos y los valores rectores, la definición de los objetivos o metas estratégicas, la generación de proyectos específicos para cada meta y el diseño de KPI precisos (incluida la partida presupuestaria, el responsable, los plazos, la asignación de personal, los resultados esperados, el MVP, etc.) (Porter, 1983).

Una vez definida la estrategia, su aplicación eficaz exige el uso de soluciones adecuadas para supervisar y controlar el rendimiento de la organización. Las empresas utilizan diferentes tipos de instrumentos de evaluación para aplicar controles tanto estratégicos (es decir, referidos al plan, al largo plazo y al contexto) como operativos (es decir, financieros y funcionales) (Fenyves et al., 2015). Algunas de estas herramientas son el Prisma de Rendimiento (Neely et al., 2002), el Despliegue de la Función de Calidad (QFD) (Partovi & Corredoira, 2002), el Q-Score 2018 de Gestión del Fútbol (FoMa) (Zülch et al., 2020), así como el BSC.

El BSC se creó como una solución para complementar los indicadores financieros de una empresa que ayudará a proporcionar un mejor panorama de la empresa en un entorno complejo y dinámicamente cambiante. La información añadida incluía datos relacionados con los

factores que podían determinar el rendimiento futuro de la empresa y se representaban en cuatro perspectivas: cliente, interna, innovación y aprendizaje, y financiera (Kaplan y Norton, 1992). Es uno de los sistemas de medición del rendimiento más utilizados debido a su posibilidad de adaptación a diferentes entornos empresariales.

Esta herramienta se centra en la consecución de los principales objetivos estratégicos de cualquier empresa. Combina la atención a los indicadores financieros y operativos con el énfasis en la gestión de los recursos no materiales de la organización (es decir, los clientes, el aprendizaje y el desarrollo). La creación de valor es de suma importancia. Los KPI deben derivarse de la visión y la misión de la empresa y deben indicar claramente el rendimiento que debe aplicarse para lograr un determinado resultado.

Aplicación del BSC al deporte y al tenis

Las posibilidades de aplicación del CMI como instrumento de planificación y control estratégico en la gestión de las organizaciones deportivas han despertado un gran interés en la literatura. O'Boyle (2017) destacó la relevancia de su enfoque de combinar las perspectivas financiera y no financiera de la empresa deportiva. También sugirió que, aunque existen plantillas estándar de esta herramienta (Carroll, 2020), se recomienda adaptarla a cada organización.

En el caso de los clubes de fútbol, se informa que el equipo alemán VfB Stuttgart fue el primero de la Bundesliga en facilitar la definición de su dirección estratégica y contribuir al control de sus procesos de gestión (IFUA Horváth and Partners, 2004; Wehrle & Heinzelmann, 2004). En otro estudio de Molcut (2015) se sugirió el ajuste de las cuatro perspectivas originales del BSC mediante el diseño de nueve dimensiones: (1) Rendimiento: victorias, premios y éxitos; (2) Sostenibilidad financiera: beneficios, liquidez, deudas a largo plazo, retorno de la inversión y aumento del patrimonio neto; (3) Mercado de distribución: número de socios, jugadores, aficionados, etc.; (4) Tamaño y cuota de mercado; (5) Satisfacción del cliente: compromiso; (6) Procedimientos y procesos internos: atracción y retención de socios, provisión de un entorno seguro; (7) Mejora del producto: procedimientos de innovación; (8) Desarrollo y aprendizaje: mejora del personal, cultura organizativa, habilidades de las personas, etc.; y (9) Impacto económico, social y medioambiental: diversidad, igualdad de oportunidades, inclusión, respeto, etc. Lakatos et al. (2019) también estudiaron la perspectiva del cliente del BSC en un club de fútbol y concluyeron que la identificación de los segmentos de consumidores y de mercado era crucial. Afirmaron que la cuota de mercado, los clientes retenidos/retornados, los nuevos clientes, la satisfacción del cliente y la rentabilidad del cliente podrían ser indicadores relevantes. Coskun et al. (2021) propusieron un marco para la gestión estratégica del rendimiento de los clubes de fútbol e indicaron que los principios estratégicos, las áreas y los KPI deberían diferenciarse en función del tamaño empresarial de las organizaciones. También añadieron una nueva perspectiva, la infraestructura, que podría ser relevante para estos clubes. Otros estudios son los de Ahmed et al. (2018), Gholipour et al. (2021), o El-Guennouni & Ezzahiri (2021).

En el caso de otros deportes de equipo, Jones (2006) sugirió el uso del BSC para medir el resultado y el rendimiento en los gimnasios y destacó la relevancia de la responsabilidad y el compromiso del personal en las operaciones de la organización. La implementación de esta herramienta como parte del proceso de creación de valor en un club de natación fue propuesta por Hemmings & Pampalis (2008), quienes incorporaron su uso para evaluar la implementación de una estrategia de la organización para alinearse mejor con las necesidades de sus grupos de interés y los imperativos de las organizaciones paraguas. Autores como Becsky (2011) estudiaron el uso del BSC en los deportes de equipo y destacaron la relevancia de lograr un rendimiento exitoso como prioridad estratégica para estas organizaciones. La medición del crecimiento de los ingresos y el cálculo de los costes para tomar una buena decisión de gestión en un club de balonmano fue estudiada por Kozma y Kazaine (2014; 2015), quienes indicaron que uno de los elementos clave del BSC es la identificación y medición de los impulsores de valor, como el crecimiento de los ingresos, el margen de beneficio operativo, la tasa de impuesto sobre la renta, la inversión incremental en activos fijos, la inversión neta en capital circulante, el coste del capital y la duración del incremento de valor. El rendimiento de los clubes japoneses fue analizado por Mizuno y Suzuki (2010), quienes identificaron el número de eventos celebrados, la asistencia de espectadores a los estadios y la capacidad de llenado del recinto como indicadores clave del rendimiento de estos clubes deportivos profesionales.

La investigación sobre la aplicación del BSC también se ha estudiado en el caso de las federaciones deportivas. Kotsovos et al. (2008) destacaron la capacidad de esta herramienta para proporcionar información sobre los procesos empresariales internos y los resultados externos en un camino continuo hacia la mejora del rendimiento. El instrumento también se ha utilizado en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro y en organismos nacionales de gobierno en Australasia (O'Boyle y Hassan, 2014). En su estudio, Perechuda y Gulak-Lipka (2020) investigaron el uso del BSC en las federaciones de equipos deportivos identificando las áreas clave y los indicadores de rendimiento de estas organizaciones. Concluyeron que las áreas clave identificadas eran la administración y los recursos sociales, el negocio, el deporte y lo social. Por ejemplo, Ramos et al. (2020) destacaron la relevancia de la responsabilidad social corporativa como uno de los KPI que las organizaciones deportivas, como los clubes de béisbol, deberían considerar bajo la perspectiva del cliente.

Otro ámbito de investigación y aplicación del CMI al deporte es el de las organizaciones públicas (Durán & Rodríguez, 2012). Barajas & Sánchez (2009) analizaron el uso de esta herramienta en la inversión pública en el deporte y propusieron KPIs específicos relacionados con el BSC para mejorar el control de la inversión en estas organizaciones. Rodríguez et al., (2010) también estudiaron su implantación en los servicios deportivos municipales y, partiendo de la base de que es una herramienta que puede ser utilizada por la organización gubernamental para transformar sus servicios, sugirieron una adaptación flexible de la herramienta a las circunstancias de cada organización. El BSC como herramienta de apoyo a la implementación de la estrategia del programa de deporte y recreación de una ciudad fue investigado por Nieplowicz (2014), quien

identificó tres áreas de prestación: escuelas certificadas, deporte escolar y recreación. Dimitropoulos et al. (2016) también estudiaron la aplicación de la metodología del cuadro de mando integral (CMI) en una organización deportiva pública (municipal) sin ánimo de lucro. Estos autores concluyeron que el uso de esta herramienta ayudó a la eficacia de la gestión y el rendimiento de la organización para mejorar su sostenibilidad futura. Esta herramienta también se ha aplicado para la evaluación estratégica de los departamentos deportivos de las universidades (Delaney, 2008; Kriemadis, et al., 2008).

Desde el punto de vista de los eventos deportivos, Gratton et al. (2009) propusieron un enfoque integral de la evaluación utilizando el BSC, como se muestra en la Figura 1.

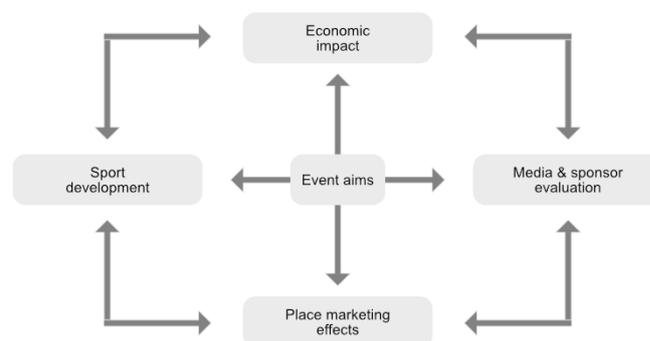


Figura 1. Un enfoque integral de la evaluación de eventos deportivos (adaptado de Gratton et al., 2009).

La aplicación del BSC a un club de golf fue estudiada por Ngure (2022), quien destacó la relevancia del liderazgo, la cultura de la organización y el trabajo en equipo como algunos criterios básicos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El autor concluyó que esta herramienta es un excelente instrumento para evaluar el plan estratégico de una organización deportiva como el club de golf.

Como se desprende de la investigación mencionada, el rendimiento deportivo y su medición para una mejor toma de decisiones es un aspecto crucial para las organizaciones de todos los deportes.

En el caso del tenis, sólo se han encontrado dos estudios en la literatura que hayan estudiado la aplicación del BSC a una federación nacional de tenis. Vinck (2009) analizó las posibilidades y limitaciones de desarrollar un CMI para la Federación Alemana de Tenis (DTB). En primer lugar, se identificaron los objetivos estratégicos clave teniendo en cuenta los limitados recursos financieros: La promoción del deporte de competición juvenil y la imagen del deporte de tenis con la retirada simultánea de la organización de eventos de tenis de alta calidad (en un cuello de botella económico). En cuanto al diseño concreto de un CMI para la DTB, se derivaron las siguientes conclusiones centrales: (a) Al introducir un CMI por primera vez en una AN, que tiene relativamente pocos puntos de contacto con instrumentos de control más complejos, hay que orientarse fuertemente hacia el modelo básico (con sólo cuatro perspectivas). (b) Las perspectivas de los procesos internos y del potencial del personal deberían constituir la base de la construcción del diseño. (c) En una gran organización paraguas como la

DTB, las ofertas para las amplias masas y su satisfacción deberían tener el mismo estatus que los éxitos de los deportistas de alto nivel. (d) En una fase de grandes tensiones financieras debido, por ejemplo, a costosos proyectos de inversión o a graves cuellos de botella de liquidez, la perspectiva financiera debería ocupar el primer lugar dentro del BSC.

En otro estudio, Bács y Patai (2011) aplicaron el BSC a la Federación Húngara de Tenis. Su propuesta identificaba los grupos de interés de la organización, entre ellos: medios de comunicación, aficionados, patrocinadores, espectadores, empresarios, operadores de instalaciones, clubes, jugadores, competidores, entrenadores y árbitros, el gobierno, organizaciones internacionales, etc. También especificaba los siguientes indicadores en las diferentes perspectivas: financiera (plan financiero, posiciones en la clasificación nacional), procesos de funcionamiento (es decir, sistema de inscripción en línea, posiciones en la clasificación de los jugadores), desarrollo y aprendizaje (es decir, número de entrenadores certificados), y cliente (es decir, número de jugadores en las competiciones, atractivo de la página web).

Por lo tanto, a partir de la investigación específica sobre el uso del BSC mencionada anteriormente, parece obvio que sería aconsejable una propuesta más práctica y fácil de usar.

PROPUESTA PRÁCTICA

En esta sección se presentará una propuesta práctica sobre la aplicación del BSC a los clubes de tenis y a las instalaciones locales. Como ya se ha indicado, se pretende que el BSC ponga de relieve algunos principios estratégicos clave esTablacidos para alcanzar las declaraciones de visión y misión del club.

La figura 2 adapta las perspectivas del BSC a un club de tenis basándose en la propuesta de Becsky (2011), que enfatiza la necesidad de un rendimiento exitoso a la vez que garantiza la sostenibilidad del negocio a largo plazo como prioridad clave para la organización.

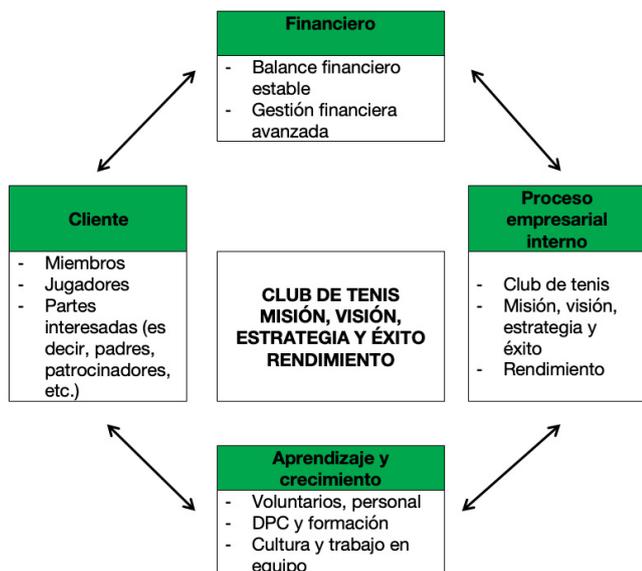


Figure 2. Perspectives of BSC in a tennis club (adapted from Bács &Patai, 2011; Barajas 2009; Becsky, 2011).

Los principios estratégicos deben estar alineados con las diferentes perspectivas del BSC. La Tabla 1 resume los principales principios de esta propuesta.

Tabla 1

Resultados del cuadro de mando de un club de tenis (adaptado de Hemmings & Pampalis, 2008; Barajas, 2009).

Área del cuadro de mando integral	Principio estratégico
Perspectiva financiera - Viabilidad y crecimiento (¿Cómo nos veremos ante nuestros grupos de interés? ¿Cómo se utilizan los recursos con criterios de eficiencia para alcanzar los objetivos del club?)	- El club debe ser económicamente viable gracias a las cuotas de los socios, los fondos de patrocinio y las subvenciones públicas. - El club debe mostrar un sólido retorno de la inversión a los socios y patrocinadores. - El club debe aumentar su cuota de mercado.
Procesos empresariales internos - Eficiencia y eficacia internas (¿Cuáles son los procesos clave que ofrecen servicios de calidad eficientes? ¿En qué procesos internos deberíamos destacar)	- El club debe nombrar un comité que se encargue de la eficiencia y eficacia internas de todas las actividades del club. - El club debe priorizar los objetivos de la estrategia que se van a alcanzar y los procesos esTablacidos para ello. - El club debe asegurarse de que el comité, los voluntarios y el personal estén orientados a la acción y a los resultados.
Innovación, aprendizaje y crecimiento - Sostenibilidad y competencia individual (¿Cómo puede el club aprender y mejorar? ¿Cómo puede el club asegurar el aprendizaje continuo de las personas?)	- El club debe sobresalir gracias a la dedicación y el compromiso de los voluntarios y el personal. - El club debe proporcionar la formación continua necesaria (a través de la tutoría o el entrenamiento) a aquellas personas que necesiten apoyo para desempeñar eficazmente sus funciones.
Perspectiva de las partes interesadas/del cliente (¿Cómo debemos ver a nuestros grupos de interés? ¿Cómo responde la inversión del club a las necesidades y expectativas de los clientes?)	- El club debe estar alineado con las estrategias y los programas de los órganos de gobierno (es decir, las asociaciones de tenis provinciales, regionales y nacionales, el consejo local, etc.). - El club debe ser la organización preferida a la que los tenistas y los aficionados deseen afiliarse por los servicios que ofrece a sus socios.

Los aspectos específicos relacionados con cada una de las diferentes perspectivas se detallan en Tablas 2 a 5.

Tabla 2

Principales aspectos relacionados con las perspectivas financieras.

Perspectiva financiera	
¿Cómo añadimos valor a nuestros clientes al tiempo que controlamos los costes?	
<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar los fondos para aplicar la estrategia - Proporcionar los recursos humanos necesarios para ejecutar los programas - Asignar las instalaciones e infraestructuras adecuadas para acoger los eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un estricto control del presupuesto - Garantizar la aplicación de las líneas presupuestarias correctas a los programas adecuados - Seguimiento del ROI del proceso global

Tabla 3

Principales aspectos relacionados con la perspectiva de los procesos internos.

Perspectiva de los procesos internos		
¿En qué procesos empresariales debemos destacar para satisfacer a nuestros clientes y cumplir con las limitaciones presupuestarias?		
Organización	Gestión	Operaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una estructura eficiente de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar descripciones claras de las funciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Trazado de las actividades relevantes a través de los manuales de eventos

Tabla 4

Principales aspectos relacionados con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
¿Cómo aprendemos, crecemos y cambiamos a la vez que satisfacemos las continuas demandas?	
Educación	Innovación
<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar las herramientas necesarias para la formación de las personas - Generar una cultura de DPC en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la necesidad de prácticas innovadoras - Favorecer la generación y aplicación de nuevas ideas y procesos

La Tabla 5 muestra algunos de los principales aspectos relacionados con la perspectiva del cliente/partes interesadas que pueden considerarse en el CMI de un club de tenis o de una instalación local.

Tabla 5

Principales aspectos relacionados con la perspectiva del cliente/partes interesadas.

Perspectiva del cliente			
¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cómo creamos valor para ellos?			
Miembros	Jugadores	Patrocinadores	Padres
<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de calidad por parte del club - Tasas razonables - Imagen y entorno del club 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de formación de calidad - Oportunidades competitivas adecuadas - Personal técnico especializado - Buenas instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorización del ROI - Presencia efectiva de la imagen - Aumento del valor de la marca - Una asociación significativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente familiar acogedor - Actividades adecuadas para todos los miembros - Tarifas especiales para las familias

En este contexto, los KPI relacionados con los objetivos financieros, los procesos de gestión, la innovación, el aprendizaje y el crecimiento, y la satisfacción de los clientes, pueden ser indicadores eficaces del rendimiento del club en este ámbito, como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Matriz de Indicadores Clave de Rendimiento alineados con el Cuadro de Mando Integral de un club de tenis adaptada de Barajas, 2009; Rodríguez et al., 2010).

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO PARA LAS PERSPECTIVAS	
FINANZAS	PROCESOS DE GESTIÓN INTERNA
<ul style="list-style-type: none"> - Efficient use of resources - Savings in expenditure - Staff productivity - Investment on resources & facilities 	<ul style="list-style-type: none"> - Quality of processes (coordination, synergies, and cooperation) - Efficiency of processes (delivery, analysis, and control) - Role description - Productivity (procedure manual)
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades (promoción y diversificación de las actividades de tenis) - Posibilidades de DPC - Grado de innovación - Intercambio de conocimientos - Adecuación de la formación y las funciones de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de socios del club - Calidad del servicio (por ejemplo, eventos, instalaciones, programas, etc.) - Calidad del producto - Índice de satisfacción del cliente

En la Tabla 7 se incluyen algunas de las herramientas que pueden utilizar los clubes y las instalaciones de tenis para medir los KPI adecuados.

Tabla 7

Herramientas que pueden utilizarse para medir los KPI de cada perspectiva del BSC.

PERSPECTIVA	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN
Financiero	- Análisis del presupuesto - Fuentes de ingresos
Gestión interna	- Organigrama del club - Flujo de procesos - Productividad del personal
Aprendizaje y crecimiento	- Encuesta a los voluntarios - Encuesta al personal - Actividad educativa - Registros de las innovaciones aplicadas
Cliente	- Encuesta a los miembros (por ejemplo, satisfacción, compromiso, etc.) - Datos sobre la demografía del club

En la Tabla 8 se muestra un ejemplo de tabla de aplicación. Esta tabla incluye los diferentes elementos que deben considerarse en el proceso de entrega de la herramienta. Entre ellos, podemos considerar el objetivo estratégico, la acción, la medida, el KPI, el plazo, el responsable, el presupuesto asignado y los resultados.

Evidentemente, los directivos pueden decidir añadir o eliminar cualquier aspecto para mejorar el proceso de control del rendimiento de la organización.

Tabla 8

Ejemplo de aplicación del BSC a las cuatro perspectivas.

Objetivo estratégico	Acción	Medida	KPI	Tiempo de espera	Persona responsable	Línea presupuestaria asignada e importe	Resultados
FINANZAS Aumentar los ingresos y controlar los costes	Introducir un plan para involucrar a los patrocinadores	Número de nuevos patrocinadores firmados	Firmar un 25% más de patrocinadores en 1 año	1 año	Director de finanzas	FIN-001 X,XXX	TBC
INTERNO Aclarar la estructura de la organización	Definir los cargos, las funciones y las líneas jerárquicas	Organigrama	Finalizar el gráfico	6 meses	Director de RRHH	STR-004 X,XXX	TBC
APRENDIZAJE Mejorar la formación de las personas	Crear un programa educativo	Número de empleados y voluntarios inscritos	Inscribir al 50% de las personas en un curso de DPC	6 meses	Director de RRHH	EDU-002 X,XXX	TBC
CLIENTE Proporcionar servicios de calidad a los afiliados	Poner en marcha un proyecto de calidad de primer servicio	Cuestionario de experiencia de calidad	Lograr un índice de satisfacción de los afiliados de 8/10	6 meses	Director de proyectos	QLT-001 X,XXX	TBC

CONCLUSIÓN

Los clubes de tenis y las instalaciones locales, así como otras organizaciones de tenis, están dando pasos gradualmente hacia la articulación de sus estrategias empresariales con el objetivo de navegar por los ecosistemas cada vez más complejos con los que interactúan. Esta tendencia es de suma relevancia si estas entidades quieren seguir en su objetivo de convertir sus visiones y misiones en realidad y satisfacer las necesidades de sus grupos de interés creando valor para ellos y proporcionando los mejores servicios posibles (Barget, 2009).

Como sugirió O'Boyle (2017), los clubes y otras OSN pueden considerar la posibilidad de renombrar o añadir otras perspectivas a este instrumento, que serían más apropiadas para ayudar en el proceso de control de la consecución de su estrategia. Se recomienda la inclusión de otras dimensiones de rendimiento o diferentes a las del modelo original para mejorar la precisión del instrumento.

De hecho, el desarrollo de la estrategia empresarial adecuada para un club de tenis o una instalación local es un proceso que debe considerar una serie de fases para identificar el enfoque para planificar el futuro de la organización. El BSC ha demostrado ser extremadamente útil, ya que vincula la misión de la empresa con la estrategia de la organización y luego traduce esta estrategia en objetivos, acciones y medidas de rendimiento más tangibles y medibles (Kotsovos et al., 2008).

La calidad de los procesos seguidos por el club de tenis y la instalación local, junto con su estabilidad financiera, son fundamentales para la consecución de los objetivos fijados y la sostenibilidad a largo plazo de la organización. En este proceso, el uso del CMI ha demostrado ser de considerable ayuda para desarrollar y gestionar la estrategia de la empresa

(Becsky, 2011), así como para apoyar decisiones de gestión informadas y eficaces (Kozma & Kazaine, 2014; 2015).

En este contexto, se considera que el uso del BSC en el ámbito deportivo apoya la interacción, la sincronización y la alineación entre la competición, las estrategias empresariales y la gestión de las operaciones. Como indican Bamford et al. (2015), este instrumento puede ser especialmente indicado para supervisar la planificación, la programación y el control de las operaciones deportivas fuera del campo debido a las características especiales de la industria deportiva representada por los clubes (es decir, la incertidumbre de los resultados, el control organizativo limitado sobre el servicio, la combinación de la coordinación, la cooperación y la competencia, los desafíos para medir el rendimiento y el hecho de que los miembros sean productores y consumidores).

Los retos a los que se enfrentan los clubes y las instalaciones locales de tenis exigen la aplicación de herramientas que les ayuden a alcanzar sus objetivos estratégicos y a gestionar las expectativas de sus partes interesadas para lograr el éxito comercial y deportivo. El uso del BSC se ha hecho indispensable en las operaciones diarias de muchas empresas en todo el mundo. Como ya señaló Kennedy (2002: 120), el CMI "mide actividades que antes eran difíciles de cuantificar y que cada vez se consideran más como una ventaja competitiva para la empresa, como la satisfacción del cliente y el desarrollo de las capacidades de la organización y de los empleados".

La aplicación eficaz y eficiente de las diferentes herramientas de gestión del rendimiento, como el BSC, se traducirá en la generación de valor para todas las partes interesadas del club. Se trata de un paso positivo necesario para progresar y cumplir los objetivos marcados por la organización.

La constante revisión y mejora de los procesos de gestión pertinentes generaría el impulso necesario para desarrollar y hacer crecer las diferentes áreas de la industria del tenis en los distintos niveles de juego. Estas áreas deben entrar en el ámbito adecuado del plan estratégico empresarial para impulsar a las organizaciones a un nivel de servicio que las haga competitivas.

Los clubes de tenis y las instalaciones locales se enfrentan a muchos retos. La necesidad de acelerar el ritmo del cambio y la transformación, al tiempo que se garantiza la sostenibilidad de la organización a largo plazo, puede identificarse como uno, si no el más relevante. En este escenario incierto, las empresas de tenis deben seguir centrándose en llevar el tenis a todas las comunidades. Esta es una tarea que necesitará la implementación de las mejores prácticas de gestión profesional para asegurar que todos los involucrados ayuden en este esfuerzo. "Se acabó el tiempo de las excusas: ahora tenemos que cumplir estos objetivos de transformación" (Hemmings & Pampalis, 2008: 8).

DECLARACIÓN DE FINANCIACIÓN Y CONFLICTO DE INTERESES

El autor declara que no ha recibido financiación para escribir este artículo y que no existe ningún conflicto de intereses.

REFERENCIAS

- Ahmed, E. E. D. M., & El Asbah, M. E. I. (2018). Applying the Balanced Performance Model in a confrontation the risks of investing in Egyptian sports clubs. *Life Science Journal*, 15(2) 26-44.
- Bács, Z., & Patay, L. (2011). Sportszervezeti controlling "A controlling gyakorlata", Conference Magyar Controlling Egyesület és a Debreceni Egyetem szervezésében. October 19. Available at: http://www.mce.hu/images/stories/2011_konferencia_debrecen/3%20-%20sportszervezeti%20controlling.pdf
- Bamford, D., Moxham, C., Kauppi, K., & Dehe, B. (2015). Going the distance: Sport operations management in the public and third sectors. In Zoe J. Radnor, Nicola Bateman, Ann Esain, Maneesh Kumar, Sharon J. Williams, & David Upton (Eds.) *Public Sector Operations Management*, Routledge, 13-29.
- Barajas, A., & Sánchez-Fernández, P. (2009). The balanced scorecard of public investment in sport: proposal for change. *Rivista de Diritto ed Economia Dello Sport*, V, 1, 89-107.
- Barget, E. (2006). The economics of tennis. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the economics of sport* (pp. 418-431). Cheltenham, England: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781847204073.00054>
- Becsky, A. (2011). The application of balanced scorecard in team sports. *Applied studies in Agribusiness and Commerce*, 5(3-4), 29-32. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2011/3-4/3>
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015). An examination of the stakeholders and elite athlete development pathways in tennis. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 454-477.
- Carrol, J. (2020). How balanced is your scorecard. *Strategic Sport Solutions*, December 3. Available at: <https://www.strategicsport.com.au/articles/how-balanced-is-your-scorecard>
- Chadwick, S. (2009). "From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century", *Management Decision*, Vol. 47 No. 1, pp. 191-203. <https://doi.org/10.1108/00251740910929786>
- Coskun, A., Dinc, M.S., & Tetik, S. (2021). Strategic performance management for soccer clubs: A quantitative model proposal. *Journal of Human Sport and Exercise*, 16(4), 836-852. <https://doi.org/10.14198/jhse.2021.164.08>
- Crespo, M., Botella-Carrubí, D., & Jabaloyes, J. (2021). Innovation in tennis: An overview of research. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 29(83), 28-30. <https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v29i83.53>
- Delaney, D. D. (2008). Accounting for Athletics: A Balanced Scorecard Approach. Honors Scholar Theses. 43. https://opencommons.uconn.edu/srhonors_theses/43
- Dimitropoulos, P., Kosmas, I., & Douvis, I. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 362-379, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2015-0167>
- Durán, R. A. y Rodríguez, A. G. (2012). Modelo de evaluación de la planificación de la estrategia de la gerencia de alto rendimiento deportivo del Instituto Regional de Deporte del Estado Barinas, Venezuela. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 16(164), 1-8.
- El-Guennouni, G., & Ezzahiri, M. (2021). L'opportunité d'application du balanced scorecard dans les clubs sportifs de football. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 445-457.
- Fenyves, V., Bács, Z., & Tarnóczy, T. (2015). Role of controlling in the life of sports undertakings. *Acta Oeconomica Universitatis Selye, Komarno*, 30-40.
- Gholipour, N., Eidi, H., Yousefi, B., & Soroush, S. (2021). Strategies for the Development of Iranian Premier League Brand Based on the Balanced Scorecard (BSC). *RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 13(53), 251-265.
- Gratton, C., Shibli, S., & Coleman (2006). The economic impact of major sports events. In J. Horne & W. Manzenreiter (Eds.), *Sports mega-events: Social scientific analyses of a global phenomenon*. (pp.41 - 58). Malden, MA. Blackwell Publications.
- Hasan, R. U., & Chyi, T. M. (2017). Practical application of Balanced Scorecard-A literature review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 5(3), 87.
- Hemmings, F., & Pampallis, A. (2008). Creating value within "Florida swimming club": strategic imperatives for 2008 & beyond.
- IFUA Horváth & Partners (2004). Radikális váltás a VfB Stuttgart irányításában, *Balanced Scorecard a Bundesligában*. Available at: http://oldsite.ifua.hu/files/50/Sajtoanyag_IFUA_VfB_Stuttgart_BS_C.pdf
- ITF (2021). *ITF Global Tennis Report*. London: ITF Ltd. Available at: <http://itf.uberflip.com/i/1401406-itf-global-tennis-report-2021/0/> Accessed 30 May 2022.
- Jones, D. L. (2006). Balanced scorecards: improving your outcomes measures. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 10(2), 28-31.

- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-80.
- Kennedy, C. (2002). *Guide to the Management Gurus: The best guide to business thinkers*. London: Random House.
- Kriemadis, T., Kotsovos, A., & Alexopoulos, P. (2008). Applying the Balanced Scorecard strategic evaluation method to a University Athletic Department. *Sport Management International Journal*, 4 (2).
- Kotsovos, A., Kriemadis, A., Vrontou, O., & Theakou, E. (2008). Assessing balanced scorecard in Greek sport federations. In *Proceedings of the 16th European Association for Sport Management Conference*.
- Kozma, M. & Kazaine, A.O. (2014). Measuring Business Performance in Sports – How Revenue and Cost Calculations can Help Sports Organisations in Making Good Business Management Decisions. In Karlovitz J. T. (Ed.), *Economics questions, issues and problems* (pp. 209-220). Komárno: International Research Institute sro. ISBN 978-80-89691-07-4
- Kozma, M. & Kazaine, A.O. (2015). Applying the Public Sector ScoreCard in Professional Sports. In Karlovitz J. T. (Ed.), *Some Current Issues in Economics* (pp. 303-316). Komárno: International Research Institute sro. ISBN 978-80-89691-07-4
- Lakatos, V., Erdey, L., Szűcs, N., Rózsa, A., & Nagy, A. (2019). Establishment of the customer perspective of the balanced scorecard system at sports enterprises through the example of a Hungarian football club. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 13(1-2), 5-16.
- Mizuno, K., & Suzuki, H. (2010). A study on relationships between performance of professional sports clubs using network analysis. *Journal of Japan Industrial Management Association*, 61(4), 263-274.
- Molcut, A. (2013). Analyzing romanian sports organizations management using econometric frontier. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 15(2), 692.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism*. London: Financial Times, Prentice Hall.
- Nieplowicz, M. (2014). The use of the balanced scorecard in the implementation of the strategy to support the development of sport and recreation in the city of Lublin. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (375), 94-104.
- Ngure, S. W. (2022). The balance score card as a strategic plan monitoring and evaluation tool: A practical approach. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(2), 37-49.
- O'Boyle, I. (2017). Strategic management in non-profit sport. In T. Bradbury, & I. O'Boyle (Eds.), *Understanding sport management: International perspectives* (pp. 116-129), Taylor & Francis.
- O'Boyle, I. & Hassan, D. (2014): Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations, *European Sport Management Quarterly*, <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>
- Partovi, F. Y., & Corredoira, R. A. (2002). Quality function deployment for the good of soccer. *European journal of operational research*, 137(3), 642-656.
- Perechuda, I., & Gulak-Lipka, P. (2020). Balanced scorecard decomposition in teams sports federations. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(4 (Supplement Issue)).
- Porter, M. E. (1983). *Cases in competitive strategy*. New York: Simon and Schuster.
- Ramos, I. N., Madrigal, A. D., Gonzalez, O., Figueredo, R. W., Rodriguez-Gallo, Y., Barroceta, C. R., & Gomez, Y. (2020). Balanced scorecard as a tool for sport managers. an approach from Cuban baseball. *SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, vol. 9 n. 2, 7-16.
- 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. *Academia Revista latinoamericana de administración*, 45, 116-139.
- Tinaz, C., & Emiroglu, O. (2020). Reopening of tennis clubs and solutions for changing consumer habits in the COVID-19 era. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 28(81), 35-37. <https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v28i81.39>
- Storr, R., & Richards, J. (2022). 'The tennis club is my safe space': assessing the positive impact of playing tennis on LGBT+ people in Australia. *Sport, Education and Society*, 1-14.
- Vinck, C. (2009). Die Entwicklung einer Balanced Scorecard für eine Non-Profit-Organisation – Am Beispiel des Deutschen Tennis Bundes e. V., Norderstedt.
- Wehrle, A., & Heinzlmann, M. (2004) Reporting and strategic management in professional football: conception and implementation of a Balanced Scorecard-based system at VfB Stuttgart, *Controlling: Zeitschrift Für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, Vol. 16, pp. 349-354.
- Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. P. (2020). Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018. *Sport, Business and Management: An International Journal*.

Copyright © 2022 Andrés Crespo-Dualde



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)

