



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN EN ENTIDADES DEPORTIVAS
BASADA EN LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL, LA ELABORACIÓN DE UN CHECKLIST Y
CUESTIONARIO ON-LINE.**

Vanesa Argente Escobar

Director: Dr. Miguel Ángel Artacho Ramírez

Valencia, 2012

Índice

1- INTRODUCCIÓN.....	8
2- OBJETIVOS.....	11
3. ANTECEDENTES.....	12
3.1. INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	12
4. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS CLUBES DE FÚTBOL SALA. 46	
4.1. EVOLUCIÓN.....	46
4.2. INGRESOS Y GASTOS DE LOS CLUBES.	49
4.3. ESTRUCTURAS DE LOS CLUBES.	50
4.4. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS ENTIDADES DEPORTIVAS. 51	
5. METODOLOGÍA GENERAL DE APLICACIÓN.....	54
5.1 DESARROLLO DE LOS CUESTIONARIOS ON-LINE.....	56
6. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA GENERAL AL CASO DE ESTUDIO.....	64
6.1. LA ENCUESTA ON LINE.	71
6.2. ESTUDIO DE CAMPO.....	72
6.3. EVOLUCIÓN DE RESPUESTA Y REENVIO.....	73
7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	74
7.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE RESULTADOS.....	74
7.2. ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS.....	88
8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EQUIPOS DE FÚTBOL SALA Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DE SU IMPLANTACIÓN.	102
8.1. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO.....	118
9. CONCLUSIONES.....	122
BIBLIOGRAFÍA.....	124
ANEXOS.	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Implementación de la estrategia.	15
Figura 2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.	20
Figura 3. Traduciendo la misión en resultados deseados.	26
Figura 4. Perspectiva de los Procesos Internos – Cadena de Valor.....	31
Figura 5. Mapa Estratégico elemental.	32
Figura 6. Mapa Estratégico de una entidad deportiva.....	52
Figura 7. Pantalla de inicio del programa SSI Web.	57
Figura 8. Pantalla de índice general del programa SSI Web.	58
Figura 9. Pantalla de edición de la contraseña.	59
Figura 10. Pantalla de elección del tipo de pregunta del programa SSI Web.	60
Figura 11. Pantalla de diseño de la pregunta del programa SSI Web.....	62
Figura 12. Pantalla para la generación de nombres de usuario y contraseñas del programa SSI Web.....	63
Figura 13. Dendograma indicadores del Bloque 3. Finanzas.	91
Figura 14. Dendograma indicadores del Bloque 4. Clientes.	93
Figura 15. Dendograma indicadores del Bloque 5. Procesos Internos.	96
Figura 16. Dendograma indicadores del Bloque 6. Formación y Crecimiento.	99
Figura 17. Organigrama básico.....	116
Figura 18. Superficie de juego en fútbol sala.....	139
Figura 19. Medidas del campo de fútbol sala.	140
Figura 20. Área de penal.....	141
Figura 21. Meta o portería de fútbol sala.....	142
Figura 22. Zona de sustituciones y área técnica.....	143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje por provincia.	48
Gráfico 2. Resultado de la cuestión: Elementos Fundamentales.	75
Gráfico 3. Resultado de la cuestión: Administración de la organización.	76
Gráfico 4. Resultado de la cuestión: Indicadores Financieros.	77
Gráfico 5. Resultado de la cuestión: Indicadores de Clientes.	78
Gráfico 6. Resultado de las afirmaciones.	79
Gráfico 7. Media.	80
Gráfico 8. Resultado de la cuestión: Indicadores de Procesos Internos.	81
Gráfico 9. Resultado de las afirmaciones.	82
Gráfico 10. Media.	82
Gráfico 11. Resultado de las afirmaciones.	83
Gráfico 12. Resultado de las afirmaciones.	84
Gráfico 13. Resultado de las afirmaciones.	85
Gráfico 14. Resultado de las afirmaciones.	86
Gráfico 15. Resultado de las afirmaciones.	87
Gráfico 16. Media.	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Las 25 herramientas de gestión más utilizadas.....	16
Tabla 2. Licencias, año 2009/2010.....	47
Tabla 3. Diferencia de licencias entre 2004 y 2010.....	49
Tabla 4. Bloque 1. Elementos Fundamentales.....	64
Tabla 5. Bloque 2. Administración de la Organización.....	65
Tabla 6. Bloque 3. Finanzas.....	66
Tabla 7. Bloque 4. Clientes.....	67
Tabla 8. Bloque 5. Procesos Internos.....	68
Tabla 9. Bloque 6. Formación y Crecimiento.....	70
Tabla 10. Clubes de Fútbol Sala encuestados.....	72
Tabla 11. Análisis descriptivo de los Conglomerados. Bloque 3. Finanzas.....	92
Tabla 12. Equipos que pertenecen a cada grupo. Finanzas.....	92
Tabla 13. Análisis descriptivo de los conglomerados. Bloque 4. Clientes.....	94
Tabla 14. Equipos que pertenecen a cada grupo. Bloque 4. Clientes.....	94
Tabla 15 Centros de los conglomerados finales. Bloque 4. Clientes.....	95
Tabla 16. Número de casos en cada conglomerado. Bloque 4. Clientes.....	96
Tabla 17. Análisis descriptivo de conglomerados. Bloque 5. Procesos Internos.....	97
Tabla 18. Equipos que pertenecen a cada grupo. Procesos Internos.....	97
Tabla 19 Centros de los conglomerados finales. Bloque 5. Procesos Internos.....	98
Tabla 20. Número de casos en cada conglomerado. Bloque 5. Procesos Internos.....	98
Tabla 21. Análisis descriptivo de conglomerados. Bloque 6. Formación y Crecimiento.	100
Tabla 22. Equipos por grupos. Formación y Crecimiento.....	100
Tabla 23 Centros de los conglomerados finales. Bloque 6. Formación y Crecimiento.	101
Tabla 24. Número de casos en cada conglomerado. Bloque 6. Formación y Crecimiento.....	101

Tabla 25. Situación actual de los grupos. Finanzas.	103
Tabla 26. Recomendaciones de mejora y plazo de aplicación. Finanzas.....	104
Tabla 27. Situación actual de los grupos. Clientes.	105
Tabla 28. Recomendaciones de mejora y plazo de aplicación. Clientes.	106
Tabla 29. Situación actual de los grupos. Clientes.	107
Tabla 30. Recomendaciones de mejora y plazo de aplicación. Clientes.	108
Tabla 31. Situación actual de los grupos. Procesos Internos.	109
Tabla 32. Recomendaciones de mejora y plazo de aplicación. Procesos Internos.....	109
Tabla 33. Situación actual de los grupos. Procesos Internos.	110
Tabla 34. Recomendaciones de mejora y plazo de aplicación. Procesos Internos.....	111
Tabla 35. Situación actual de los grupos. Formación y Crecimiento.	112
Tabla 36. Recomendaciones de mejora y plazo de aplicación. Formación y Crecimiento.	113
Tabla 37. Situación actual de los grupos. Formación y Crecimiento.	114
Tabla 38. Recomendaciones de mejora y plazo de aplicación. Formación y Crecimiento.	115
Tabla 39. Coste de formación.	117
Tabla 40. Coste Anual por trabajador Cualificado.	118
Tabla 41. Horas asociadas al coste del proyecto.	119
Tabla 42. Coste por hora de los recursos humanos.....	119
Tabla 43. Relación cantidad, horas y coste de los recursos humanos.....	119
Tabla 44. Coste recursos tecnológicos.....	120
Tabla 45. Otros gastos del proyecto.	120
Tabla 46. Resumen costes del proyecto.	120
Tabla 47. Competiciones Nacionales.....	129
Tabla 48. Equipos División de Honor.....	129
Tabla 49. Equipos División de Plata.....	131
Tabla 50. Equipos División de Honor Femenina.	133
Tabla 51. Equipos División de Plata Femenina.....	134

Tabla 52. Competiciones Internacionales.	135
Tabla 53. Competiciones de la Selección.	136

1- INTRODUCCIÓN.

RESUMEN.

El presente Trabajo Fin de Carrera trata de estudiar el modelo organizacional y de gestión de los Clubes de Fútbol Sala para definir una posterior propuesta de mejora basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Para ello primero se realizará una pequeña introducción sobre el Cuadro de Mando Integral y su utilidad, a partir de una base teórica y basándose en él para establecer una clasificación de indicadores apropiada para este sector.

La metodología empleada para la obtención de los resultados ha sido un estudio empírico mediante un checklist on-line a los clubes de Fútbol Sala basado, como ya se ha mencionado anteriormente, en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Una vez se reciben las encuestas contestadas, se procede al análisis de estas, así se obtiene los resultados, una vez procesados los resultados, estos se analizan con objeto de analizar las posibles carencias y defectos de las entidades y se obtiene una descripción del actual modelo organizacional de los Clubes de Fútbol Sala.

Con la realización de la encuesta, no sólo se obtiene el estado actual de la organización sino también se obtendrán los factores que la empresa considera imprescindibles medir para obtener el éxito de la organización.

Con el análisis de los resultados obtenidos se puede deducir que este tipo de entidades basa su gestión en el entorno deportivo principalmente, su nivel de madurez es muy bajo y necesitan mejorar en muchos aspectos básicos antes de poder introducir el Cuadro de Mando Integral en la gestión de su organización.

Para poder encaminar su gestión hacia la implementación del Cuadro de Mando Integral primero deben mejorar muchos aspectos básicos, para ello se hacen una serie de recomendaciones para la mejora de su gestión, no solo se hacen una serie de recomendaciones si no que además se plantea cuál sería el coste de poner en práctica tanto las recomendaciones señaladas y posteriormente la implementación del Cuadro de Mando Integral.

OBJETO DEL TRABAJO FIN DE CARRERA Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS.

OBJETO DEL TRABAJO FIN DE CARRERA.

El Trabajo Final de Carrera se basa en el desarrollo de un checklist con el cual se pueda encontrar los problemas de gestión más relevantes de entidades deportivas identificando posibles áreas de mejora. En el caso concreto de este TFC se estudiará la situación de los clubes de Fútbol Sala a través del desarrollo de cuestionarios on-line que reflejen los aspectos a controlar identificados previamente en el checklist.

Para ello se va a utilizar como base el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard a la hora de determinar las cuestiones a desarrollar.

Se puede dividir en tres puntos principales desde donde se partirá, así, en el primer punto se intentará conocer la gestión actual de la Entidades Deportivas, en este caso, se centra en los Clubes de Fútbol Sala, a través de las dimensiones principales del Cuadro de Mando Integral.

En el segundo punto se evaluará la posibilidad de implantar un Cuadro de Mando Integral en las organizaciones deportivas en función de los problemas de gestión identificados.

En el tercer punto se estudiará la viabilidad económica de la implantación del Cuadro de Mando Integral.

JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS.

Dirección estratégica y política de empresa: esta es la asignatura principal. Se usan los conceptos de esta asignatura para describir el macroentorno y microentorno de la empresa. Se introduce y profundiza en el estudio de términos relacionados con el Management y estrategia.

Se estudian casos prácticos en los que se remarca la importancia de definir la estrategia de una organización para no pensar sólo en el corto plazo, sino en el largo.

Adicionalmente, en los últimos temas de la asignatura, se explicó la metodología del Balanced Scorecard.

Economía I: la introducción en el empleo de herramientas como: análisis DAFO, matrices de calidad, comprender bien el concepto de planificación y por qué ha de ser ejecutada por todos los mandos de la empresa.

Introducción a los sectores empresariales: esta asignatura da al alumno una visión de todos los sectores, donde se aprende las características y estructuras de estos entre ellos el de servicios.

Sistemas integrados de información para la gestión: en esta asignatura se ofreció una visión global y actual que permitió valorar la importancia que el recurso información tiene en las empresas y organizaciones actuales. Además de dar a conocer en profundidad, la importancia de saber analizar y modelizar cualquier sistema informático.

2- OBJETIVOS.

Los objetivos que se pretende alcanzar principalmente con este Trabajo son:

- Identificar cuál es la gestión y organización de las entidades deportivas de Fútbol Sala.

- Averiguar en que punto de madurez están este tipo de entidades con respecto a una posible implementación del Cuadro de Mando Integral.

- Plantear una serie de recomendaciones para mejorar su gestión y organización, dirigiendo este esfuerzo hacia una futura implementación del Cuadro de Mando Integral teniendo en cuenta el corto, medio y largo plazo.

3. ANTECEDENTES.

En este punto se introducirá el concepto de Cuadro de Mando Integral y su aplicación en este tipo de entidades deportivas.

3.1. INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Habitualmente, la gestión queda centrada en el área operativa de la organización. Guiándose por un sexto sentido que suele apreciarse en la intuición del directivo, y por otra parte, en el uso de una serie de indicadores que, además de tener una naturaleza marcadamente financiera, suelen promover un control a posteriori, poco útil en el entorno competitivo actual.

Es en este contexto donde destaca con fuerza el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) acuñado por Kaplan y Norton, con un impacto empresarial que está fuera de toda duda. En su origen (1992) se constituía esencialmente en una herramienta de medición, de ahí su traducción al castellano como cuadro de Mando Integral, posteriormente evolucionó hacia una herramienta de implantación estratégica integral (1996), y en la actualidad resulta útil en la llamada gestión estratégica integral. Esta trayectoria se ha fundamentado en el aumento del alcance y complejidad en cuanto al diseño e implantación de la propia herramienta, lo cual también se ha traducido en un aumento de su valor para la empresa y/o institución.

En los últimos años la gestión pública ha venido evaluándose principalmente a través de la elaboración de medidas representativas de la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos. Los sistemas de información exclusivamente financieros no tienen capacidad para desarrollar una efectiva gestión y control, al no incluir medidas que faciliten la medición de los anteriores conceptos.

Además, los sistemas actuales de indicadores que se están implantando en las organizaciones carecen, en numerosas ocasiones, de una estructura adecuada para permitir la eficiente gestión de este tipo de entidades. El CMI se está proponiendo como un sistema de gestión efectivo dentro de este nuevo entorno, ya que permite realizar conexiones de causa-efecto entre los objetivos a corto plazo y la estrategia corporativa a largo plazo. Con ello se permite evaluar en un entorno más amplio la contribución de las distintas actuaciones al logro de los objetivos de la organización, no sólo en términos financieros, sino también en otras medidas que adquieren un

mayor valor dentro del ámbito del sector deportivo, como por ejemplo la calidad de los servicios.

Cuando se habla de Cuadro de Mando Integral se habla de metodología, de una filosofía de gestión que ayuda a equilibrar en gestión estratégica seleccionando objetivos tanto en el plano no financiero como en el financiero, con el objeto común de alinear los comportamientos individuales de la organización y obtener resultados estratégicos sostenibles.

En el ámbito de la gestión, uno de los aspectos que más suelen plantearse y discutirse es cómo acometer un proyecto de estas características en esas empresas en las que la ejecución de la planificación estratégica tradicional funciona, y funciona con resultados. Generalmente, partiendo del Plan estratégico –perfectamente estructurado y detallado-, identificando las metas oportunas y tratando de asignarles objetivos cuantitativos, mediante los indicadores adecuados. De esta forma, las líneas estratégicas propuestas en dicho Plan tienen de algún modo un sistema de medida asociado, para ir llevando a cabo un seguimiento fiel de la ejecución.

Quizás sea esta la circunstancia que más reflexión requiera, puesto que si algo se está haciendo bien, funciona, y además proporciona resultados satisfactorios... ¿por qué cambiarlo? Tal vez el análisis debería entrar en la propia consistencia del proceso: ¿tenemos claros nuestros objetivos y los de la organización?, es decir, ¿existe una correcta alineación de objetivo?, ¿sabemos cómo incide una actuación – decisión nuestra en el abanico de objetivos considerados como estratégicos?, ¿se conocen y se tienen en cuenta aspectos como la misión, la visión, los valores, etc. y se ligan correctamente con las acciones diarias?, ¿se hacen análisis periódicos de las habilidades y prácticas de nuestros responsables?, ¿se aprovechan los recursos de forma óptima?, etc. Por lo que al ámbito deportivo se refiere, un hecho a destacar en el proceso de cambio continuo de la sociedad es la importancia que se atribuye hoy en día a los servicios deportivos y la necesidad de introducir técnicas de gestión que, si bien tengan presente la actuación financiera de la entidad, amplíen sus miras a lo que los ciudadanos demandan, como es el caso de la calidad del servicio. Además, se requiere un importante esfuerzo en la valoración de nuevas y mayores necesidades futuras y en la definición de las formas más adecuadas para responder a las mismas. Ante estos cambios, el establecimiento de una estrategia a largo plazo no sólo es importante, sino necesario. Ahora bien, el establecimiento de una estrategia sin planes de acción que permitan su obtención, y sin la existencia de un adecuado sistema de gestión, se vuelve totalmente ineficiente. De esta forma surge la necesidad de contar

con un sistema de gestión que permita la consecución de sus objetivos, siendo el Cuadro de Mando Integral el que mejor se adapta a estas nuevas necesidades.

3.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DEPORTIVA.

La planificación estratégica es un proceso vinculado a la dirección y gestión de cualquier organización pública o privada. La planificación estratégica facilita el análisis del entorno, las previsiones, la fijación de objetivos alcanzables y la elección de estrategias y acciones para su consecución.

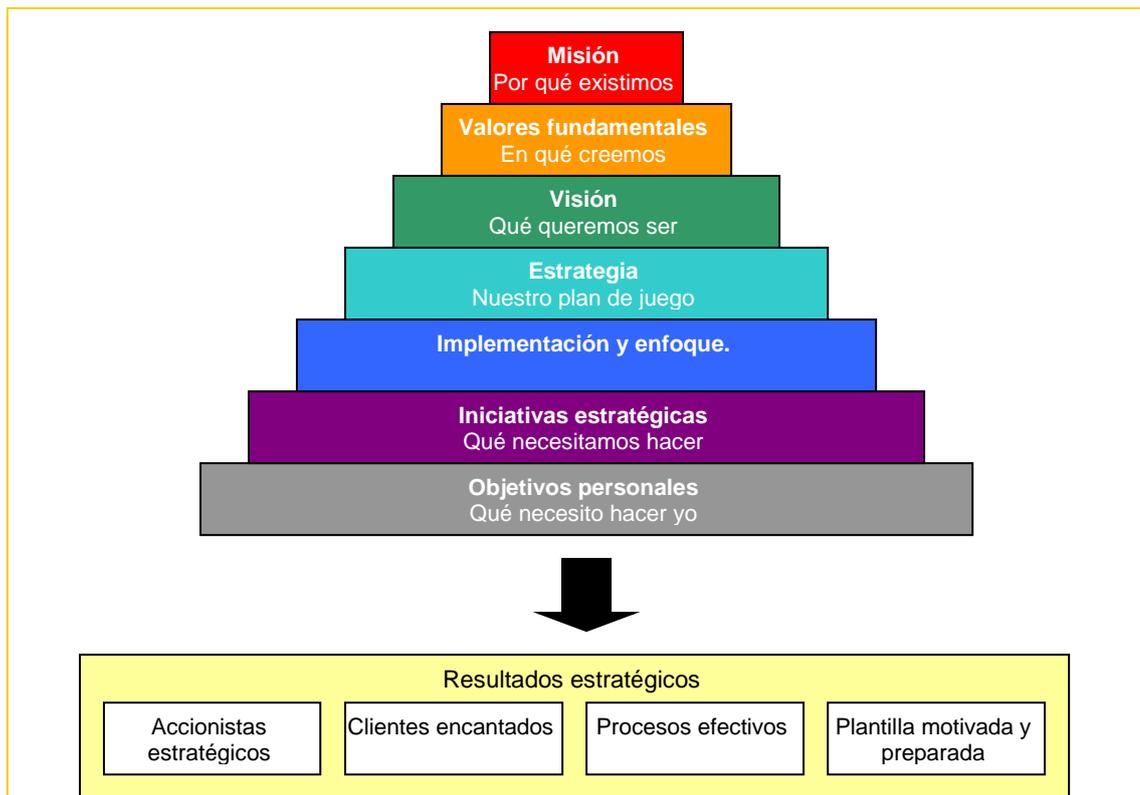
Aunque las entidades deportivas no son ajenas a la dinámica que establecen la planificación y la gestión estratégicas deberían favorecer más activamente la introducción paulatina de la cultura estratégica en sus sistemas de dirección y gestión. El traslado de la filosofía de gestión estratégica al ámbito deportivo, que busca provocar un realineamiento de toda la organización en torno a una Misión y unos objetivos comunes, podría generar no pocas ventajas, principalmente relacionadas con: definición de objetivos y acciones prioritarias; ayuda en la toma de decisiones y asignación eficiente de recursos; anticipación a los cambios; comunicación entre unidades y colectivos; dinamización de sistemas de gestión; y fomento de un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.

El proceso estratégico se muestra especialmente relevante para aquellos servicios que engloban una serie de prestaciones que giran en torno a una problemática única y que deben distribuir los recursos que se les asignan para atender todas sus funciones.

Ahora bien, el establecimiento de una estrategia sin planes de acción que permitan su obtención y sin la existencia de un adecuado sistema de gestión se vuelve totalmente ineficiente. De hecho, la implementación de las estrategias en este tipo de organizaciones requiere de un sistema de gestión integrado e interrelacionado, de manera que, mediante el establecimiento de estrategias a largo plazo se consigan alcanzar los objetivos previamente fijados.

Así, la estrategia no se convierte únicamente en un proceso de gestión, sino en un proceso continuo que, según Kaplan y Norton y como se muestra en la Figura 1, parte de la definición de la misión de la organización y finaliza con el detalle de los objetivos personales y la instauración de un sistema de recogida de resultados estratégicos.

Figura 1. Implementación de la estrategia.



Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton.

Aun siendo conscientes de la multitud de herramientas de gestión que se proponen para modernizar la gestión (Tabla 1), en los últimos tiempos ha existido la tendencia hacia la creación y utilización de un conjunto, más o menos variado y amplio, de indicadores de gestión.

Tabla 1. Las 25 herramientas de gestión más utilizadas.

LAS 25 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN MÁS UTILIZADAS EN LA ACTUALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Basada en Actividades • Balanced Scorecard • Benchmarking • Reingeniería de Procesos de Negocios • Programas de Gestión del Cambio • Competencias Nucleares • Gestión de la Relación con el Cliente • Segmentación de la Clientela • Análisis Económico del Valor Añadido • Estrategias de Crecimiento • Gestión del Conocimiento • Gestión de la Fidelidad del Cliente • Personalización Masiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de la Misión y Visión • Offshoring • Innovación del Mercado Abierto • Outsourcing • Modelos de Optimización de Precios • RFID • Planificación del Escenario y Contingencia • 6 Sigma • Alianzas Estratégicas • Planificación Estratégica • Gestión de la Cadena de Suministros • Gestión de la Calidad Total

Fuente: Bain (2005)

Estos indicadores han estado asociados a la existencia de una mayor concienciación de que el cliente constituye la principal fuente de financiación de sus bienes y servicios.

No obstante, y aun cuando se encuentra que la implantación de los mencionados indicadores es deficiente, se ha de añadir, dando un paso más hacia un completo sistema de gestión, que su aplicación de manera individualizada e independiente es insuficiente para conseguir la evaluación de la actividad de la entidad, siendo necesario el establecimiento de un sistema que interrelacione o trate de agrupar a los distintos indicadores para orientarlos hacia el cumplimiento de la estrategia de la entidad.

En este contexto es donde la herramienta de gestión denominada Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) adquiere una gran relevancia, ya que supone la transformación de un sistema de indicadores a un sistema de gestión.

Desde que el CMI fue propuesto por primera vez por Kaplan y Norton (1992), su uso se ha extendido como una herramienta efectiva de gestión que, como éstos señalan, es más un sistema de gestión que una estructura informativa y tiene su mayor impacto cuando se utiliza para implementar la estrategia y para dirigir un cambio de orientación de la organización.

Siendo conscientes de la necesidad de orientar la estrategia de las organizaciones deportivas, el CMI podría ser un instrumento de gestión eficiente en este contexto. Además, el CMI se ha venido aplicando a diversos tipos de organizaciones de servicios como hospitalarios y médicos, los servicios de seguridad ciudadana y los servicios de Educación Superior.

La aplicación del CMI en el sector deportivo presenta tanto oportunidades y fortalezas como debilidades y amenazas. Aidemark (2001), basado en la experiencia de profesionales que aplican el CMI en organizaciones médicas y de salud, señala que el uso del CMI promueve el diálogo, favorece discusiones sobre visiones y metas necesarias y estimula la discusión y comparación de estrategias. Sin embargo, esta aplicación requiere educación y gestión que consume tiempo y recursos humanos y puede dar lugar a un control de arriba hacia abajo más que a un diálogo.

En opinión de Johansen (2001), las tres principales ventajas que presenta el CMI como herramienta de gestión en su aplicación son:

- 1) Su versatilidad para desarrollar, discutir y elegir la toma de decisiones más relevantes y los indicadores de gestión en organizaciones complejas como las organizaciones políticas.
- 2) El CMI proporciona una aproximación práctica para enjuiciar la premisa básica de la rentabilidad de la información: el beneficio de la información debería superar el coste de su elaboración.
- 3) Educa a los gestores, empleados y *stakeholders* en la gestión y control de las organizaciones complejas.

Considerando la relevancia del proceso de diseño del CMI y el interés y utilidad del mapa estratégico para los gestores y otros *stakeholders*, este documento pretende describir el proceso de diseño y desarrollo de la implementación del CMI a las entidades deportivas.

3.1.1.2. El cuadro de mando integral.

El Cuadro de Mando Integral sirve para que las definiciones estratégicas se mantengan en el tiempo, se pueda ir controlando el progreso de las iniciativas que impulsan las líneas estratégicas, y se puedan corregir las desviaciones a efectos de intentar alcanzar los objetivos estratégicos.

El marco conceptual de esta metodología fue ideado por Robert Kaplan y David Norton a principios de la última década del pasado siglo, a partir de estudios realizados por el Nolan Norton Institute, una empresa de investigación de KPMG. Inicialmente se orientaron a tratar de encontrar la manera de medir la efectividad de las compañías, en la certeza de que las técnicas de las compañías que había hasta el momento, y que se centraban básicamente en el ámbito financiero, eran insuficientes. Esto derivó en una publicación que aseguraba que un sistema de indicadores o “cuadro de mando” debería contemplar todos los aspectos de la organización de forma equilibrada, considerando tanto los aspectos financieros como los no financieros.

Pronto se dieron cuenta de que el desempeño de las compañías no sólo dependía del control financiero de las mismas, sino de toda una serie de causas encadenadas que desembocaban en el éxito. Si se hiciera una lista simplificada de estos hechos, se podrían resumir como sigue:

1. Conocer la razón de ser de la organización: esto incluye su visión, misión y objetivos.
2. Saber dónde estamos y adónde queremos dirigirnos.
3. Establecer cómo haremos para llegar a nuestro objetivo.
4. Comunicar a todos la estrategia. Desplegarla.
5. Indicar cómo haremos para estar seguros de que estamos yendo en la dirección correcta y corregir el rumbo en caso necesario, manejando correctamente el timón, de forma que el remo surta su efecto.
6. Fijar el método para saber si hemos alcanzado la meta propuesta.
7. Cosechar el éxito, corregir los fracasos.
8. Poder reiniciar el ciclo y mejorarlo.

Cada uno de estos pasos lleva al siguiente, y el éxito del mismo depende del paso anterior. Así el Cuadro de Mando Integral brinda las herramientas, en un marco metodológico (*framework*) para poder cumplir cada uno de estos pasos.

Si bien el Cuadro de Mando Integral es innovador en muchos aspectos, hay dos conceptos que destacan respecto a otras herramientas orientadas hacia la planificación estratégica. Dichos conceptos son los dedicados a las Perspectivas y al Mapa Estratégico, específicamente las relaciones de causalidad.

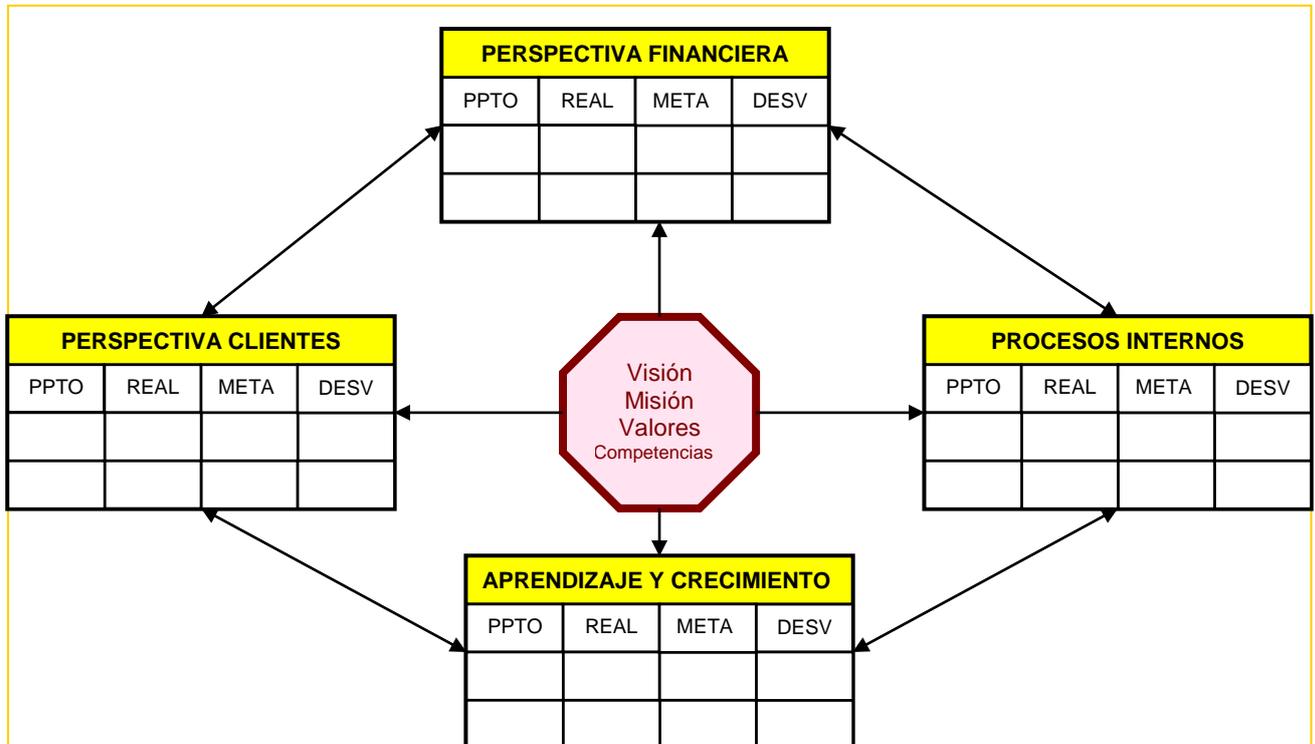
Los primeros trabajos de Kaplan y Norton apuntaban hacia la forma de medir el rendimiento de las empresas, es decir, cómo saber si lo están haciendo bien. Percibieron entonces que dichas herramientas de control, se centraban prácticamente

en los aspectos financieros, por medio de las herramientas que da la contabilidad, y en algunos casos en los aspectos de producción y de ventas (eran un simple cuadro de mando operativo tradicional), pero descuidaban el resto de los aspectos de la organización. Concluyeron que, para que la medición estuviera equilibrada, habría que tener en cuenta cuatro aspectos o perspectivas, que a la postre serán los distintos puntos de vista desde los que se podrá observar la estrategia de la organización:

- **Financiera:** donde se agrupan aquellos objetivos que permiten evaluar cómo se genera valor a través del aumento de la cifra de negocio, nuestra rentabilidad o la correcta gestión de la rotación de activos. Debería responder a la pregunta: *si tenemos éxito, ¿Cómo nos verán nuestros accionistas?*
- **Clientes:** en esta se deben incluir aquellos objetivos que permitan saber si los clientes están satisfechos con nuestros productos y/o servicios. Se supone que, teniendo clientes satisfechos, éstos nos llevarán al éxito financiero, al consumir más de nuestros productos. Es decir: *para alcanzar nuestra visión, ¿Cómo debemos presentarnos ante nuestros clientes?* Se está ante una perspectiva en la que se tiene que definir la propuesta de valor que se le va a proporcionar al cliente.
- **Procesos Internos:** aquí se debería de tomar en consideración que se debe alcanzar la Excelencia Operativa en los procesos; hay que mejorar para que los productos y/o servicios sean de una calidad específica. Es importante hacer las cosas bien para que nuestros clientes queden satisfechos y así se maximicen nuestras ganancias. Es decir: *Para satisfacer a nuestros clientes, ¿en qué procesos debemos destacar?*
- **Aprendizaje y Crecimiento:** en esta perspectiva debe considerarse esencialmente la gestión de los intangibles, entre los que cabe destacar los recursos humanos, necesarios para ejecutar correctamente las líneas estratégicas definidas, para ejecutar correctamente los procesos que luego den satisfacción a nuestros clientes, y que por lo tanto nos lleven al éxito financiero. En otras palabras: *Para alcanzar nuestra visión, ¿Cómo debe aprender y mejorar nuestra organización?*

Estas cuatro perspectivas están estrechamente relacionadas y se afectan recíprocamente, constituyendo –generalmente- la base del Cuadro de Mando Integral, tal como se puede ver en la Figura 2.

Figura 2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Kaplan y Norton.

Ciertamente, la forma de considerar las perspectivas depende del tipo de organización, por lo que luego se verá que cuando se trata de empresas deportivas estas pueden variar levemente.

Es innegable que no se puede gestionar lo que no se puede medir, a no ser que se de rienda suelta a nuestra intuición o que sepamos manejar verdaderamente el tándem indicador-meta, y así poder tomar decisiones en un sentido u otro; en ocasiones conviene conocer cómo es la situación inicial, y luego tener los elementos para saber si las consecuencias de dicha decisión son las que se esperaban. De alguna forma, se tratará de enlazar todo esto en el denominado mapa de relaciones causa-efecto, es decir, el Mapa Estratégico.

El Mapa estratégico es un elemento gráfico muy visual y sugerente, en el cual se puede visualizar la forma en que se relacionan los objetivos que integran la estrategia, y que permite comprender las relaciones causa-efecto que existen entre ellos. Esto es

de una gran efectividad, porque es una herramienta muy fácil de comprender, ofreciendo un panorama de la situación actual de una manera dinámica, ya que a través de él se pueden prever las consecuencias de las decisiones que se toman.

3.1.1.3. Pasos en la construcción de un CMI.

Para comenzar se debe hacer referencia el Cuadro de Mando Integral (CMI) es en realidad un marco metodológico o proceso que permite gestionar estratégicamente una organización. Para llegar al producto final se deben seguir una serie de pasos, cada uno con un producto resultante, y la sumatoria de esos productos compondrá el CMI. La ausencia de alguno de esos pasos y sus productos hará que el CMI sea incompleto, y por lo tanto menos efectivo.

Se divide este proceso en dos fases de tres pasos cada una. En la primera fase se definen las bases estratégicas de la organización. En la segunda fase se convertirán las líneas estratégicas en un conjunto consistente de objetivos estratégicos, cuyo seguimiento y control se llevará a cabo a través de indicadores para conocer la eficacia de los mismos y saber qué iniciativas (planes de acción) deberían aplicarse para su impulso.

1. Fase I. definición de estrategias.

Esta fase es donde se centra en las grandes estrategias para la organización. Prácticamente podrían ser útiles, independientemente de que luego se haga una aproximación por medio de un CMI o no. Es decir, independientemente de la utilización del CMI, cumplir los tres pasos de esta fase será de mucha utilidad para la empresa.

Por otro lado, el desarrollo en el tiempo de estos tres primeros pasos no requiere en total demasiados días y reuniones, siendo el beneficio resultante de estos ejercicios muy alto para la organización.

- a) *Análisis de la situación actual:* es el punto de partida para poder saber desde dónde se comienza a trabajar, para poder luego conceptualizar y diseñar la estrategia. Aquí es donde se establecen algunas hipótesis básicas para poder continuar el proceso con garantías, tales como lograr el compromiso de la alta gerencia, las definiciones de visión, misión y valores de la organización, el diagnóstico básico, los próximos pasos a llevar a cabo, la formación del equipo de trabajo, la previsible asignación de recursos y el plan general del proyecto.

- b) *Desarrollo de las líneas estratégicas de primer orden:* establecidas la visión y la misión, y conocidos los valores generales e intrínsecos de la organización, basándose en el diagnóstico preliminar, se profundiza y se plantea la estrategia general con la que se pretende alcanzar dicha visión y la misión. En esta etapa se utilizan las herramientas de planificación estratégica que permitan de la mejor manera posible las grandes líneas estratégicas.
- c) *Definición y diseño de los objetivos estratégicos:* paso consiguiente a la definición de la estrategia. Etimológicamente, estrategia es un conjunto de planes, cada uno tendrá un objetivo que permite establecer el cumplimiento parcial de la estrategia. El detalle para el cumplimiento de esos objetivos estratégicos a través de la definición de diferentes objetivos operacionales es lo que generalmente tiene un acercamiento táctico.

2. Fase II. Desarrollo del CMI.

Ya en esta fase es cuando se forma el Cuadro de Mando Integral, sobre la base de las definiciones de la primera fase. Es importante entender que para poder hacer la definición del CMI no necesariamente se necesita –inicialmente- contar con un sistema o software informático que le dé soporte, pero obviamente el poseerlo facilitará en mucho la utilización del mismo.

- a) *Creación del Mapa Estratégico de la organización:* es uno de los aportes esenciales en esta metodología; se trata de una herramienta de comunicación para la organización entiende y comprende mejor la estrategia, se visualizan las relaciones causa-efecto de los distintos objetivos, y de qué forma impactan para llegar a cumplir la misión de la organización, y a más largo plazo, la visión de la misma.
- b) *Definición de los indicadores de gestión:* esta etapa es muy importante, porque es cuando llega el momento de ponerle números a las buenas intenciones. No basta con enunciar que se quiere mejorar en determinados aspectos o que se quiere alcanzar determinados objetivos. Para ser eficaces se debe, además, ponerle un valor medible a dicho concepto. De esta forma no serán posibles dobles interpretaciones o ambigüedades cuando llegue el momento del análisis.

- c) *Identificación y diseño de nuevas iniciativas:* por último, la implementación de la estrategia implica efectuar las acciones necesarias para impulsar y alcanzar los objetivos estratégicos, que a su vez van a ser supervisados. En toda organización existen múltiples programas y actividades que se ejecutan cotidianamente. En particular, el CMI se utilizará para ver cuáles de todas las iniciativas se elevan a la categoría de estratégicas, y por lo tanto tendrán un control diferenciado y una relación especial al vincularlas con los objetivos que se ven afectados.

A continuación se verá cada una de estas etapas y se analizará sus particularidades por medio de ejemplos concretos que permitirán asimilar correctamente cada uno de los conceptos presentados.

Fase I. Definición De Estrategias.

a) Análisis de la situación actual: Visión, Misión y Valores.

Para llegar a implementar exitosamente un Cuadro de Mando Integral se deben cumplir una serie de condiciones, entre las cuales una de las más importantes es el compromiso inicial –sobre todo- de los máximos responsables, y sobre las definiciones-hipótesis que se planteen es este arranque. Para comenzar, como ya se ha indicado, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de apoyo a la gestión estratégica, que es útil en función del uso que la alta gerencia haga del mismo.

Mantener un sistema de control y vigilancia del funcionamiento con multitud de recursos humanos actualizando su información, pero que no es utilizado para tomar decisiones estratégicas, simplemente no cumple su objetivo.

Por lo tanto, el primer paso es el Análisis de situación actual. Generalmente este análisis se realiza en el marco de una reunión de puesta en común y lanzamiento del proyecto. Esta reunión es clave y debe estar muy bien organizada, por lo tanto llevará un tiempo de preparación

Lo primero a considerar es quiénes deberían asistir a esta reunión, ya que tiene dos cometidos esenciales. Uno es puramente político e implica conseguir el compromiso de los responsables de llevar a cabo las estrategias de la compañía u organización y –necesariamente- de este proyecto de CMI. El otro cometido tiene que ver con los resultados esperados de la misma, que a su vez tienen que ver con las definiciones fundamentales, tales como la visión, la misión y los valores de la organización.

Según el Balanced Scorecard Collaborative:

1. Sólo el 5% de la fuerza de trabajo entiende la estrategia de su compañía.
2. Sólo el 25% de los agentes tiene iniciativas alineadas con la estrategia.
3. El 60% de las organizaciones no tiene presupuestos alineados con la estrategia.
4. El 86% de los equipos directivos ejecutivos emplea menos de una hora al mes en discutir sobre la estrategia.

Si se quiere realmente que la organización se enfoque, se alinee hacia la estrategia, se deben dar mensajes muy claros para poder romper con las cuatro barreras conocidas para la implementación estratégica:

- *Barrera de visión:* nadie en la organización entiende ni comprende las estrategias fundamentales de la organización.
- *Barrera de las personas:* la mayoría de las personas de la empresa tienen objetivos que no están alineados con la estrategia de la corporación.
- *Barrera de los recursos:* la asignación de recursos como el tiempo, la energía y el dinero no suele estar destinada a aquellos aspectos que son críticos en la organización.
- *Barrera de la dirección:* los máximos responsables destinan muy poco tiempo a los planes estratégicos y demasiado a la toma de decisiones tácticas de corto plazo. La miopía estratégica comienza a ser un hecho.

Lo que debe estar claro prácticamente desde antes de empezar es que el principal dinamizador será el máximo responsable de la organización. Sin su apoyo y convencimiento es inútil plantear un CMI a nivel de la organización.

Por definición, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de implementación *top-down*, es decir, de arriba hacia abajo, o en cascada. Parte del concepto de que los cambios se deben esperar internamente, por una concepción de valores aceptadas, sin esperar que haya cambios externos. Por lo tanto, en el caso de que se elija una implementación a partir de un área, es natural plantear su influencia hacia las áreas o unidades que dependan estructuralmente de esta formalmente.

Si la iniciativa del Cuadro de Mando Integral partió originalmente de la máxima autoridad, esto constituye una iniciativa importante. Sin embargo, cuando esta parte de

un mando intermedio, o llega como consecuencia de una iniciativa global, es muy importante un trabajo previo de instrucción en esta herramienta –formación *in company*- para poder establecer consensos y lograr apoyos por adherir a los conceptos básicos, en el convencimiento de que la herramienta es útil.

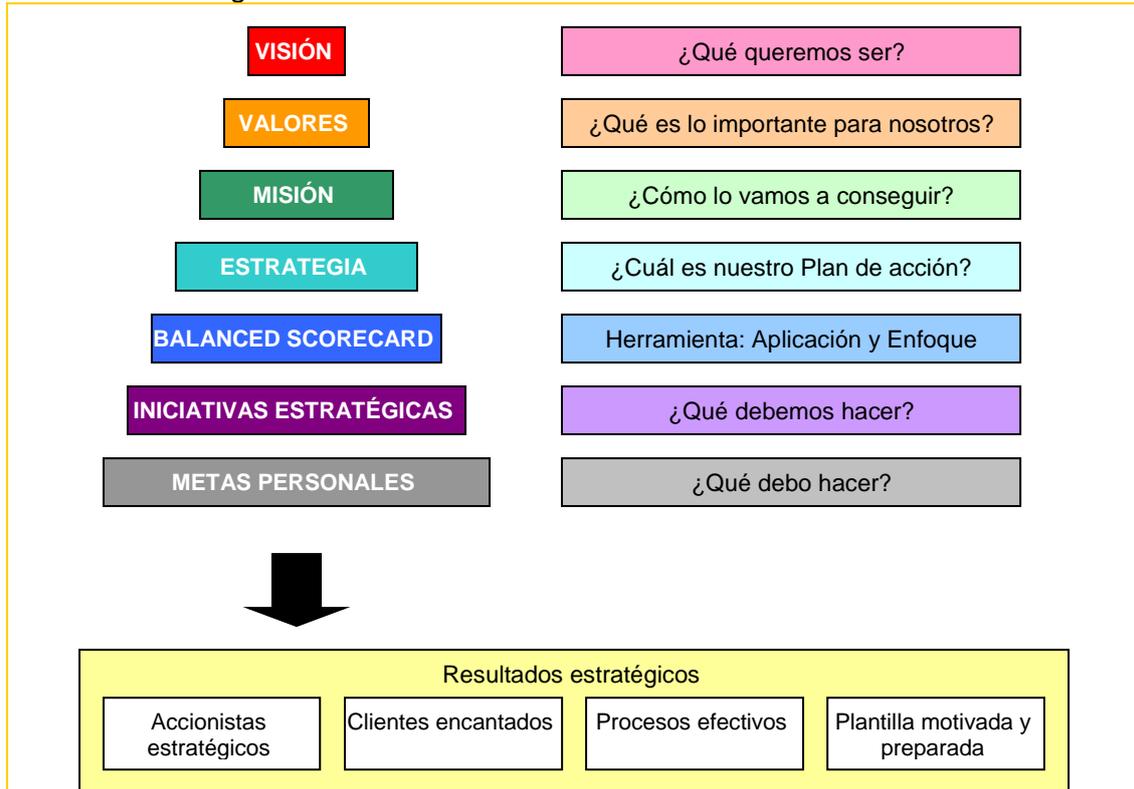
Los conceptos básicos sobre los que se va a trabajar en la reunión serán fundamentales, porque definirán la manera de comportarse de la organización. Se encadenarán de tal forma que cada uno influirá sobre el siguiente, terminando en las acciones que conducirán al éxito.

Estas ideas serán:

- *Visión:* define adónde se quiere llegar y qué se quiere llegar a ser. Debe ser inspiradora y compatible con la misión que se haya definido, y plantear un futuro que todas las personas de la organización quieran alcanzar.
- *Misión:* implica definir la razón de ser de la organización. Debe traducir eficazmente lo que se hace y por qué se hace, de tal forma que cualquier persona sepa claramente cuál es el objetivo primario y cuál puede ser su aportación dentro de la misma.
- *Valores:* es lo que la organización considera como los atributos compartidos y a compartir por todos sus integrantes, que le permiten ejecutar su misión, y a la vez son los que le permitirán alcanzar la visión.
- *Líneas estratégicas:* son los planes de acción, que a largo plazo permitirían alcanzar la visión, cumpliendo con la misión y basados en los valores. Las líneas estratégicas permitirán generar valor en la organización de forma sostenible.

En la Figura 3 se puede ver cómo estos elementos junto al Cuadro de Mando Integral, permitirán desarrollar los procesos operativos que llevarán a los resultados estratégicos de la organización, y cómo a partir de las definiciones de alto nivel se van generando el resto de las definiciones, hasta terminar en los procesos o acciones a corto plazo, que son las que en definitiva impulsan la estrategia.

Figura 3. Traduciendo la misión en resultados deseados.



Fuentes: Robert Kaplan, Balanced Scorecard Collaborative.

Se plantea que la reunión debe ser cuidadosamente configurada, contemplando un considerable tiempo de preparación, para que se cumplan los objetivos de la misma, y que podrían resumir en la siguiente agenda:

- a) Comunicación de la idea de encarar el proyecto estratégico del armado de un Cuadro de Mando Integral, sus motivaciones y los beneficios esperados.
- b) Breve explicación conceptual sobre un Cuadro de Mando Integral.
- c) Taller de definiciones estratégicas:
 - Definición de la *visión* de la organización
 - Definición de la *misión* de la organización
 - Definición de los *valores* de la organización
 - Análisis del estado de situación:
 - Breve resumen ejecutivo del estatus económico-financiero
 - Situación de la capacidad operativa
 - Situación de los recursos humanos
 - Situación frente a la competencia/mercado

- Análisis DAFO
- Compromiso de apoyo a la iniciativa
- Conclusiones y próximos pasos.

Dado el carácter estratégico de una reunión de este tipo, es fácil percibir que los presentes deben ser de la más alta jerarquía, y tal vez de algunos de sus principales asesores.

b) Desarrollo de las líneas estratégicas de primer orden

Una vez que la organización conoce su situación actual, adónde quiere llegar, y cuáles son sus armas o los valores con los que cuenta, está en condiciones de plantear su estrategia para solucionar los problemas o encarar las diferentes situaciones que se le pueden presentar cuando quiera cumplir su misión y llegar así a alcanzar su visión.

Son muchos los autores que se han especializado en definir las estrategias de las empresas, pero Michel Porter es reconocido como uno de sus máximos exponentes.

Porter define que básicamente hay dos tipos de estrategias que adoptan las empresas: reducción de costos y diferenciación. Otros autores han ampliado un poco estas definiciones, convirtiéndolas en tres: excelencia operacional (es decir, una variante de las estrategias de bajo costo de Porter), y la diferenciación se podría conseguir mediante dos tipos de estrategias, intimidad con el cliente y liderazgo de productos.

Según Kaplan y Norton, las estrategias dependen de la aplicación de principios fundamentales en el valor captado por los distintos actores dentro de la cadena de abastecimiento de un determinado producto o servicio, tal como se puede ver en la figura.

En la cadena de valor la empresa u organización debe tratar de sacar el máximo provecho de los beneficios que le dan dentro de la propia cadena al valor captado, entre el valor captado por los proveedores (determinado por el costo de sus materias primas), y el valor captado por los clientes (determinado por el precio.)

c) Definición y diseño de los objetivos estratégicos.

Definidas las líneas estratégicas, estas deben desarrollarse de forma consistente con objetivos estratégicos concretos que respondan a esas definiciones estratégicas, y que sean la respuesta a la pregunta de cómo nos damos cuenta de que estamos consiguiendo la estrategia.

Dado que se cuenta con el análisis estratégico, se deberá ver cómo distribuirlo en las diferentes perspectivas que compondrán el Cuadro de Mando Integral.

Para ayudar, Kaplan y Norton plantean que para cada una de las perspectivas existen ciertos objetivos comunes a la mayoría de las organizaciones, y otros más específicos que dependerán de la situación en que se encuentre la empresa, y del giro de negocio específico de la misma.

A continuación se verá un poco más en profundidad cuáles serían los aspectos estratégicos para cada una de las perspectivas, que son planteados por Kaplan y Norton en forma genérica para todas las organizaciones.

Aspectos estratégicos para la perspectiva Financiera.

En esta perspectiva se debe apuntar a resolver la pregunta:

¿Cómo nos vamos a presentar a nuestros accionistas (inversionistas) y propietarios para ser considerados financieramente exitosos?

Es decir, qué es lo que se va a tener en cuenta, o cuáles serán aquellas variables que permitirán mostrar el éxito financiero o el fracaso de nuestras acciones. Se podría decir que en líneas generales se tratará de mejorar el valor financiero de las acciones de la empresa y del Retorno de la Inversión. (ROI).

Kaplan y Norton plantean que, independientemente del tipo de empresa, existen ciertos aspectos que permiten supervisar la eficiencia mediante:

- Crecimiento de las ganancias y del mix de productos
- Incremento de la productividad / reducción de costos
- Mejoras en la utilización de los activos / estrategia de inversión

Temas estratégicos para la perspectiva del Cliente.

Para evaluar cuáles serán los objetivos a definir en este enfoque, se deberá responder a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el valor de la proposición al cliente que va a generar los ingresos financieros que estamos buscando?

Esta pregunta apunta a que, en el momento de definir las estrategias a nivel de nuestra relación con nuestros clientes, deberá plantearse cuáles son los valores que diferencian a nuestros productos y servicios, qué hace que los clientes nos prefieran, por delante de nuestra competencia. A través de mejoras en los indicadores relacionados con este aspecto mejorarán nuestras ganancias financieras, al ser los clientes nuestra principal fuente de ingresos.

Kaplan y Norton consideran que se deberían tener en cuenta los siguientes aspectos, relativos a la relación de nuestra empresa con los clientes y con el mercado:

- Participación de mercado
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Existen además ciertas características a tener en cuenta, que están relacionadas con lo que se piensa que el cliente valora de la organización, llamados *Proposiciones de Valor*.

- Atributos del producto o servicio
- Relación con el cliente
- Imagen y reputación

Si se trabaja sobre estos aspectos, se llegará a definir las líneas estratégicas y los objetivos estratégicos que dirigirán las mejoras en la perspectiva de clientes.

Temas estratégicos para la perspectiva de Procesos Internos.

Para definir las líneas estratégicas de esta perspectiva, se debería responder a la siguiente pregunta:

¿En qué actividades debemos distinguirnos para entregar nuestra proposición de valor como se describió e la perspectiva del cliente, y finalmente alcanzar nuestros objetivos financieros?

Esta cuestión está enfocada a entender –una vez dados los aspectos que caracterizan a nuestros productos y servicios- qué procesos son los responsables de permitirnos hacer esta diferenciación. Es decir, cuál es la cadena de valor que permite ofrecer nuestros productos o servicios. Las estrategias relacionadas con la perspectiva de los procesos internos se definen entonces en función de esta cadena de valor de producto.

La cadena de valor de los procesos internos de una organización está relacionada con el ciclo de vida del producto de los servicios que ofrece la misma, y se descompone en tres etapas:

- Procesos de Innovación
- Procesos Operativos
- Procesos de Servicios Post-venta

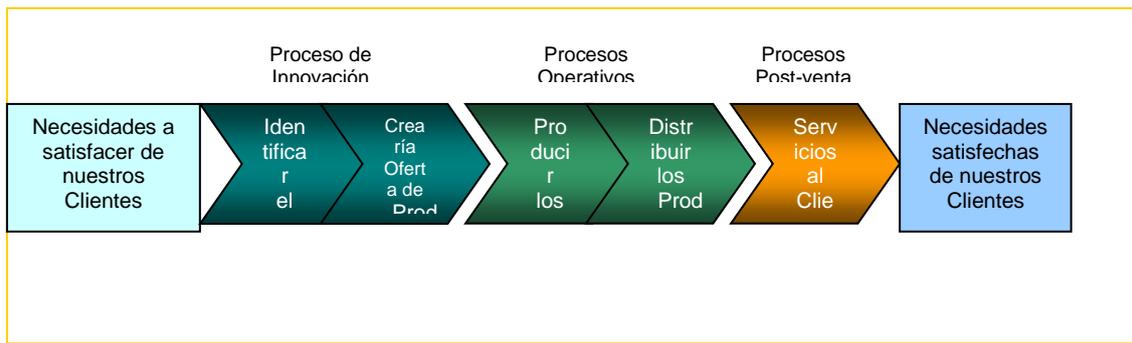
Estos procesos abarcan desde que se detecta la necesidad del cliente hasta que las necesidades del mismo están satisfechas, y en cada uno de los pasos de esta cadena existe la posibilidad de introducir mejoras, es decir, de adoptar una estrategia para aumentar el rendimiento de los procesos, y por lo tanto de toda la perspectiva (secuencia de la Figura 4).

El *Proceso de Innovación* hace hincapié en las tareas necesarias para poder liberar un producto o servicio al mercado, teniendo en cuenta las necesidades del cliente. Las estrategias apuntarán hacia la manera en que la organización maneja los costos y las inversiones en Investigación básica, Investigación aplicada, Desarrollo del producto y Marketing.

En los *Procesos Operativos* se tratará de mejorar las tareas que van desde producir y fabricar un producto o la estandarización en la metodología para prestar un servicio hasta la distribución o entrega de los servicios.

En los *Procesos Post-venta* se pondrá especial énfasis en los servicios y productos que se le ofrezcan al cliente con posterioridad a la venta, tales como garantías, políticas de devolución y cambio de producto con fallos, servicio de mantenimiento...

Figura 4. Perspectiva de los Procesos Internos – Cadena de Valor



Fuentes: Kaplan y Norton.

Temas estratégicos para la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Para poder establecer líneas estratégicas en esta perspectiva, se debe responder la siguiente pregunta:

¿Qué es lo que necesitamos cambiar en nuestra infraestructura o capital intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?

Esta claro que si se quiere implementar cambios en la manera de hacer las cosas, el personal debería contar con los siguientes requisitos:

- Motivación para realizar los cambios
- Capacitación para ejecutar las tareas apropiadamente
- Recursos materiales para poder efectuar las tareas indicadas. Esto implica infraestructura mobiliaria, sistemas informáticos adecuados, herramientas, uniformes, etc.

De estos aspectos, el primero, el de la *motivación* para realizar los cambios, es fundamental. No se puede pretender tener clientes satisfechos si primero no se tienen empleados satisfechos. Es por esto por lo que esta perspectiva está generalmente ubicada en la base de nuestra pirámide de objetivos.

Si bien las perspectivas planteadas por Kaplan y Norton son guía para la construcción del Cuadro de Mando Integral, esto no significa que deben ser las únicas a considerar, o que el nombre no pueda ser modificado. Lo importante es que se considere que son una agrupación lógica de aspectos a tener en cuenta. En la medida en que conceptualmente, para una organización en particular, este enfoque no se ajuste perfectamente a sus necesidades, se pueden cambiar tanto los nombres que

utiliza esta metodología como la cantidad de los mismos, obviamente dentro de un nivel razonable.

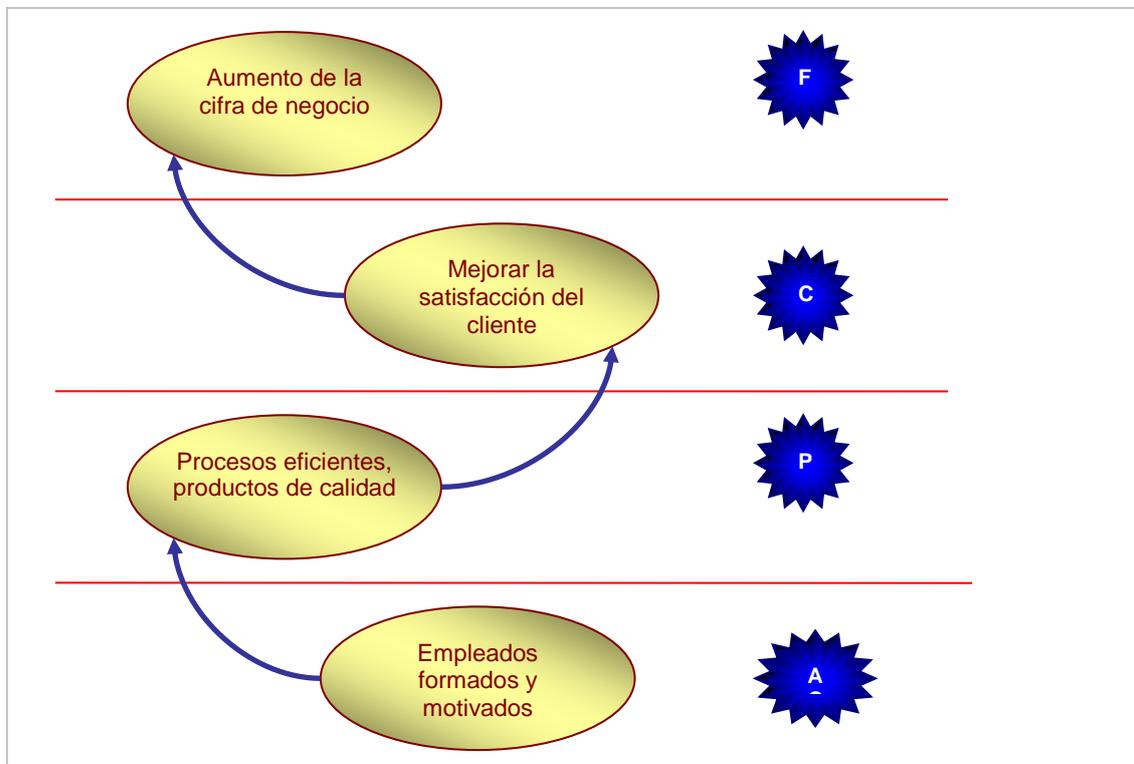
Fase II. Desarrollo Del CMI.

a) Creación del Mapa Estratégico de la organización.

Tal como se ha visto anteriormente, se está ante uno de los elementos más poderosos de la metodología del Cuadro de Mando Integral. Su utilidad radica en la facilidad con que se puede utilizar para comunicar y entender la forma en que los distintos objetivos estratégicos de la organización se van enlazando para llegar a alcanzar la visión de la empresa.

Principalmente se trata de un elemento gráfico, donde se ubican los objetivos y se unen mediante flechas (relaciones de impacto). En la Figura 5 se puede visualizar el ejemplo más elemental que se puede obtener de un mapa estratégico. Se tiene un único objetivo por perspectiva, y para poder alcanzar cada uno es preciso que se logre con cierto grado de efectividad el objetivo anterior. Esto es lo que se denomina relación causa-efecto.

Figura 5. Mapa Estratégico elemental.



Fuente: Basado en el Mapa Estratégico de Kaplan y Norton.

Seguidamente, en la figura anterior se puede observar que, si los empleados están satisfechos y tienen un buen nivel de formación, probablemente se logre tener procesos de producción eficientes y de alta calidad, lo cual podrá conducir a que los clientes estén más satisfechos, comprando más de nuestros productos, y ello hará que aumente la facturación en un alto grado de probabilidad, en definitiva –si la estructura de costos también es más eficiente-, que mejore el valor de la compañía para los accionistas.

Otra virtud que tiene el Mapa estratégico es que permite realizar un seguimiento de la creación de valor y del impacto que tiene para la organización, mediante la utilización eficiente de los activos intangibles de la misma, tales como el nivel de capacitación de los recursos humanos, los niveles de satisfacción, la calidad de los procesos, los niveles de calidad de atención y satisfacción de los clientes, etc.

Esto es muy importante, ya que no existen demasiadas herramientas que permitan ver el beneficio que aporta a la gestión estratégica el aprovechamiento efectivo del capital encerrado en los activos intangibles, y esto es muy claro en el Mapa Estratégico.

En la etapa anterior se habían agrupado los objetivos por perspectivas y por líneas estratégicas, y quedan por distribuir en el cuadro, primero, las perspectivas en orden descendente, y luego, los objetivos dentro de las franjas. Se debe recordar que incluso el nombre de las perspectivas puede acomodarse a las necesidades de la empresa, que pueden incluir aspectos de su cultura, organización, definiciones de política empresarial, entorno socio-económico en el que se encuentra, etc.

b) Definición de los indicadores de Gestión.

Una vez que se ha configurado el mapa estratégico y por lo tanto se han definido los objetivos estratégicos, el paso siguiente es establecer los indicadores necesarios, de modo que se pueda saber si éstos se han alcanzado o no y a qué ritmo.

Los objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral deben estar equilibrados tanto en cantidad como en su distribución, así como en el tipo de realidades que tratarán de medir. En cuanto a este concepto, existen algunas medidas que intentarán reflejar el pasado (generalmente llamadas resultados, *outcomes*), mientras que además deberían incluirse objetivos que impulsen la consecución de dichos resultados, que anticipen o indiquen el futuro (generalmente llamados inductores, *drivers*).

El proceso de definición de indicadores debería realizarse prácticamente a la par que las definiciones de los propios objetivos. En otras palabras, si se piensa que hay que alcanzar un determinado objetivo, también se debería ser capaz de pensar en cómo se va a saber, de una manera lo menos subjetiva posible, que lo se ha logrado.

Tan importantes como la definición son las metas a alcanzar. Metas definidas en forma poco realista y demasiado altas seguramente no serán la decepción y la falta de motivación de los empleados que no llegaron a alcanzarlos. Por otro lado, metas demasiado amplias tampoco serían inspiradoras, y no serían tomadas en serio.

Indicadores para la Perspectiva Financiera.

Generalmente, las medidas relacionadas con la perspectiva de finanzas son las más sencillas de definir, dado que en su gran mayoría son más conocidas y empleadas dentro de la empresa. Se debe tratar de que respondan a los objetivos del plan estratégico general: rentabilidad, crecimiento y valor financiero de la compañía. Es importante, además, que indiquen el camino del resto de las definiciones del Cuadro de Mando Integral.

En la siguiente relación se puede ver un listado de indicadores financieros generalmente utilizados en distintos tipos de empresas y organizaciones:

Estrategia de crecimiento (Ingresos):

- Porcentaje de Incremento de la Cifra de Negocio
- Porcentaje de Aumento Cuota de Mercado (por regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc.)
- Porcentaje de Ingresos procedentes de:
 - Clientes nuevos
 - Zonas geográficas nuevas
 - Nichos de mercado nuevos
 - Líneas productivas o productos nuevos
 - Aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes
- Ingresos totales de otras unidades de negocio
- Rentabilidad por:
 - Clientes

- Productos y/o servicios
- Zonas regionales
- Canales de distribución

Estrategia de inversiones (ROI):

- Eficiencia en la utilización del Capital Circulante:
 - [Saldo Clientes/Venta media diaria] → Días de ventas en Cuentas a Cobrar
 - [Saldo Proveedores/Compra media diaria] → Días de ventas en Cuenta a Cobrar
 - [Saldo PT/Venta media diaria] → Días de ventas en Existencias de Productos Terminados
 - [Saldo MP/Compra media diaria] → Días de compras en Existencias de Materias Primas
 - [Saldo PST/Venta media diaria] → Días de ventas en Existencias de Productos Semiterminados
- Aumento del uso del Activo Inmovilizado
- Nivel de reutilización de Activos Ociosos
- Porcentaje de Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa
- Rentabilidad:
 - Financiera → [Beneficio Neto /Fondos Propios]
 - Económica → [Beneficio Bruto/Activo Total Neto]
 - De las Ventas → [Beneficio Neto/Volumen de Negocio]
 - De las Inversiones → [Beneficio Bruto/Valor Contable Neto de las inversiones]

Estrategia de Productividad (costes):

- Porcentaje de Reducción de costes unitarios
- Porcentaje de Reducción de gastos operativos, administrativos, generales, etc.

- Ventas por empleado
- Ventas por elemento de activo
- Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución

Optimización del Valor del Accionista:

- Flujos de caja generados (*cash flow*)
- Beneficio por acción
- *Value gap* (como suma de los 2 *gaps* que se indica)
 - *Gap* de expectativas (diferencia entre los flujos de caja que se pretende obtener y los reconocidos por el mercado)
 - Estratégico (diferencia entre los flujos de caja que se querría obtener y las previsiones realizadas realmente)

Indicadores para la Perspectiva del Cliente

Medir la relación con el cliente, su satisfacción y la respuesta que da a los diferentes tipos de servicios y productos que le entrega la organización, no es algo novedoso para ninguna empresa. Tal como se apuntaba antes, se debe buscar cierto equilibrio al escoger aquellos indicadores que muestran los resultados de las diferentes acciones que se emprenden para mejorar dicha relación, ya sea con acciones de marketing o con medidas relacionadas directamente con la satisfacción del mismo.

Las fuentes de los indicadores de clientes pueden provenir de diferentes sistemas o medios para conocer los mismos, pero lo que es fundamental es que se correspondan con los objetos definidos para la perspectiva, y deben ser un medio lo suficientemente confiable como para que la medida pueda ser utilizada.

A continuación se muestra un cuadro de diferentes indicadores relacionados con la Perspectiva del Cliente:

Volumen de clientes:

- Porcentaje de crecimiento de la Cuota de Mercado
 - A nivel regional/comarcal/zonal
 - A nivel de segmento de mercado

- Por tipo de clientela
- Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos
- Porcentaje de nuevos clientes/clientela total
- Porcentaje de ingresos de nuevos clientes
- Porcentaje de nuevos clientes vía acción promocional
- Porcentaje de ingresos de nuevas zonas geográficas

Satisfacción:

En general la tendencia es evaluar este parámetro a través de encuestas, ya sea vía postal, vía telefónica, vía Internet, presencial, etc., aunque existen tres elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción: *precio, tiempo y calidad del servicio y/o producto.*

Precio

- *Benchmarking* estratégico de precios
- Porcentaje de descuentos ofertados
- Evolución de los precios

Calidad

- Porcentaje de quejas de clientes
- Nivel de garantía del servicio
- Porcentaje de incidencias o defectos, índice de error en los productos
- Nivel de atención personalizada
- Nivel de respuesta a las quejas
- Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración
- Tiempos de disposición y de ocupación de cada agente de ventas
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas

Con respecto a la opción *tiempo*, se abordará en el último de los objetos que se han considerado previamente (*optimización de los plazos de entrega*).

Fidelización

- Porcentaje de lealtad del cliente:
 - Recompra/cambios en el volumen de actividad
 - Intención de recompra o cambio de volumen
 - Recomendaciones a otros clientes potenciales
- Porcentaje de clientes que compran después de una subida considerable de precios
- Índice de repetición de compra (frecuencia)
- Tiempo de retención del cliente

Rentabilidad por cliente:

Haciendo un ejercicio de reflexión, lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable. Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un sistema de costes ABC que por otro lado, y dependiendo del tipo de empresa, se constituye en un elemento esencial de la perspectiva de Procesos Internos, y quizá de apoyo en análisis de DW (*data-warehouse*).

- Porcentaje de ingresos por pedidos
- Desviaciones en precios
- Análisis de márgenes brutos
- Cálculo neto de pérdidas y ganancias
- Porcentaje de cantidades devueltas por segmento de clientes
- Rentabilidad por cliente y canal de distribución
- Nivel de costes por prestaciones de servicios asociados con el producto
- Tiempo destinado a operaciones no cerradas
- Promedios de valoración de operaciones comerciales

- Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas

Optimización en los plazos de entrega:

- Porcentaje de puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio
- Porcentaje de puntualidad en entrega de productos
- Porcentaje de reparaciones efectuadas por unidad temporal
- Porcentaje de reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica
- Porcentaje de reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa

Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos

Cada vez que se habla de mejoras, se habla de procesos. Cada vez que se quiere tener un mejor producto o servicio, es altamente probable que se tenga que considerar la manera en que el producto o servicio es producido. Por otro lado, hoy en día está muy difundido el concepto de *calidad*, relacionado con el proceso de fabricación y/o el servicio que se brinda al cliente.

El concepto de *Calidad Total* nace de la idea de que el producto que le llega al consumidor es resultado, no sólo de los controles de calidad realizados antes de que éste sea ofrecido, sino de todo el proceso, desde su concepción inicial o diseño hasta los servicios posteriores a la venta.

Por supuesto que al analizar las iniciativas o las posibilidades de mejoras estas son siempre muy grandes y continuas para cualquier empresa u organización. Por otro lado, los esfuerzos en la mejora de los procesos son permanentes en el tiempo, las áreas están tratando constantemente de hacer mejor su trabajo.

Sin embargo, cuando se habla del Cuadro de Mando Integral se debe centrar en primer lugar en aquellos procesos que van a tener un impacto en los objetivos estratégicos que se proponen desde el punto de vista de la manera de hacer las cosas, para que mejoren o se alcancen los objetivos, tanto desde la perspectiva de los procesos como desde el resto de las perspectivas. Por otro lado, los indicadores de esos objetivos tienen que tratar de reflejar si se alcanza o no un objetivo.

En general, los sistemas informáticos que permiten procesar o producir los productos brindan muchos de los indicadores que permiten saber si se ha mejorado

(ciclos de producción, cantidad de clientes atendidos por un canal por unidad de tiempo, tiempo del giro de stock, etc.), pero es probable que muchos de los indicadores deban recolectarse. En ese caso es importante que, tanto en el momento de escoger el objetivo como en el momento de definir los indicadores, se piense si se va a tener forma de conseguir los datos para éste.

Otro punto importante es que esté claramente definido *quién va a ser el responsable de suministrar la medida*, con qué frecuencia se va a mantener actualizada, y que no entre en conflicto con el resto de indicadores.

A continuación se presentan un cuadro con medidas típicas utilizadas para medir la perspectiva de procesos internos:

Procesos de Innovación

Quizá sea en esta fase donde haya mayor riesgo de comprometer los costes incurridos; es por ello por lo que se debe ser particularmente eficientes en dicha asignación, intentando asegurar una posición adecuada y estratégica competitiva. Entre los indicadores que pueden considerados, se apuntan los siguientes:

- Porcentaje de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante
- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos
- Coste de desarrollo/beneficios operativos → generados por un nuevo producto en un periodo de tiempo
- Número de veces que se modifica un nuevo diseño de producto
- Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos
- Porcentaje de ventas procedentes de nuevos productos
- Porcentaje de productos patentados
- Ritmo de introducción de nuevos productos en relación a planificación realizada
- Margen bruto procedente de nuevos productos

- Porcentaje de nuevos productos en relación con la competencia

Procesos Operativos

Se insistía en que se constituía en uno de los objetivos de primer nivel, y en la actualidad siguen considerándose objetivos de primer nivel aspectos como la reducción y control de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Así, en relación con los procesos productivos, se suelen utilizar muchos tipos de medidas relacionadas con los *tiempos productivos*, y en ese sentido, una que se está empezando a usar cada vez más es la *eficiencia del ciclo de producción*.

Por otra parte, haciendo referencia a la excelencia en los tiempos del proceso (*calidad de procesos*), se puede considerar una amplia gama de indicadores, entre los que se destaca:

- Rendimientos varios:
 - Porcentaje de desechos
 - Porcentaje de uso de Inmovilizado
 - Porcentaje de procesos sometidos a control estadísticos de procesos
- Número de reclamaciones de la clientela
- Ratios de defectos
- Devoluciones de clientes o de fases internas
- Coste de la actividad de inspección
- Análisis de Tiempos de Espera
- Análisis de Tiempos de Cola
- Análisis de Tiempos de Inactividad

Asimismo, con respecto a la *reducción y el control de costes*, se debe poner un énfasis especial en aquellos procesos productivos en los que está implantado un Sistema ABC (*Activity Based Costing*), de forma que se pueda analizar con bastante precisión los costes asignados a cada actividad y en qué casos se puede considerar la conveniencia de reabsorber una actividad por otra, reorientarla o, si procede, eliminarla.

Servicios de Venta:

El servicio postventa es, sin duda, uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente. Elementos como las reparaciones, las garantías, la atención, el tratamiento de defectos, las devoluciones, etc. se constituyen en objetivos de primer nivel a considerar. Por mencionar algunos aspectos a medir:

- Coste de las reparaciones
- Tiempos de respuesta
- Tiempos de servicio de asistencia técnica

Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Hoy en día todas las organizaciones reconocen el valor que tienen sus recursos humanos y la contribución de los mismos para poder lograr sus objetivos. Es tan importante mejorar en este aspecto que Kaplan y Norton han colocado esta perspectiva en la base del cuadro, mostrando que sobre la misma se monta todo el resto de la estrategia.

Es bien sabido que para poder cambiar la gestión de una organización en numerosas ocasiones hay que empezar por lograr un cambio cultural en la gente. El Cuadro de Mando Integral se orienta justamente a poder medir este tipo de cambios, y a verificar la relación que tienen estas mejoras en la *performance* general de la organización.

Los indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento estarán relacionados con las habilidades necesarias, la motivación para realizar los cambios, y la infraestructura y el entorno organizacional para poder realizarlos.

Se muestra a continuación un cuadro con métricas de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

TECNOLOGÍAS INFORMATIVAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de avance tecnológico • Puestos TI/plantilla • Nº de personas formadas en TI y SI • Nº de personas formadas en TI y SI/plantilla • Nº de actividades automatizadas totalmente • Nivel de inversión en TI y SI • Proyectos anuales presentados en relación a TI y SI • Nivel de participación / satisfacción usuarios del sistema
---	---

<p>INTRANET</p> <p>NETWORK</p> <p>ESTRATÉGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° usuarios de Intranet/unidad de tiempo • N° de equipos de trabajo que utilizan la Intranet • Porcentaje de información de la organización compartida • Volumen de información que transita diariamente • Calidad del servicio percibido por los usuarios internos de la Intranet • Calidad del servicio percibido por los usuarios externos de la Intranet • Servicios ofrecidos/servicios utilizados • Porcentaje de personas con acceso a Internet
<p>BASES DE DATOS</p> <p>ESTRATÉGICAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración • Organización • Accesibilidad • Usabilidad
<p>SISTEMAS DE</p> <p>CALIDAD Y</p> <p>AUDITORÍA DE</p> <p>SISTEMAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del sistema de planificación • Número de incidentes al utilizar el sistema • Nivel de inversión en auditoría de sistemas • Proporción de sistemas certificados mediante ISO
<p>PROPIEDADES</p> <p>INTELECTUALES</p> <p>SOFTWARE Y</p> <p>SISTEMAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño • Flexibilidad • Nivel de adaptación a necesidades reales • Eficiencia técnica • Productividad del personal de TI y SI • N° de proyectos de innovación tecnológica
<p>CLIMA</p> <p>ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de disfuncionalidad • Grado de satisfacción de los empleados • Niveles de productividad del personal • Eficiencia laboral • N° de abandonos (rotación externa) • Porcentaje de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral
<p>INCENTIVOS Y</p> <p>RETRIBUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importe incentivos/gastos de personal • Importe incentivos/número de empleados • N° de premios/reconocimientos por año • Ritmo de crecimiento anual salarial • Flexibilidad en la retribución • Incrementos en primas formalizadas • Planes de pensiones contratados internamente
<p>MOTIVACIÓN</p> <p>FORMACIÓN</p> <p>CONCIENCIACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción global • Nivel de satisfacción con la formación • Inversión en formación bruta • Inversión en formación/gastos de personal • N° de sugerencias para mejorar de la organización • N° medio de horas de formación por trabajador y año • Índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado • Porcentaje de personas con retribución variable • Rotación externa no deseada • Personas premiadas por sugerencias aportadas • Utilidad de la formación • Porcentaje de acciones formativas por trabajador • Horas de absentismo

<p>PERFILES-TAREAS DELEGACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Edad media de la plantilla • Antigüedad media de la plantilla • Nivel de delegación en puestos de responsabilidad • Plantilla con formación superior/total plantilla • Nivel de satisfacción en la relación colaborador-jefe • Nº de trabajadores/número de puestos potenciales • Nº de empleados con cargo directivo
<p>CREACIÓN EQUIPOS CAPITAL HUMANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº personas participantes en equipos de mejora • Nº de equipos creados por año • Nº de formadores internos • Porcentaje de diversidad hombre/mujeres • Porcentaje de plantilla teletrabaja en equipo
<p>ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES (COMAKERSHIP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción de los proveedores • Nº de proveedores estratégicos/número de proveedores • Nº de incidentes por año y proveedor • Nivel de rotación de proveedores estratégicos • Grado de cumplimiento de la alianza • Rendimiento de los proveedores • Inversión conjunta en I+D y tecnología
<p>ANÁLISIS DE COMPOSICIONES ORGANIZATIVAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de áreas departamentales/plantilla • Nº de puestos directivos/número de departamentos • Nº de perfiles-puestos nuevos creados anualmente • Grado de descentralización geográfica
<p>PROCESOS DE PLANIFICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación • Nº de etapas desarrolladas óptimamente • Nº de personas involucradas en el proceso
<p>GESTIÓN CAPITAL INTELECTUAL BEST PRACTICES HABILIDADES ESTRATÉGICAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aquí se deberían tomar en consideración un conjunto muy amplio de indicadores relativos a la medición del Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional • Con respecto a las otras dos propuestas, <i>Best Practices</i> y <i>Habilidades Estratégicas</i>, la idea será medir aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de adaptación al cambio • Nuevas prácticas convertidas en referente de actuación de la empresa • Habilidades estratégicas que generan valor añadido • Etc

c) Identificación y diseño de nuevas iniciativas estratégicas.

Finalmente, el Cuadro de Mando Integral no estaría completo si no se tuviera en cuenta qué es lo que va a permitir a la organización alcanzar los objetivos propuestos. En esta etapa, se trata de incluir, de todas las acciones, iniciativas o programas que se ejecutan o planean dentro de la organización, aquellas que se relacionan con los objetivos estratégicos que se han incluido dentro del Cuadro de Mando Integral. Esto

se debe al carácter estratégico de esta herramienta, y es independiente de si la iniciativa o el programa se llevan a cabo o no.

El propósito de incluir iniciativas y programas dentro del Cuadro de Mando Integral no sólo es poder identificar si se alcanza o no un determinado objetivo mediante el seguimiento de los indicadores, sino poder analizar qué es lo que se está haciendo para producir ese resultado.

4. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS CLUBES DE FÚTBOL SALA.

En este punto se mostrará en el estado actual de los clubes de Fútbol Sala, cuál es su extensión, cómo se financian y sus principales gastos y cuál es su estructura interna.

4.1. EVOLUCIÓN

El Fútbol Sala está teniendo una gran repercusión social en nuestro país, actualmente existen más de 100.000 fichas federativas, pero las investigaciones sobre el mismo siguen siendo nulas o muy escasas.

El auge que el deporte del Fútbol Sala ha tomado en los últimos tiempos, ya sea como actividad lúdica, educativa o de alta competición, hace que actualmente sea una de las actividades más practicadas en nuestro país. Esto se justifica por la cantidad de equipos y practicantes que se asocian para participar en campeonatos oficiales y privados. En los colegios e institutos, el Fútbol Sala es cada vez más utilizado en su doble vertiente actividad física y de deporte más o menos competitivo.

El Fútbol Sala en el ámbito escolar se practica en todo el territorio nacional, en sus diferentes categorías de edades. Para este éxito, el Fútbol Sala tiene a su favor lo reducido de su superficie de juego.

A continuación, se va a realizar un análisis de la evolución desde el año 2004 hasta el año 2010 de la participación en el deporte viendo su evolución a través de la variación en el número de licencias.

El número de licencias de jugadores de Fútbol Sala en la temporada 2009/2010 fue de 111.892, como se puede observar en la Tabla 2 donde se expresan el número de licencias que se reparten según la categoría.

Tabla 2. Licencias, año 2009/2010.

Provincia	Aficionado ¹	Juvenil	Cadete	Infantil	Alevín	Benjamín	Pre-Benjamín	Femenino	Total
Andalucía	2.415	1.353	938	818	714	861	1.119	1.534	9.752
Aragón	2.823	674	1.972	1.955	3.009	3.689	2.354	274	16.750
Asturias	1.889	126	9	0	0	2.407	1.275	15	5.721
Balear	602	113	127	129	172	267	300	94	1.804
Canarias	1.497	465	250	199	155	167	104	201	3.038
Cantabria	684	18	0	0	123	224	983	227	2.259
Castilla-La Mancha	1.484	719	3.236	3.874	4.920	508	565	1.697	17.003
Castilla y León	1.149	448	340	309	332	534	627	305	4.044
Cataluña	5.391	1.982	1.366	1.255	983	667	220	1.951	13.815
Ceuta	32	265	196	182	304	266	240	119	1.604
Extremadura	721	142	546	871	1.540	3.752	1.670	685	9.927
Galicia	399	84	0	0	0	0	0	95	578
Madrid	1.964	805	561	490	614	376	77	834	5.721
Melilla	264	201	185	193	248	199	0	47	1.337
Murcia	1.529	501	356	343	413	295	140	555	4.132
Navarra	682	309	211	184	8	675	0	601	2.670
Rioja	406	185	9	0	0	0	0	92	692
Valencia	3.128	1.029	648	626	534	347	14	472	6.798
País Vasco	3.231	494	129	0	0	0	0	393	4.247
Total	30.290	9.913	11.079	11.428	14.069	15.234	9.688	10.191	111.892

Fuente: Memoria Licencias 2009/2010 RFEF. Elaboración propia.

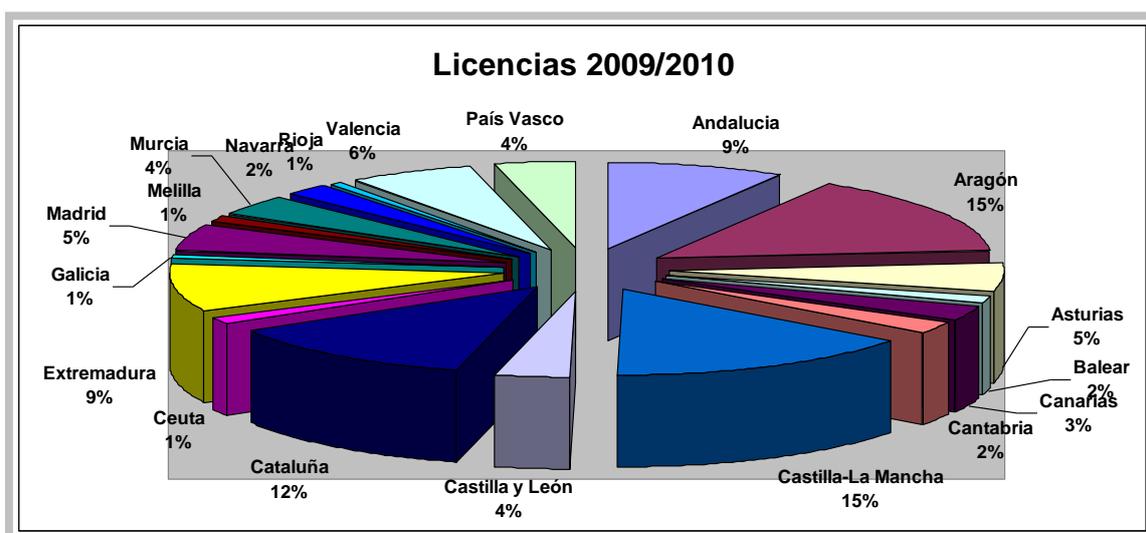
¹ Aficionado: esta categoría reúne todos los adultos masculinos, tanto profesionales como amateurs que se han federado.

Análisis de las características principales de los clubes de Fútbol Sala.

En 2010 el número de licencias fue de 111.182, donde existe una mayor participación es en la categoría de Aficionado, aunque cabe destacar que también existe una gran afición entre los menores de edad.

En el Gráfico 1 se muestra como se distribuyen las licencias por provincias y en consecuencia esto podría ser una prueba de en cuáles existe una mayor afición a este deporte.

Gráfico 1. Porcentaje por provincia.



Fuente: Elaboración propia.

Como muestra el Gráfico 1, donde hay un mayor número de licencias es en Aragón y Castilla-La Mancha, con un 15% cada una del total de licencias, donde menos La Rioja, Galicia, Melilla y Ceuta con solo un 1% del total. También hay que tener en cuenta la población de estas comunidades, ya que La Rioja, Ceuta y Melilla son comunidades con menos habitantes, aun así en el caso de La Rioja y Melilla tienen un número de licencias muy inferior al millar.

En la Tabla 3 se muestra la evolución desde el 2004 hasta la actualidad, que comunidades han aumentado su número de licencias y cuales no.

Tabla 3. Diferencia de licencias entre 2004 y 2010.

Provincia	2009/2010	2004/2005	Diferencia	%
Andalucía	9.752	7.955	1797	18,43%
Aragón	16.750	13.196	3.554	21,22%
Asturias	5.721	3.706	2.015	35,22%
Islas Baleares	1.804	272	1532	84,92%
Islas Canarias	3.038	3.479	-441	14,52%
Cantabria	2.259	1.948	311	13,77%
Castilla – La Mancha	17.003	18.032	-1.029	6,05%
Castilla y León	4.044	4.217	-173	4,28%
Cataluña	13.815	10.001	3.814	27,61%
Ceuta	1.604	1.417	187	11,66%
Extremadura	9.927	2.625	7.302	73,56%
Galicia	578	678	-100	17,30%
Madrid	5.721	8.414	-2.693	47,07%
Melilla	1.337	1.003	334	24,98%
Murcia	4.132	4.471	-339	8,20%
Navarra	2.670	3.270	-600	22,47%
La Rioja	692	407	285	41,18%
Comunidad Valenciana	6.798	7.105	-307	4,52%
País Vasco	4.247	3.260	987	23,24%
Total	111.892	95.456	16.436	14,69%

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión se puede decir que la evolución ha sido, en general, positiva ya que se ha pasado de 95.456 licencias en 2004 a 111.892 en 2010, cabe destacar el aumento de las licencias en Baleares del 84,92% y Extremadura con el 73,56%, en el otro extremo está Madrid que es la que mayor número de licencias ha disminuido 2.693, lo que supone el 47,07%.

4.2. INGRESOS Y GASTOS DE LOS CLUBES.

En este apartado se verá de qué manera se financian este tipo de organizaciones y cuáles son sus principales gastos.

4.2.1. INGRESOS.

Los ingresos más comunes de los equipos son los abonos, venta de entradas, subvenciones y patrocinadores, principalmente. Aunque, de estos, el mayor porcentaje de ingresos son las subvenciones y los patrocinadores.

A continuación se definen los tipos de ingresos arriba indicados:

Abonos: los aficionados del equipo de fútbol sala pueden hacerse abonados y así disfrutar de todos los partidos que tenga el equipo en casa.

Venta de Entradas: las entradas se venden a los aficionados del equipo visitante o los aficionados no abonados para un partido concreto.

Patrocinadores: parte de los ingresos que tienen los equipos es a través del patrocinio, las empresas o entidades públicas les patrocinan y a cambio los equipos usan sus equipaciones deportivas como soporte publicitario para estas empresas.

Subvenciones: normalmente se solicitan al ayuntamiento al que pertenece el equipo, también se pueden solicitar a instituciones de ámbito provincial o autonómico. Esta ayuda puede ser económica y/o en especie, por ejemplo, ceder instalaciones municipales para entrenar, para los partidos en casa....

Existe otro tipo de ingreso, como lotería, venta de material deportivo del equipo y fiestas de recaudación.

4.2.2. GASTOS.

Los gastos a los que se enfrenta un equipo de fútbol sala son numerosos: fichas, licencias, árbitros, seguros, mutualidad, instalaciones deportivas, transporte, material deportivo, entrenador, publicidad, etc...

En los equipos de categoría inferiores, muchas veces es imposible que se cubran los gastos con los ingresos antes descritos y por ello en muchos equipos es necesario que los jugadores paguen una cuota por jugar.

4.3. ESTRUCTURAS DE LOS CLUBES.

En este punto se analiza la estructura interna de los clubes de Fútbol Sala. Cada club deberá incluir en su organigrama:

Análisis de las características principales de los clubes de Fútbol Sala.

El Presidente: Representará al club en los asuntos de mayor envergadura y coordinará, desde el más alto nivel, las gestiones que se lleven a cabo en el mismo. Su puesto será incompatible con el resto de cargos y funciones que se relacionan.

El Secretario: Miembro del órgano de gobierno del club, será responsable de la actividad administrativa del club.

El Tesorero: Miembro del órgano de gobierno del club, será el responsable de los asuntos económicos y financieros del club.

Gerente/Manager/Director General: Preverá, gestionará y ejecutará todas aquellas operaciones que se lleven a cabo en el club. Deberá estar vinculado mediante dedicación a jornada completa en los clubes de División de Honor y con una dedicación mínima de media jornada en División de Plata.

Jefe de Prensa: Mantendrá las relaciones del club con los medios de comunicación pública y con el Área de Comunicación de la LNFS.

Director Deportivo: Coordinará y supervisará las actividades deportivas.

Responsable de Marketing y Relaciones Públicas: Mantendrá las relaciones del club en los aspectos comerciales y de imagen, en cuanto a socios, patrocinadores, instituciones públicas LNFS y al propio club.

Responsable de Seguridad: Debe establecer las medidas de seguridad en los partidos y colaborar con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.

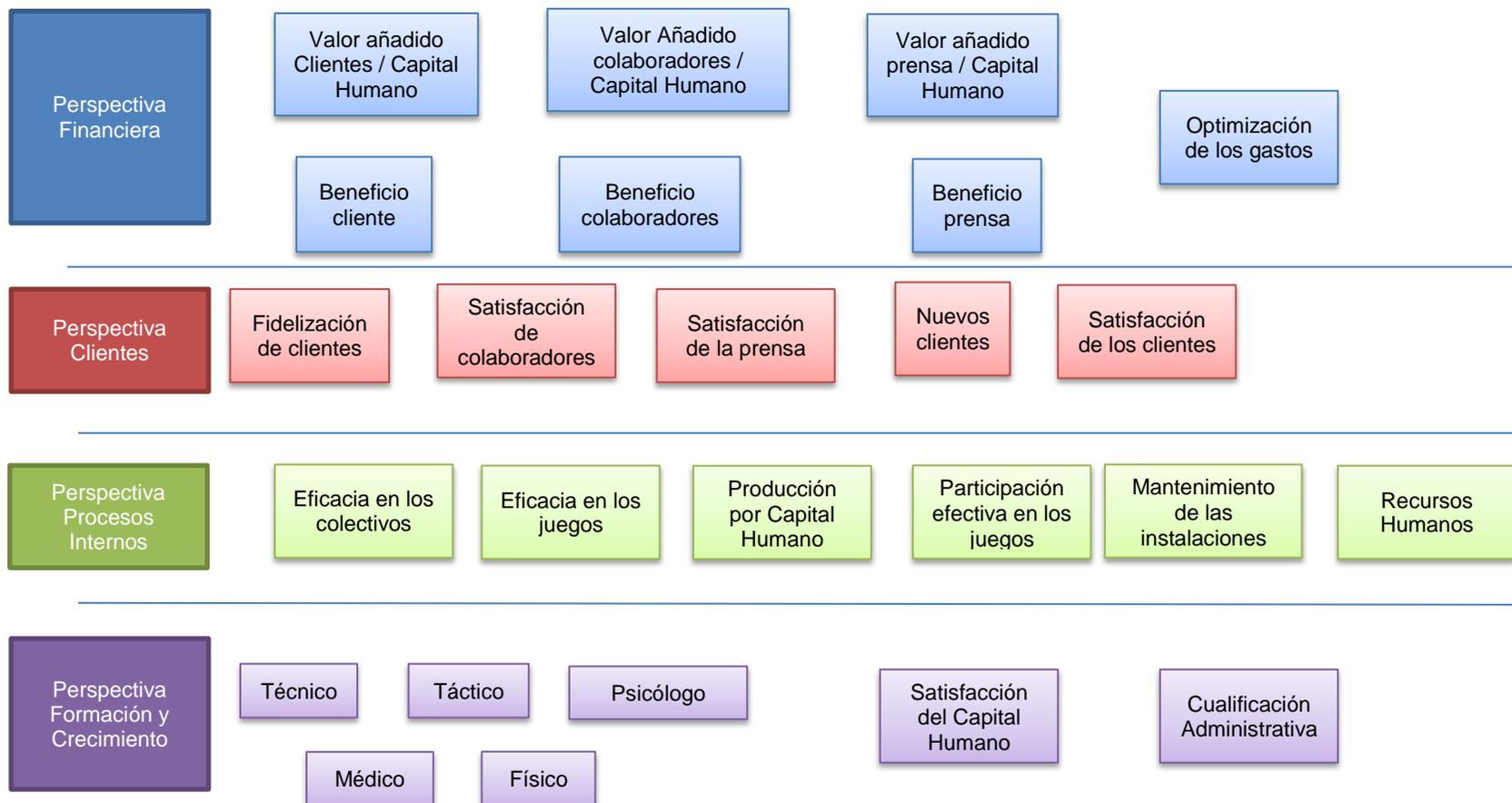
Todas las figuras mencionadas, tanto en División de Honor como en División de Plata, serán obligatorias.

4.4. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS ENTIDADES DEPORTIVAS.

El Cuadro de Mando Integral puede ayudar a cualquier organización, y particularmente a las entidades relacionadas con el deporte, a llevar exitosamente a la práctica las definiciones estratégicas, alineando a todos los involucrados con dicha estrategia y supervisando el progreso de la misma.

En la Figura 6 se puede observar la presentación gráfica de las perspectivas organizacionales con los objetivos estratégicos de forma causa – efecto.

Figura 6. Mapa Estratégico de una entidad deportiva.



Fuente: Basado en Vanti y Fagundes.

Análisis de las características principales de los clubes de Fútbol Sala.

Este modelo utiliza un sistema de medida del desempeño del capital humano el cual monitorea y orienta cuanto a los rumbos y la generación de la información que la organización debe perseguir y proporciona en un determinado periodo de tiempo, los objetivos a cumplir. Así mismo permite, a los ejecutivos y colaboradores, el aprendizaje de mejoría de sus objetivos por medio del ejercicio permanente de la ejecución de la estrategia y después de inmediato un feedback de los resultados logrados.

En la perspectiva de formación y crecimiento, la entidad depende de la capacidad de trabajo y del conocimiento de su capital humano, los cuales necesitan ser captados y administrados para que la entidad realice sus objetivos. En esta perspectiva están objetivos estratégicos que optimizan el perfeccionamiento técnico, táctico, físico, psicólogo y médico del capital humano, así como la cualificación administrativa de la entidad.

Esta perspectiva trae como característica principal las acciones que cuando son desarrolladas adecuadamente generan efecto en las perspectivas posteriores.

En la perspectiva de los procesos internos, el contenido trata de implantar procesos de trabajo para la maximización de la eficiencia y eficacia de los empleados, especialmente en el sentido colectivo.

En la perspectiva de clientes, los objetivos estratégicos toman un importante direccionamiento, pues podrá haber un sistema de causa-efecto, donde los resultados de las perspectivas de formación y crecimiento y procesos internos sean positivos; hipotéticamente los clientes quedan satisfechos, consumiendo más productos y servicios dispuestos por la entidad, causando también una mejora en los índices con la fidelidad de los clientes, que por su vez aumenta la satisfacción de la prensa, pues, puede aumentar la cantidad de usuarios de los sistemas de comunicación para el gran público (espectadores), consumando de forma positiva la última perspectiva de este simplificado mapa estratégico.

Después de la descripción de las tres primeras perspectivas se llega a la perspectiva financiera, donde los objetivos estratégicos y sus respectivas iniciativas, están dirigidas a evaluar el impacto financiero, ampliando la posible captación de recursos financieros, contribuyendo así con el resultado final de la estrategia proyectada, en una visión positiva podrá haber un incremento en el valor añadido en clientes, colaboradores, prensa y optimización de los gastos con los espectáculos.

5. METODOLOGÍA GENERAL DE APLICACIÓN.

En este punto se desarrollará la metodología general de aplicación. En primer lugar se elaborará el check-list a modo de cuestionario presentado a las empresas para auditarlas. Para desarrollarlo se tiene que tener claro qué es y cuáles son sus usos y principales características.

La definición de un problema es considerada universalmente como el paso inicial de cualquier actividad para solucionar problemas o mejorar continuamente. Si un problema puede definirse claramente y con suficientes detalles, las causas y las soluciones empiezan a ser evidentes. Un “checklist” puede ser una herramienta útil para ayudar a definir un problema y organizar ideas.

Cada vez que un equipo inicia un esfuerzo de resolución de problemas, esta herramienta puede utilizarse tanto en las fases de definición, medición y análisis del ciclo para mejorar el proceso.

El checklist para la definición de problemas se utiliza para identificar información específica que se requiere para completar la descripción de un problema. Para ello:

1. Un equipo debe completar el checklist para la definición de problemas.
2. Una vez que el equipo tenga suficiente información, se puede responder las preguntas en la hoja para la definición de problemas.
3. Redactar y acordar una descripción efectiva del problema. Una descripción efectiva del problema es:

Específica: que explique exactamente qué está mal y distinga la deficiencia de otros problemas en la organización.

Observable: que describa la evidencia visible del problema.

Medible: que indique el alcance del problema en términos cuantificables.

Manejable: que significa;

- a) Se puede resolver dentro de la esfera de influencia del equipo.
- b) Se puede resolver en un plazo de tiempo razonable.

El check-list es una herramienta de mejora continua para identificar las oportunidades y concentrar sus esfuerzos para lograr este objetivo, de esta manera se puede involucrar más fácilmente a los empleados en el cambio y reunir sus iniciativas de mejora.

Todos estos usos requieren un adecuado proceso de auto-evaluación, que permite a una organización medir lo que está haciendo y cómo mejorarlo.

Sin embargo, también puede ser utilizado como herramienta de visión. Esto permite a una organización construir una imagen de sí misma.

El enfoque utilizado por la organización dependerá de lo que se quiere conseguir con éste. Un enfoque mínimo sería como evaluación general, donde los gerentes comparten sus percepciones de la organización utilizando los criterios que más tarde se desarrollarán.

La definición podría ser auto-evaluación, “una amplia, sistemática y revisión periódica de las actividades y resultados tangibles para concretar acciones de mejora”.

Toda auto-evaluación debe contener las siguientes características para poder hacerlo correctamente y así sacar de ella el máximo beneficio para la organización, por ello deben estar claros los siguientes puntos:

a) Planificación anticipada: para el correcto desarrollo de cualquier revisión debe hacerse un examen de todas las cuestiones principales, incluyendo la selección del equipo que participará.

b) La selección de los miembros del equipo: los encuestados deben ser cualificados.

c) Realización: la metodología aplicada debe ser comprendida por todos los participantes y los criterios deben ser uniformes para todos.

d) Emisión de un informe: al terminar se redactará un informe que debe contener las principales conclusiones, puntos débiles y las recomendaciones de medidas correctoras.

- *Datos de control:* se anotarán datos como número de cuestionario, nombre de la entidad y persona entrevistada.

- *Introducción o nota explicativa:* describir el objeto del estudio, las instituciones que lo respalden y citar brevemente al personal que dirige el estudio.
- *Preguntas:* se empezará por la Pregunta 1 hasta el final.
- *Incidencias:* se anotarán datos como el número de orden de la entrevista, negativas de realizar la entrevista, contactos fallidos.
- *Inspección de la encuesta:* datos como fecha, hora, duración aproximada de la encuesta y día de la semana.

5.1 DESARROLLO DE LOS CUESTIONARIOS ON-LINE.

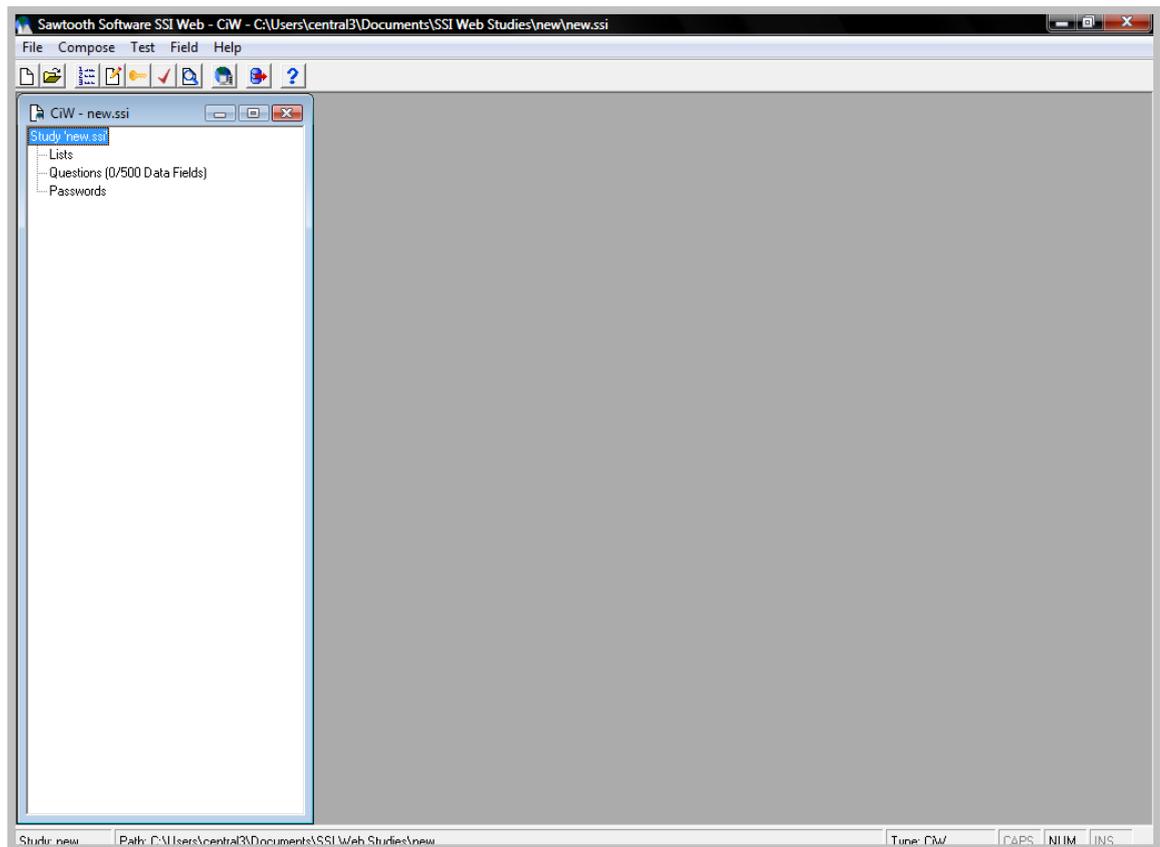
A continuación en este apartado se va a explicar cuál ha sido el programa elegido para desarrollar el cuestionario y de una manera breve, cómo se diseña con esta herramienta los cuestionarios.

Teniendo en cuenta la dispersión geográfica se ha elegido la encuesta on-line. Para ellos se ha utilizado el programa SSI Web, ya que es una herramienta sencilla e intuitiva y permite subir la encuesta a un servidor web y así crear, como se verá después, un acceso fácil a los encuestados.

Pero primero se va a realizar una breve descripción del programa.

En la Figura 7, se muestra la primera pantalla que aparece al abrir el programa.

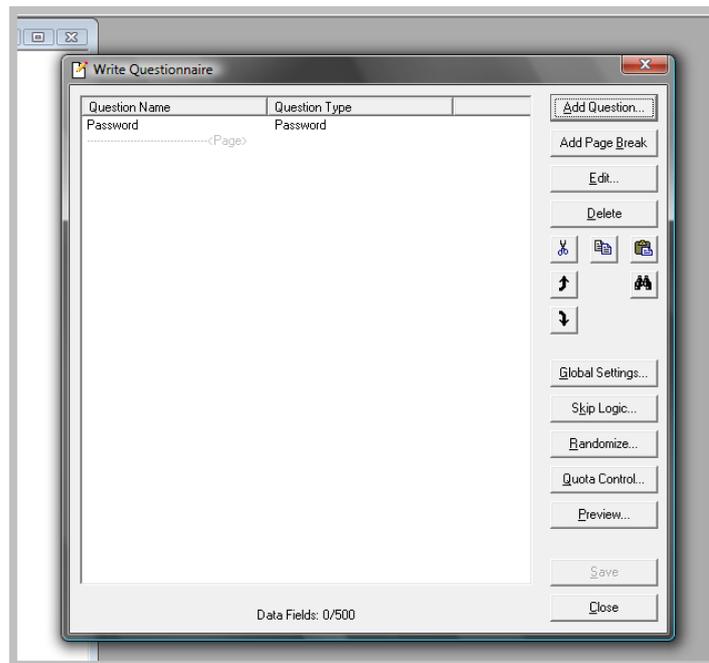
Figura 7. Pantalla de inicio del programa SSI Web.



Fuente: Programa SSI Web

Para comenzar el nuevo cuestionario se debe seleccionar Questions y aparecerá la pantalla que muestra la Figura 8:

Figura 8. Pantalla de índice general del programa SSI Web.



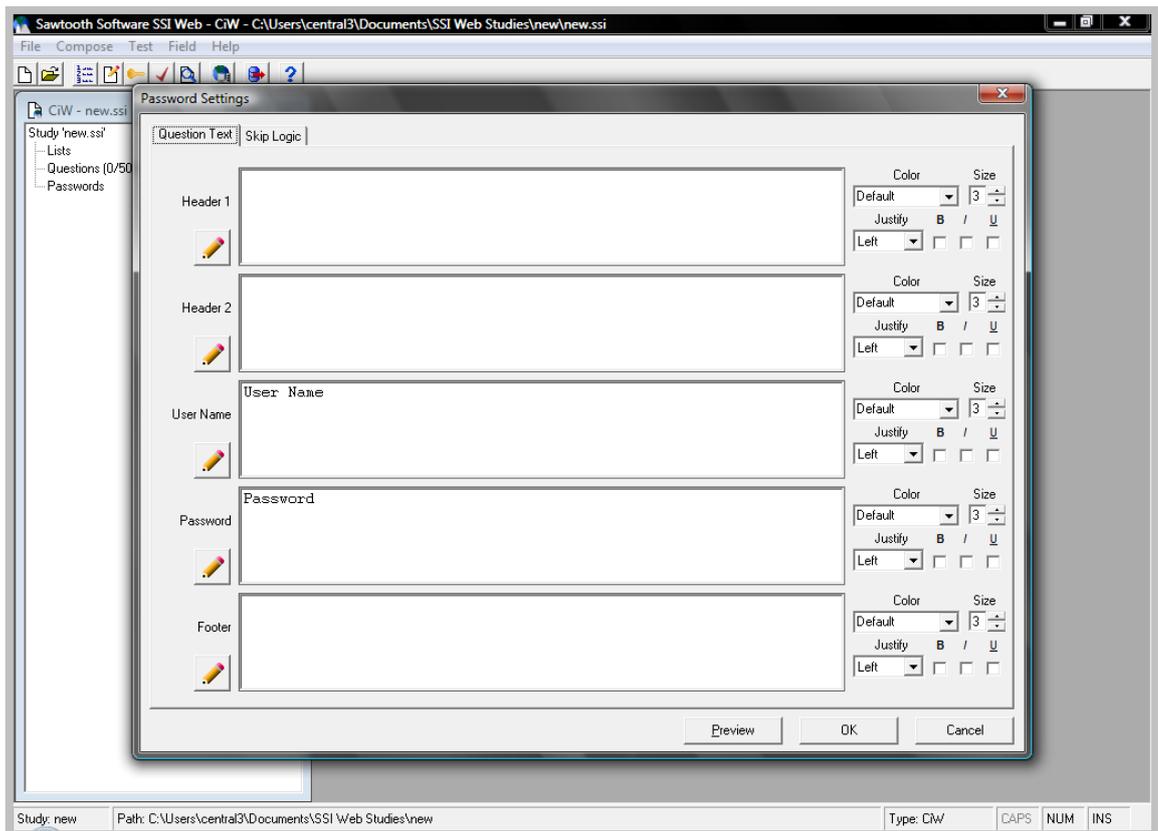
Fuente: Programa SSI Web

La primera página del cuestionario será la contraseña, sale por defecto aunque poder ser utilizada o no, en este caso se hace uso de ella. Se puede modificar el contenido o editarlo.

La encuesta se divide en páginas, agrupando en cada una de ellas las preguntas según el tipo.

El cuadro de diálogo de configuración de la contraseña se muestra a continuación en la Figura 9:

Figura 9. Pantalla de edición de la contraseña.



Fuente: Programa SSI Web

Cada pregunta de SSI Web tiene diferentes áreas de texto en el que se puede escribir directamente el texto que se mostrará posteriormente en la pantalla.

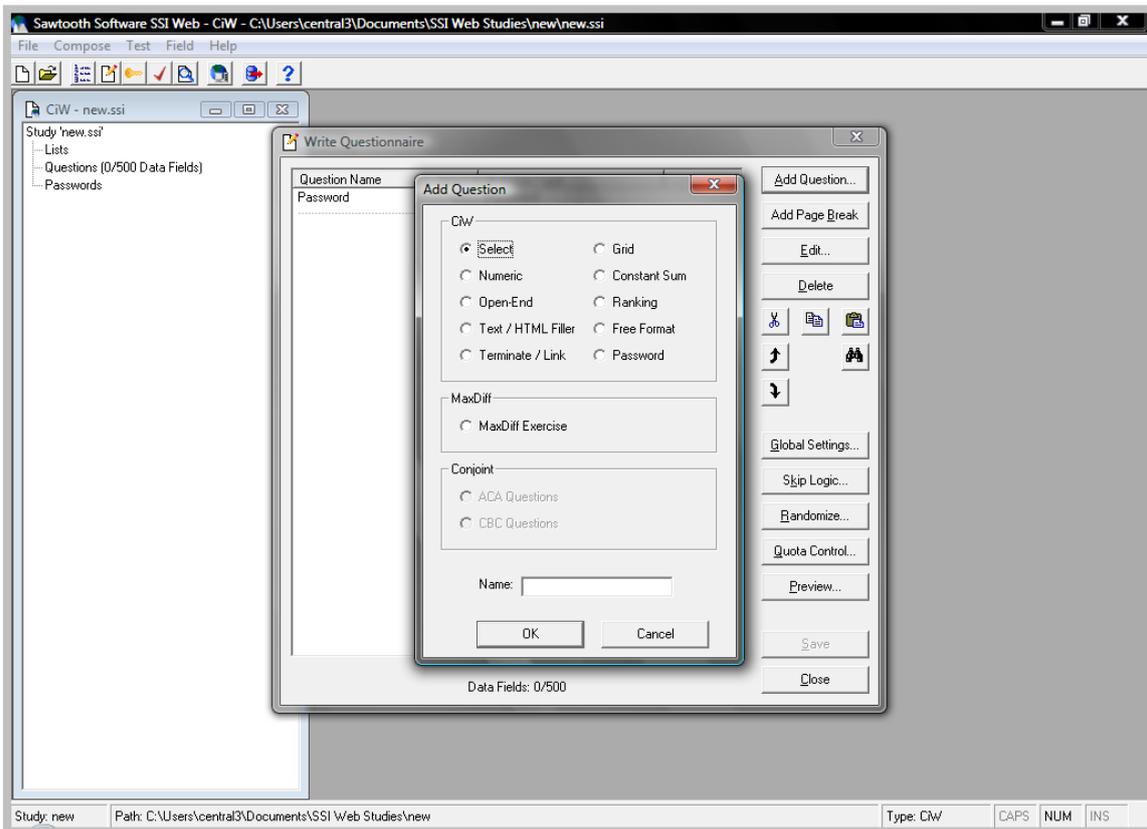
En este caso las cinco áreas de texto para el Password son:

- Encabezado 1.
- Encabezado 2.
- Nombre de usuario.
- Contraseña.
- Pie de página.

Encabezado 1, encabezado 2 y pie de página es un espacio para escribir texto que se desee hacer llegar a los usuarios del cuestionario como presentación. Se puede escribir directamente o pulsando en  "Lápiz" icono que abre una ventana para escribir y/o editar texto.

A continuación se puede empezar a escribir las preguntas específicas del cuestionario, se aplica salto de página cada vez que se quiera separar las preguntas en distintas páginas, después se selecciona agregar cuestión y aparece el siguiente cuadro de dialogo tal y como se muestra en la Figura 10.

Figura 10. Pantalla de elección del tipo de pregunta del programa SSI Web.



Fuente: Programa SSI Web

En primer lugar se especifica un nombre para la pregunta. Después de eso, se elige el tipo de pregunta que se quiere hacer.

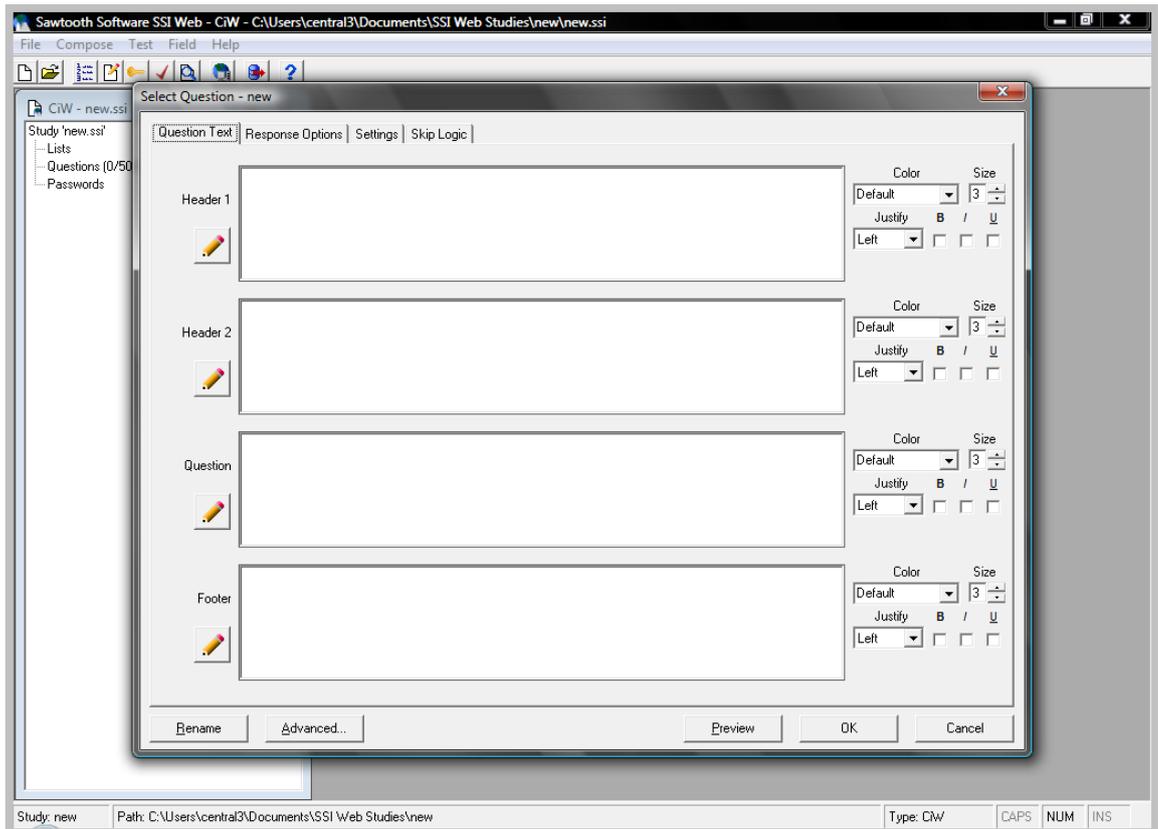
A continuación se hará una breve explicación de cada tipo de cuestión que se puede seleccionar.

- **Select:** En esta pregunta el encuestado selecciona una respuesta que elige de las propuestas, puede ser sólo una o de respuestas múltiples.
- **Numeric:** Se trata de una pregunta donde la respuesta es numérica.
- **Open-End:** Añade una pregunta donde la respuesta es un cuadro de texto y los encuestados ofrecen una respuesta escrita a la pregunta.

- Text: Agrega una sección de texto o instrucciones que no requiere de ninguna respuesta.
- Terminate – Link: Es la página que cierra la encuesta, se puede añadir un texto, por ejemplo, para agradecer la participación.
- Grid: Permite componer preguntas de varios tipos a la vez en forma de tabla, en filas y columnas.
- Constant Sum: Añade una pregunta en la que los encuestados presentan una serie de valores numéricos que se suma a un cierto valor, o lo suma a un valor proporcionado en una pregunta anterior.
- Ranking: Agrega una pregunta en la que los encuestados pueden clasificar varios elementos de 1 (que sería lo mejor) a “n” (que sería lo peor).
- Free Format: Le permite crear el código HTML para definir los aspectos de una pregunta o una serie de preguntas, diseños especiales no compatibles con las plantillas estándar.
- Password: Permite agregar una pregunta de contraseña (pantalla de inicio antes explicada) al principio de la encuesta. Si se incluye debe aparecer obligatoriamente en la primera página de la encuesta.

Como se puede ver en la Figura 11, seleccionando un tipo de pregunta aparece la siguiente pantalla. Según se elige el tipo de pregunta existen algunas diferencias pero no se entrará en explicar cada una de estas pantallas.

Figura 11. Pantalla de diseño de la pregunta del programa SSI Web.

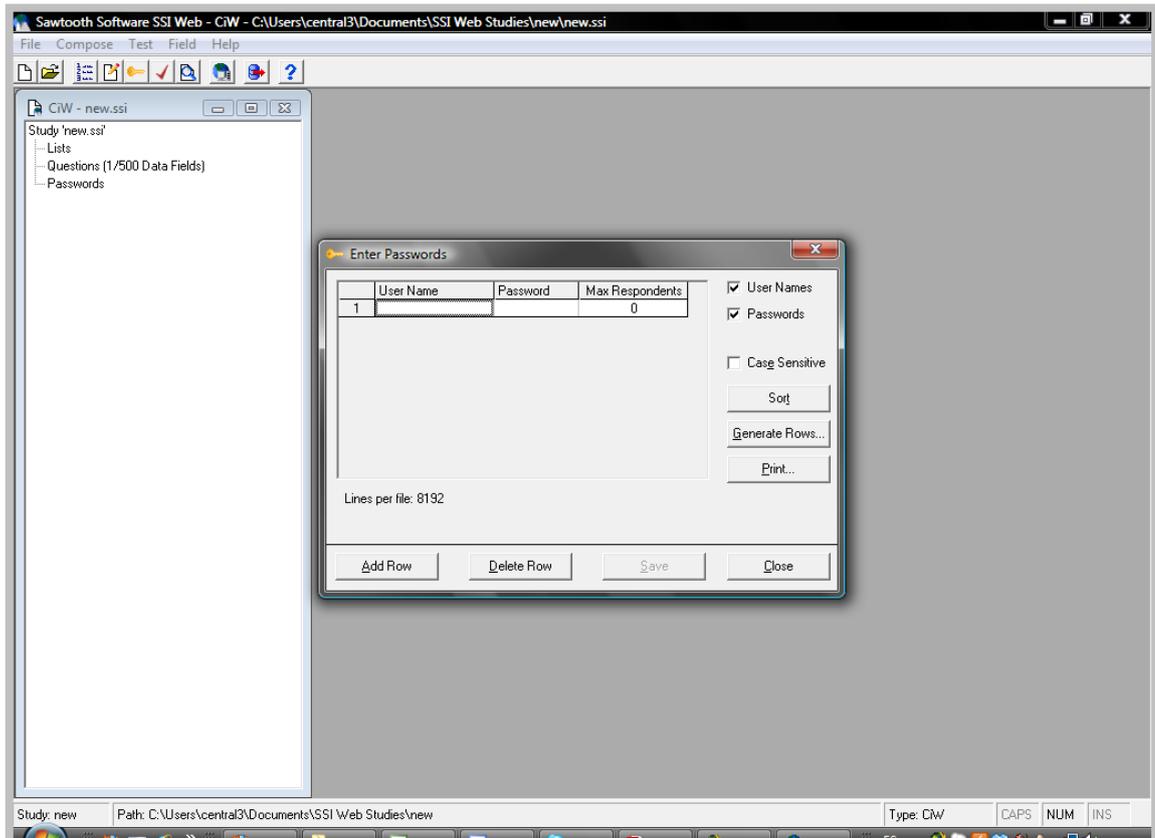


Fuente: Programa SSI Web

Después de introducir todas las preguntas se genera los nombres y passwords que se enviarán a los encuestados.

El programa permite escribir los nombres de usuario y contraseñas o generarlos automáticamente.

Figura 12. Pantalla para la generación de nombres de usuario y contraseñas del programa SSI Web.



Fuente: Programa SSI Web

Una vez se ha terminado de desarrollar la encuesta y generado las contraseñas, la encuesta se sube a un servidor web, en este caso se ha utilizado uno del departamento de Proyecto de Ingeniería de la universidad. El siguiente paso sería enviar el enlace generado junto con cada nombre de usuario y su contraseña a los encuestados, estos pasos se plasman en el siguiente punto.

Después de desarrollar el cuestionario on-line y alojarlo en un servidor web propiedad de la universidad, se generó el siguiente enlace (<http://cuestionario.dpi.upv.es>) que se envió por correo electrónico junto con una carta de presentación (adjunta en anexos) a los equipos seleccionados para el estudio, éstos fueron los equipos pertenecientes a la División de Honor, la División de Plata de Fútbol Sala y la División de Honor de Femenino.

6. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA GENERAL AL CASO DE ESTUDIO.

El cuestionario que se envió a los equipos fue el siguiente:

Primero los encuestados se encuentran con unas preguntas para que se pueda clasificar a los equipos según División de Honor o Plata en la que participan (no se especifica si femenina o masculina), comunidad autónoma y número aproximado de socios.

Con estos datos se puede una idea aproximada del tamaño del club que está participando en la encuesta.

Después los encuestados pasan a las preguntas concretas de gestión del club desarrolladas en el check-list anteriormente.

Con la siguiente Tabla 4 se puede saber si el club tiene clara la base que define a una organización, los cimientos donde se asienta esta y la dirección de esta.

Tabla 4. Bloque 1. Elementos Fundamentales.

BLOQUE 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES		
MISIÓN		
PREGUNTA	SI	NO
¿Tiene la entidad deportiva su misión definida?		
En caso afirmativo:		
Si la misión se define como el propósito principal de la entidad deportiva, es decir, por qué existe.		
Según la definición anterior, ¿Cree que está correctamente definida?		
¿Podría decir, a grandes rasgos, cuál es esa misión?		
VALORES		
Si entendemos los Valores como los principios que guían a una entidad deportiva.		
¿Tiene la entidad bien definidos sus valores?		
En caso afirmativo:		
¿Podría enumerar los principales valores?		
VISIÓN		
La visión define y describe la situación futura que desea tener la entidad deportiva.		
¿Cree que la visión de su club se ajusta a esta definición?		
Podría, a grandes rasgos, ¿decir cuál es la visión de la entidad?		

ESTRATEGIA		
Definiendo la Estrategia como las acciones específicas y detalladas que se realizan para alcanzar el futuro deseado.		
¿Tiene la entidad clara sus estrategias?		
¿Sabría cuál de esas estrategias es la clave para alcanzar su visión?		
¿La organización utiliza los métodos adecuados para aplicar las estrategias a objetivos concretos?		
Una vez claras las estrategias, ¿se han identificado las metas?		

Fuente: Elaboración propia.

El Bloque 2 se centra en comprender si la organización con la que se está tratando está involucrada en la mejora continua, en si toda la organización comprende cuáles son los objetivos y las metas que tiene y cuál es el camino para alcanzarlo. En la Tabla 5 se muestra las preguntas dedicadas a averiguarlo.

Tabla 5. Bloque 2. Administración de la Organización.

BLOQUE 2. ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		
PREGUNTA	SI	NO
1. ¿La entidad deportiva analiza su propio desempeño con objeto de mejorarlo?		
2. ¿Está la entidad deportiva involucrada en garantizar que el sistema de gestión de la organización se desarrolle, aplique y mejore continuamente?		
3. ¿Comunica la entidad deportiva personalmente la misión de la organización, visión, valores, políticas, estrategias, planes, objetivos y metas?		

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6 se muestra las preguntas del Bloque 3. Finanzas se ve qué tipo de control financiero llevan las organizaciones, si le dan importancia o no a cierto tipo de indicadores, cuáles son útiles para ellos.

Tabla 6. Bloque 3. Finanzas.

BLOQUE 3. FINANZAS.	
Señale de los siguientes Indicadores Financieros cuáles utiliza para analizar y evaluar su club: (Puede señalar más de uno)	
	Activo Total
	Activo Total por empleado
	Beneficio como % del activo total.
	Beneficio por Jugador.
	Rentabilidad del activo neto.
	Rentabilidad del activo total.
	Ingresos/activo total.
	Margen Bruto.
	Beneficio Neto.
	Ingresos por abonos.
	Ingresos por Patrocinadores.
	Ingresos por Retransmisiones.
	Ingresos por Merchandising.
	ROE (Fórmula del ROE, Rentabilidad / capitales propios)
	EVA (Valor económico agregado)
	Valor de Mercado.
	Acciones.
	Flujo de Caja.
	Deuda.
	Beneficio Merchandising por Jugador.

Fuente: Elaboración propia.

En el Bloque 4, se averigua hasta que punto les dan importancia a sus clientes, si realizan algún tipo de esfuerzo, ya sea de control y/o seguimiento, para saber en que estado se encuentran estos.

Tabla 7. Bloque 4. Clientes.

BLOQUE 4. CLIENTES.					
Con respecto a los Clientes, señale de los siguientes indicadores, cuáles utiliza: (Puede señalar más de uno)					
	Transacciones realizadas.				
	Fidelización de Abonados.				
	Fidelización de Patrocinadores.				
	Fidelización de la Prensa. (Retransmisiones).				
	Nuevos Abonados.				
	Nuevos Patrocinadores.				
	Nuevos clientes Prensa. (Retransmisiones).				
	Satisfacción del abonado.				
	Satisfacción del Patrocinador.				
	Satisfacción de la Prensa.				
	Quejas.				
	Precio.				
	Duración media del abonado.				
	Número de Abonos.				
	Número de Patrocinadores.				
	Contabilización de impacto en los medios.				
	Reconocimiento de marca.				
A continuación aparecen una serie de afirmaciones, conteste según la escala de valores de 1 al 5, los grados son:					
1. En total desacuerdo					
2. En desacuerdo					
3. Indiferente					
4. De acuerdo					
5. Totalmente de acuerdo					
AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
2. Están definidos los procedimientos para la atención de sus clientes.					
3. El personal de atención a clientes recibe formación específica.					
4. Existe un archivo especial para los datos de los clientes.					
5. Se ha desarrollado un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes.					

6. Se captan las percepciones del cliente en lo que se refiere a:					
Cómo quiere que lo atiendan.					
Cuáles son sus preferencias.					
7. Se sabe cómo incrementar su confianza.					
8. Se implementa estrategias que le "facilitan la vida" al cliente, tales como facilidad para adquirir entradas, abonos, facilidades de pago, etc.					
9. Se realiza un seguimiento a las reclamaciones de los clientes.					
10. Se establecen acciones frente a estas reclamaciones de los clientes.					
11. Existe una verificación del grado de satisfacción del cliente ante el tratamiento de la reclamación.					
12. Se investiga el mercado, tanto clientes como competidores para desarrollar productos y servicios que satisfagan las expectativas de sus clientes.					

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 8 se muestra las cuestiones del Bloque 5. Procesos Internos, en este bloque se quiere averiguar si las organizaciones saben cuáles son sus procesos principales y lo que los diferencia del resto.

Tabla 8. Bloque 5. Procesos Internos.

BLOQUE 5. PROCESOS INTERNOS.	
<p>Con respecto a los Procesos Internos, señale si utilizan alguno de los siguientes indicadores: (Puede señalar más de uno)</p>	
<input type="checkbox"/>	Base de Datos de los Clientes.
<input type="checkbox"/>	Productos y servicios en la red.
<input type="checkbox"/>	Mantenimiento de las Instalaciones.
<input type="checkbox"/>	Control de Partidos Jugados/Partidos Ganados.
<input type="checkbox"/>	Control de Gasto de un Jugador/Minutos jugados.
<p>A continuación aparecen una serie de afirmaciones, conteste según la escala de valores de 1 al 5, los grados son:</p>	
1. En total desacuerdo	

2. En desacuerdo					
3. Indiferente					
4. De acuerdo					
5. Totalmente de acuerdo					
AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1. Tienen identificados los procesos internos de la organización en los que deben ser más eficientes para avanzar en el trabajo del día a día.					
2. Tienen identificadas las tareas más críticas.					
3. La organización analiza y asegura la coherencia entre la estructura, los objetivos operativos y los procedimientos que emplea en su gestión.					
4. Se intenta mejorar la eficacia en los procesos internos de gestión para la creación de nuevos productos y servicios.					
PREGUNTA				SI	NO
5. ¿Usan indicadores para medir el desempeño de las tareas más críticas?					
En caso afirmativo. ¿Se hace un seguimiento de la evolución de esos indicadores?					
6. ¿Existe un plan de mejora interno?					
Si la respuesta es afirmativa:					
AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
a. El plan responde a los requerimientos de implantación de los objetivos estratégicos.					
PREGUNTA				SI	NO
b. ¿Se hace público ese plan?					
c. ¿Dispone de una guía para desarrollarlo?					
d. ¿Existe un seguimiento de la evolución del desarrollo del plan de mejora?					
7. ¿Poseen procesos internos específicos para el desarrollo de Innovaciones?					

En el último bloque, Bloque 6. Formación y Crecimiento, se averiguará si las entidades deportivas invierten en la formación y mejora de sus empleados.

Tabla 9. Bloque 6. Formación y Crecimiento.

BLOQUE 6. FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.					
<p>Con respecto a la Formación, señale si existen alguno de los siguientes indicadores para su control: (Puede señalar más de uno)</p>					
	Inversión en la formación de la Cantera.				
	Absentismo.				
	Bajas.				
	Lesiones.				
	Seguimientos de las lesiones.				
	Satisfacción de los empleados.				
	Motivación.				
	Incentivos.				
	Directivos con formación específica en Gestión deportiva.				
<p>A continuación aparecen una serie de afirmaciones, conteste según la escala de valores de 1 al 5, los grados son:</p>					
1. En total desacuerdo					
2. En desacuerdo					
3. Indiferente					
4. De acuerdo					
5. Totalmente de acuerdo					
AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1. Se ha comprobado que su plan de recursos humanos está alineado con la estrategia de la organización.					
2. Existen políticas de recursos humanos en su organización. (Por ejemplo; recursos de planificación, contratación, desarrollo profesional, igualdad de oportunidades...)					
3. Se recurre a la retroalimentación de los empleados con el fin de mejorar las políticas de recursos humanos.					
4. Se identifican y desarrollan las habilidades de los empleados para asegurar que la organización tiene la capacidad para					

alcanzar los objetivos de la organización.					
5. Alientan y apoyan a los empleados a alcanzar todo su potencial.					
6. Permiten a los empleados participar en oportunidades de mejora tanto personal como profesional.					
7. Se evalúa a los empleados para ayudar a mejorar su rendimiento.					
8. Existen procesos de comunicación para mantener a los empleados al día con las políticas de la organización, compartir conocimientos y buenas prácticas y permitir así la retroalimentación hacia arriba.					
9. Existen mecanismos para motivar y reconocer el trabajo a los empleados.					
10. Los empleados están satisfechos con las oportunidades de formación que les ofrece la entidad deportiva.					
11. Existen mecanismos para evaluar las competencias de los empleados y su capacidad para alcanzar los objetivos de la organización.					

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente punto se muestran los equipos a los que fueron enviada la encuesta.

6.1. LA ENCUESTA ON LINE.

Se ha definido una encuesta en la que se pretende obtener el grado de aplicación en las entidades sobre los indicadores propuestos.

6.1.1. DIVISIÓN POR BLOQUES.

La encuesta se ha dividido en 6 bloques, que son los siguientes:

BLOQUE 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES.

BLOQUE 2. ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

BLOQUE 3. FINANZAS.

BLOQUE 4. CLIENTES.

BLOQUE 5. PROCESOS INTERNOS.

BLOQUE 6. FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.

En cada criterio se desarrollan las cuestiones a tratar y estas serán respondidas según se haya creído conveniente para una mejor valoración de las siguiente manera, "SI" o "NO", puntuación de 1 al 5 o rellenando un cuadro de texto.

6.2. ESTUDIO DE CAMPO.

La encuesta se envió a 53 equipos, aunque sólo se enviaron 50 e-mails ya que dos equipos compiten en las tres categorías. A cada equipo se le asignó un nombre de usuario y una contraseña para que pudieran rellenar la encuesta.

En la Tabla 10 aparecen los equipos que recibieron la encuesta.

Tabla 10. Clubes de Fútbol Sala encuestados.

División De Honor			
	Azkar Lugo F.S.		Benicarló Aeroport Castelló
	Caja Segovia		Carnicer Torrejón
	EIPozo Murcia		FC Barcelona Alusport
	Fisiomedia Manacor		Gestesa Guadalajara
	Inter Movistar		Marfil Santa Coloma
	OID Talavera		Playas de Castellón FS
	Reale Cartagena		Sala 10 Zaragoza
	Trimán Navarra		Xacobeo Lobelle Santiago
División de Plata			
	Albacete 2010		Arcebansa Zamora
	Azulejos y Pavimentos Brihuega		BP Andorra
	CD Puertollano		Club Deportivo Burela
	El Pozo Ciudad de Murcia		Extremadura Cáceres 2016
	FC Barcelona B Alusport		Fuconsa Jaén
	Gáldar Gran Canaria		Lanzarote Tias Yaiza
	Melilla		Restaurante Frontera Tobarra

	Ríos Renovables Ribera Navarra		Space Gasifred Ciutat d'Eivissa
	UMA Antequera		Unión África Ceutí
	UPV Maristas Valencia		
División de Honor Femenina			
	Deportivo Cordoba F.S. Cajasur		Femesala Elche
	F.S.F. Mostoles		F.S.F. Rioja
	F.S.F. Ucam Murcia		Burela F.S.
	C.D. Futsi Navalcarnero		Valladolid F.S.F. C.D.
	F.S. Gironella		Ponte Ourense S.A.D.
	Zaragoza 2002-F.S.		C.D. V.P. Soto del Real
	C.D. Campillos		F.S. Ciudad de Alcorcón
	Cidade de las Burgas F.S.		C.D. Orvina

Fuente: Elaboración propia.

6.3. EVOLUCIÓN DE RESPUESTA Y REENVÍO.

Una vez enviada la encuesta, se espero dos semanas, en las que se recibieron 16 encuestas, y se volvió a enviar la encuesta a los equipos que no habían contestado. Se espero unos días más para comenzar el análisis de los resultados, en este espacio de tiempo se recibieron 10 encuestas más. Al ser el envío on-line se decidió no esperar mucho tiempo dado que era difícil que si en los días posteriores a recibir el e-mail no participasen en la encuesta lo hicieran más tarde.

7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Una vez finalizado el pase de encuestas y procesados los resultados, en este apartado se va a intentar obtener una visión global de cómo se gestionan los clubes de fútbol sala en la actualidad.

La encuesta fue enviada a los equipos de fútbol sala División de Honor, División de Plata y División de Honor Femenino, que suman un total de 50 encuestas. De este total respondieron 26 equipos que representan un 52% del total.

A continuación se describen los resultados de la encuesta. Para facilitar su análisis se ha otorgado valores numéricos a las respuestas. Las preguntas en las que se debe señalar si se utiliza o no un determinado indicador valen 1 si se utiliza y 0 si no, las preguntas cuyas respuestas sean “sí” o “no” tendrán como valor 1 si es “sí” y 0 si es “no”. Con respecto a las afirmaciones los valores son los siguientes “En total desacuerdo” -2, “En desacuerdo” -1, “Indiferente” 0, “De acuerdo” 1 y “Totalmente de acuerdo” 2.

Al ser una encuesta anónima, los datos están agregados y en ningún momento se identificará a los equipos por su nombre.

7.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE RESULTADOS.

En este punto se va a ver los resultados de las encuestas por pregunta, así se obtendrá una primera visión general de cómo se organizan este tipo de entidades deportivas.

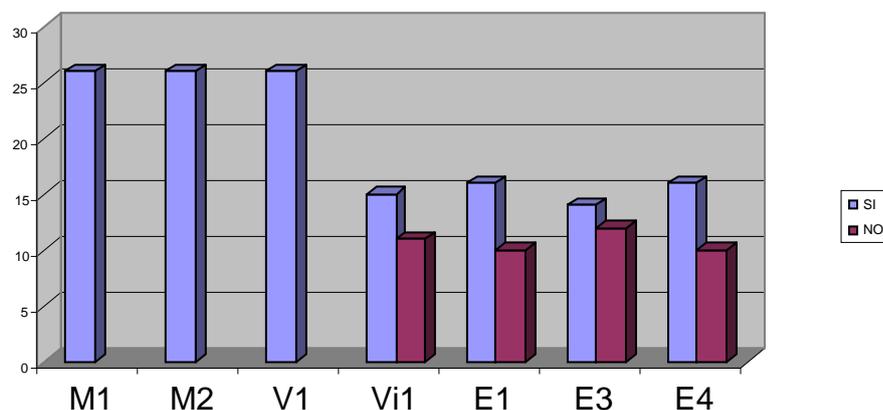
Con objeto de sintetizar, se ha agrupado los resultados por bloques según se divide la encuesta. Bloque 1. Elementos fundamentales, Bloque 2. Administración de la Organización, Bloque 3. Finanzas, Bloque 4. Clientes, Bloque 5. Procesos Internos, Bloque 6. Formación y crecimiento.

BLOQUE 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES.

CUESTIONES	
M1	¿Tiene la entidad deportiva su misión definida?
M2	¿Cree que está correctamente definida?
V1	¿Tiene la entidad bien definidos sus valores?
Vi1	¿Cree que la visión de su club se ajusta a esta definición?
E1	¿Tiene la entidad claras sus estrategias?

E3	¿La organización utiliza los métodos adecuados para aplicar las estrategias a objetivos concretos?
E4	Una vez claras las estrategias, ¿se han identificado las metas?

Gráfico 2. Resultado de la cuestión: Elementos Fundamentales.



Fuente. Elaboración propia.

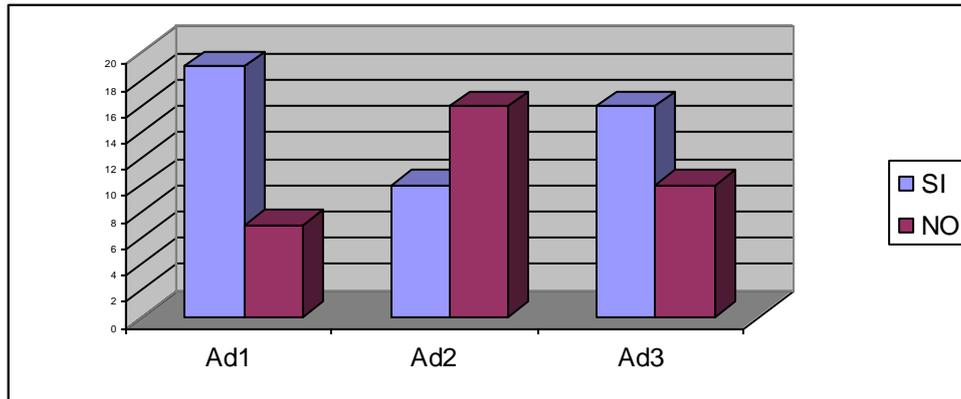
Como se puede ver en el Gráfico 2 en todos los equipos existe la misión y esta está bien definida, no pasa lo mismo con la visión que sí existe en todos los equipos pero no todos creen que sea correcta.

El caso de la estrategia es bien distinto, ya que no todos la definen ni creen que se aplique correctamente.

BLOQUE 2 ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

CUESTIONES	
Ad1	¿La entidad deportiva analiza su propio desempeño con objeto de mejorarlo?
Ad2	¿Está la entidad deportiva involucrada en garantizar que el sistema de gestión de la organización se desarrolle, aplique y mejore continuamente?
Ad3	¿Comunica la entidad deportiva personalmente la misión de la organización, visión, valores, políticas, estrategias, planes, objetivos y metas?

Gráfico 3. Resultado de la cuestión: Administración de la organización.



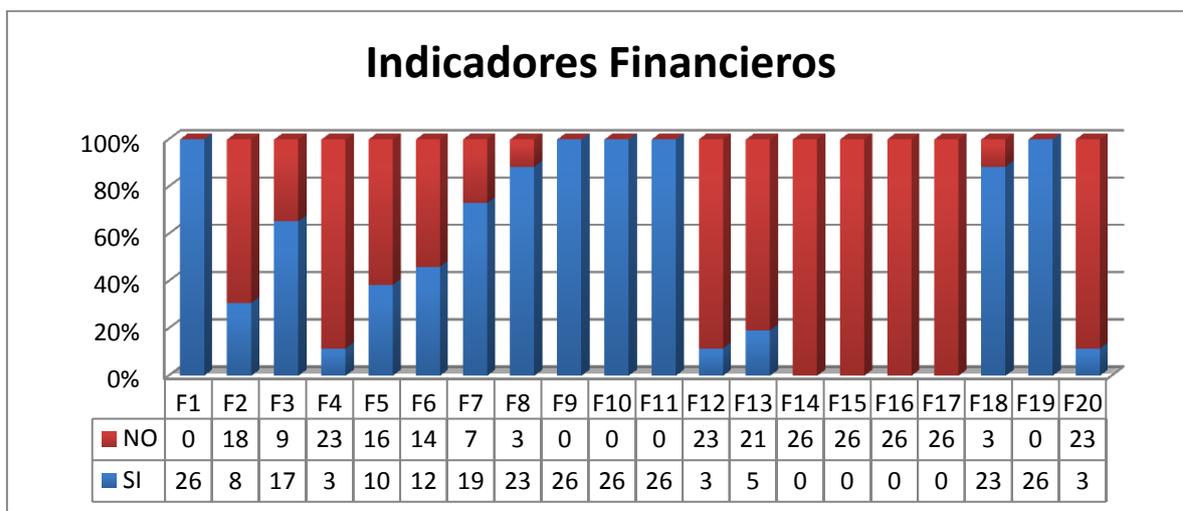
Fuente. Elaboración propia.

En el Gráfico 3 se puede ver como la mayoría de las organizaciones que respondieron a la encuesta analizan su organización para su mejora continua y en cambio sólo el 67% comunica las bases fundamentales de esta.

BLOQUE 3. FINANZAS.

INDICADORES FINANCIEROS	
F1	Activo Total.
F2	Activo Total por empleado.
F3	Beneficio como % del activo total.
F4	Beneficio por Jugador.
F5	Rentabilidad del activo neto.
F6	Rentabilidad del activo total.
F7	Ingresos/activo total.
F8	Margen Bruto.
F9	Beneficio Neto.
F10	Ingresos por abonos.
F11	Ingresos por Patrocinadores.
F12	Ingresos por Retransmisiones.
F13	Ingresos por Merchandising.
F14	ROE (Fórmula del ROE, Rentabilidad / capitales propios).
F15	EVA (Valor económico agregado).
F16	Valor de Mercado.
F17	Acciones.
F18	Flujo de Caja.
F19	Deuda.
F20	Beneficio Merchandising por Jugador.

Gráfico 4. Resultado de la cuestión: Indicadores Financieros.



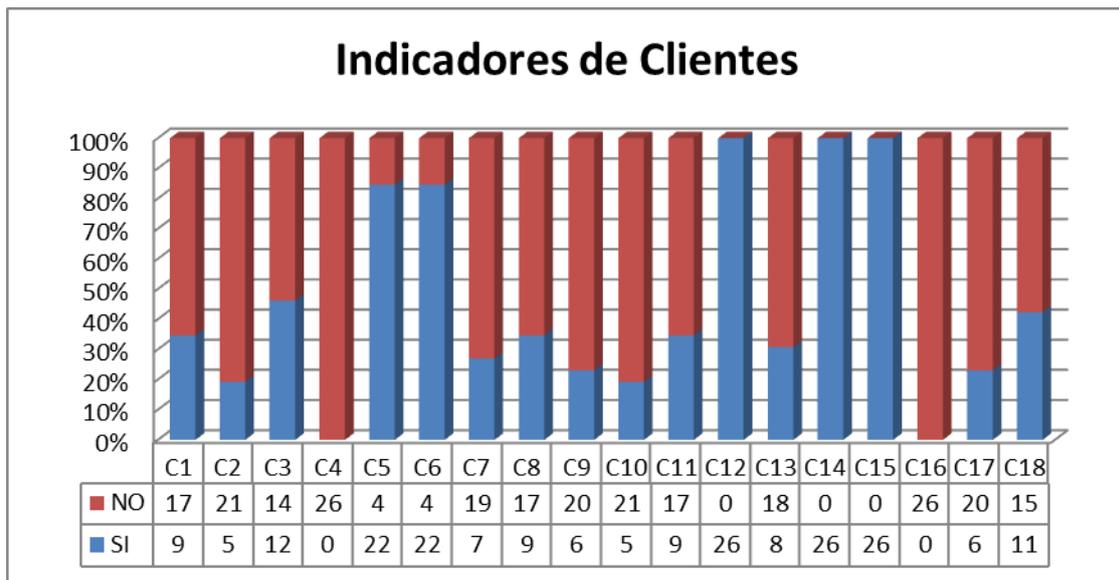
Fuente. Elaboración propia.

Según los resultados que muestra el Gráfico 4 se ve que todas las entidades utilizan como indicadores financieros: Activo Total, Beneficio Neto, Ingresos por Abonos, Ingresos por Patrocinadores y Deuda. Ninguno utiliza: ROE, EVA, Valor de Mercado, y Acciones. Más de la mitad utilizan: Beneficio como % de Activo total, Ingresos/Activo total, Margen Bruto y Flujo de Caja.

BLOQUE 4. CLIENTES.

INDICADORES	
C1	Transacciones realizadas.
C2	Fidelización de Abonados.
C3	Fidelización de Patrocinadores.
C4	Fidelización de la Prensa. (Retransmisiones)
C5	Nuevos Abonados.
C6	Nuevos Patrocinadores.
C7	Nuevos clientes Prensa. (Retransmisiones)
C8	Satisfacción del abonado.
C9	Satisfacción del Patrocinador.
C10	Satisfacción de la Prensa.
C11	Quejas.
C12	Precio.
C13	Duración media del abonado.
C14	Número de Abonos.
C15	Número de Patrocinadores.
C16	Contabilización de impacto en los medios.
C17	Reconocimiento de marca.
C18	¿Existe un área de servicio al cliente?

Gráfico 5. Resultado de la cuestión: Indicadores de Clientes.



Fuente. Elaboración propia.

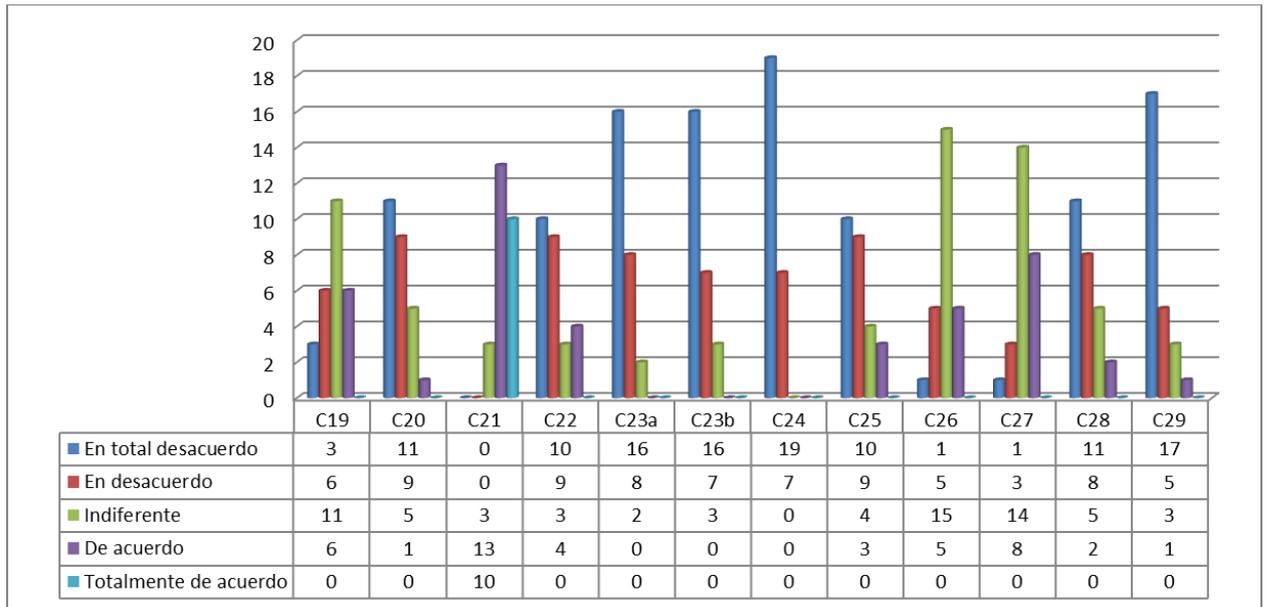
Los indicadores de clientes que utilizan todas las entidades son: Precio, Número de Abonos y Número de Patrocinadores. Y más del cincuenta por cien usan los indicadores para medir la Fidelización de Abonados y Fidelización de Patrocinadores. Ninguno de los equipos encuestados utiliza Fidelización de la prensa e Impacto en los medios.

Con respecto a la cuestión número C18 se ve que no existe en la mayoría de las organizaciones un departamento que se dedique exclusivamente al servicio al cliente.

A continuación aparecen una serie de afirmaciones, conteste según la escala de valores de 1 al 5, los grados son: 1- En total desacuerdo. 2- En desacuerdo. 3- Indiferente. 4- De acuerdo. 5- Totalmente de acuerdo.	
C19	Están definidos los procedimientos para la atención de sus clientes.
C20	El personal de atención a clientes recibe formación específica.
C21	Existe un archivo especial para los datos de los clientes.
C22	Se ha desarrollado un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes.
C23	Se captan las percepciones del cliente en lo que se refiere a:
C23a	Cómo quiere que lo atiendan.
C23b	Cuáles son sus preferencias.
C24	Se sabe cómo incrementar su confianza.
C25	Se implementa estrategias que le "facilitan la vida" al cliente, tales como facilidad para adquirir entradas, abonos, facilidades de pago, etc.

C26	Se realiza un seguimiento a las reclamaciones de los clientes.
C27	Se establecen acciones frente a estas reclamaciones de los clientes.
C28	Existe una verificación del grado de satisfacción del cliente ante el tratamiento de la reclamación.
C29	Se investiga el mercado, tanto clientes como competidores para desarrollar productos y servicios que satisfagan las expectativas de sus clientes.

Gráfico 6. Resultado de las afirmaciones.

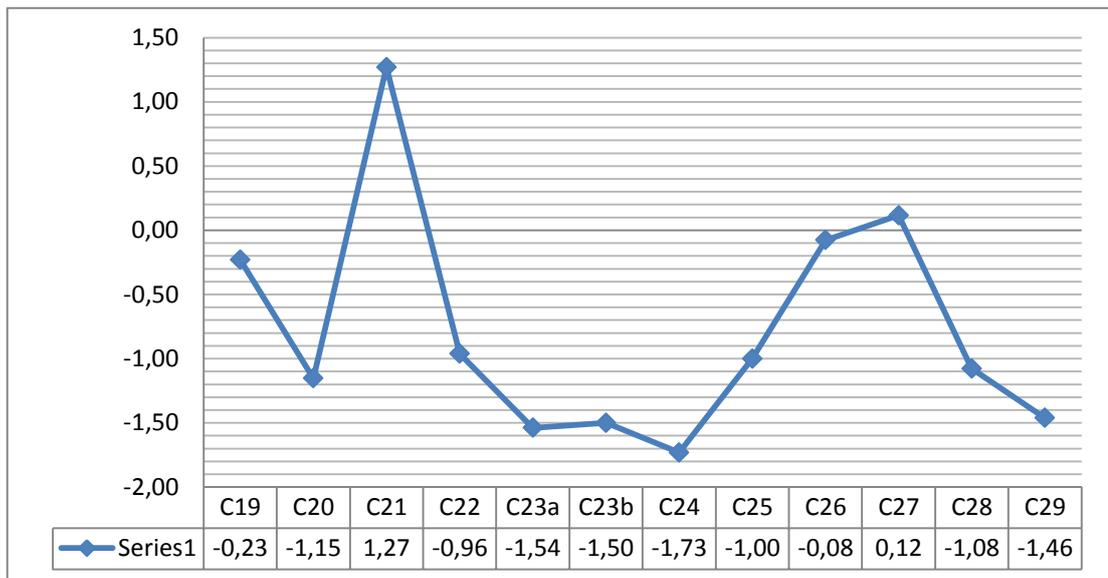


Fuente. Elaboración propia.

La mayoría de las respuestas han sido negativas hacia las cuestiones planteadas, la única cuestión que destaca positivamente ha sido la de archivo de clientes y aun así no todos lo hacen.

El Gráfico 7 muestra la media de cada afirmación, hay que recordar el valor de cada respuesta, "En total desacuerdo" -2, "En desacuerdo" -1, "Indiferente" 0, "De acuerdo" 1 y "Totalmente de acuerdo" 2

Gráfico 7. Media.



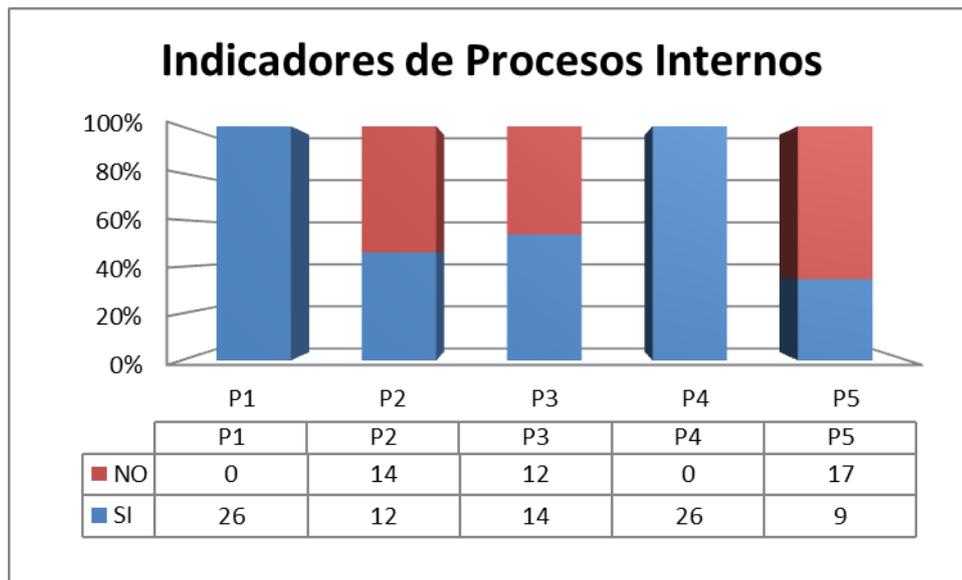
Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar sólo existen dos valores superiores a 0, la pregunta C21 las respuestas han sido muy positivas (1,27; Estoy de acuerdo), la otra pregunta la C27 (0,12; indiferente) no ha obtenido resultados tan elevados aun así son buenos. Si se observa ahora las cifras en negativo se puede ver como casi todas las preguntas sobrepasan -1, no estoy de acuerdo.

BLOQUE 5. PROCESOS INTERNOS.

INDICADORES	
P1	Base de Datos de los Clientes.
P2	Productos y servicios en la red.
P3	Mantenimiento de las Instalaciones.
P4	Control de Partidos Jugados/Partidos Ganados.
P5	Control de Gasto de un Jugador/Minutos jugados.

Gráfico 8. Resultado de la cuestión: Indicadores de Procesos Internos.

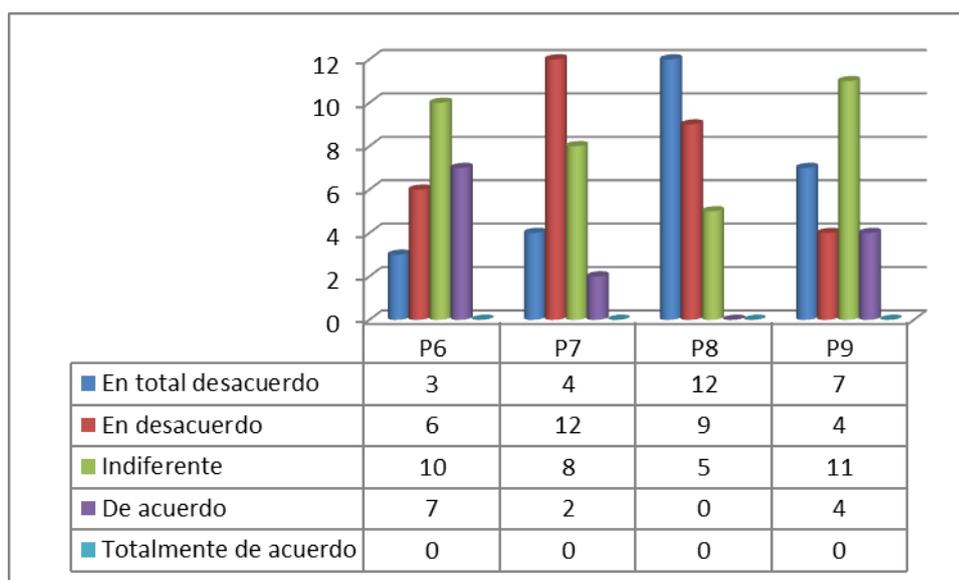


Fuente. Elaboración propia.

En este caso el gráfico muestra que todos tienen una base de datos de los Clientes, este resultado contrasta con los resultados del bloque 4, donde se preguntaba si existía un archivo especial para los datos de los clientes y no todos contestaban positivamente. Esto puede deberse al hecho de cómo se plantea la pregunta, aparte de esta cuestión se ve en el resultado de estas preguntas que llevan un control de Partidos Jugados/Partidos Ganados, en cambio solo el 35% controla el Gasto de un Jugador/Minutos Jugados.

A continuación aparecen una serie de afirmaciones, conteste según la escala de valores de 1 al 5, los grados son:	
1- En total desacuerdo. 2- En desacuerdo. 3- Indiferente. 4- De acuerdo. 5- Totalmente de acuerdo.	
P6	Tienen identificados los procesos internos de la organización en los que deben ser más eficientes para avanzar en el trabajo del día a día.
P7	Tienen identificadas las tareas más críticas.
P8	La organización analiza y asegura la coherencia entre la estructura, los objetivos operativos y los procedimientos que emplea en su gestión.
P9	Se intenta mejorar la eficacia en los procesos internos de gestión para la creación de nuevos productos y servicios.

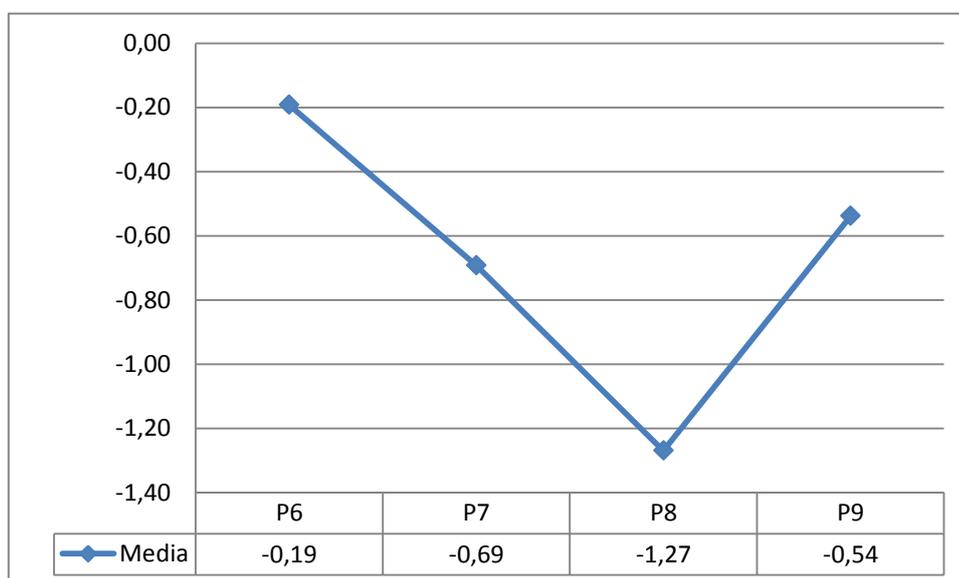
Gráfico 9. Resultado de las afirmaciones.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede ver no se le da ninguna importancia a los procesos internos, su definición y estudio y la mejora que esto conllevaría en la organización.

Gráfico 10. Media

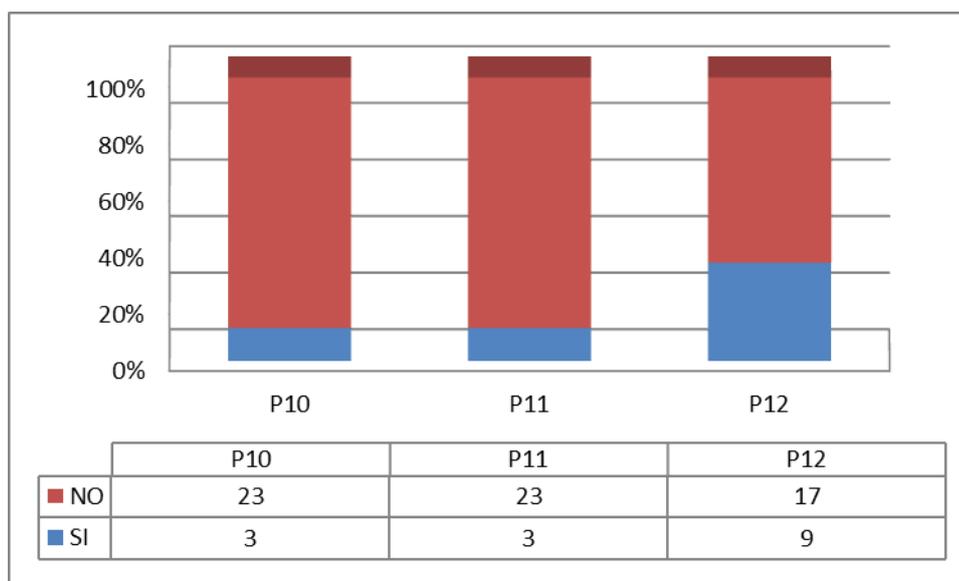


Fuente. Elaboración propia.

Este gráfico nos confirma la poca importancia que se da a los procesos internos en este tipo de organizaciones deportivas, lo que más destaca es la pregunta P8 donde si comparamos con el Gráfico 9 podemos ver como la mayoría está en total desacuerdo con la afirmación.

PREGUNTA	
P10	¿Usan indicadores para medir el desempeño de las tareas más críticas?
P11	¿Se hace un seguimiento de la evolución de esos indicadores?
P12	¿Existe un plan de mejora interno?

Gráfico 11. Resultado de las afirmaciones.



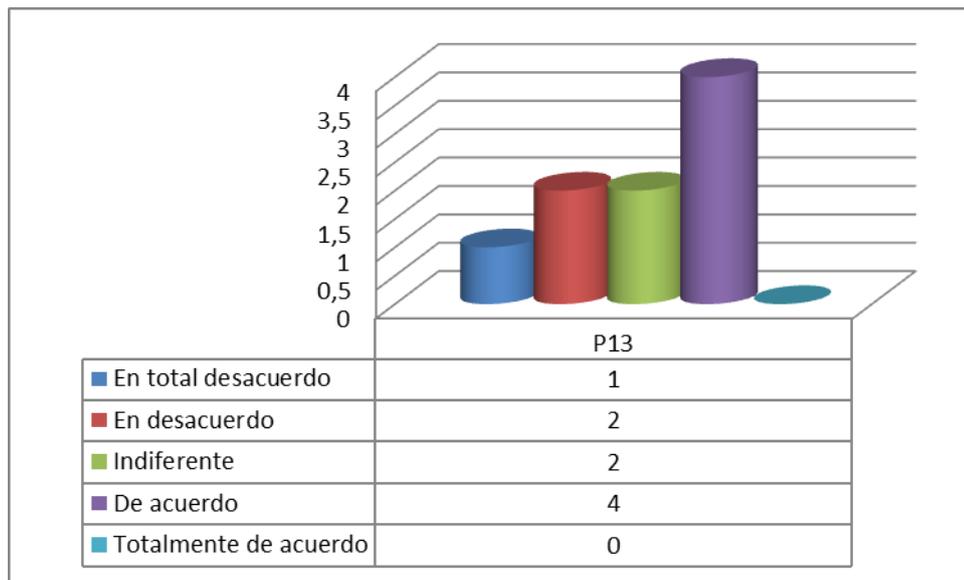
Fuente. Elaboración propia.

Como en el gráfico anterior se sigue viendo el desconocimiento de indicadores y la mejora que conllevaría su aplicación.

La siguiente pregunta sólo fue contestada por los encuestados que respondieron afirmativamente a la pregunta número 12.

PREGUNTA; A continuación aparecen una serie de afirmaciones, conteste según la escala de valores de 1 al 5, los grados son:	
1- En total desacuerdo. 2- En desacuerdo. 3- Indiferente. 4- De acuerdo. 5- Totalmente de acuerdo.	
P13	El plan responde a los requerimientos de implantación de los objetivos estratégicos.

Gráfico 12. Resultado de las afirmaciones.

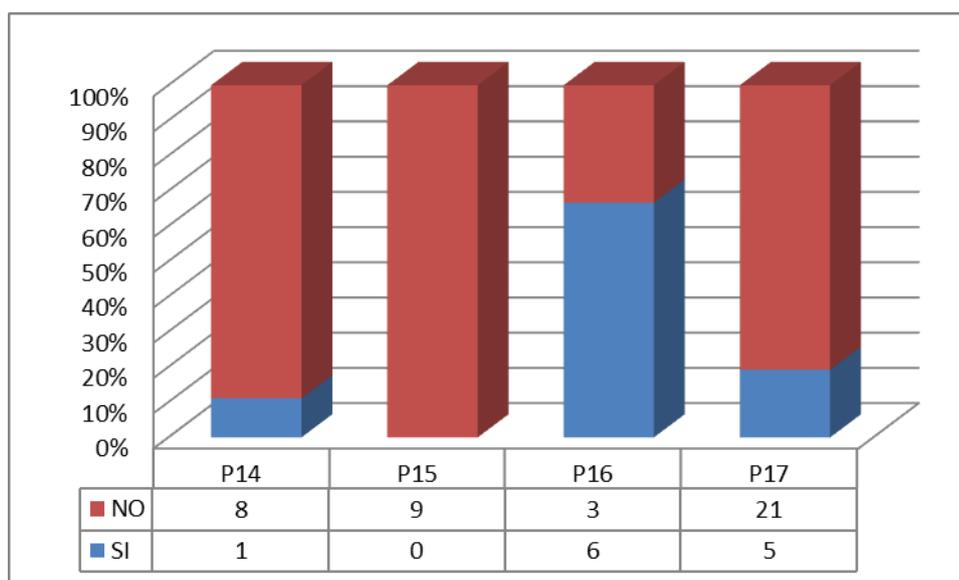


Fuente. Elaboración propia.

En este caso los que contestaron que sí tenían un plan de mejora, una parte considera que el plan responde a los requerimientos de sus objetivos.

PREGUNTA	
P14	¿Se hace público ese plan?
P15	¿Dispone de una guía para desarrollarlo?
P16	¿Existe un seguimiento de la evolución del desarrollo del plan de mejora?
P17	¿Poseen procesos internos específicos para el desarrollo de Innovaciones?

Gráfico 13. Resultado de las afirmaciones.



Fuente. Elaboración propia.

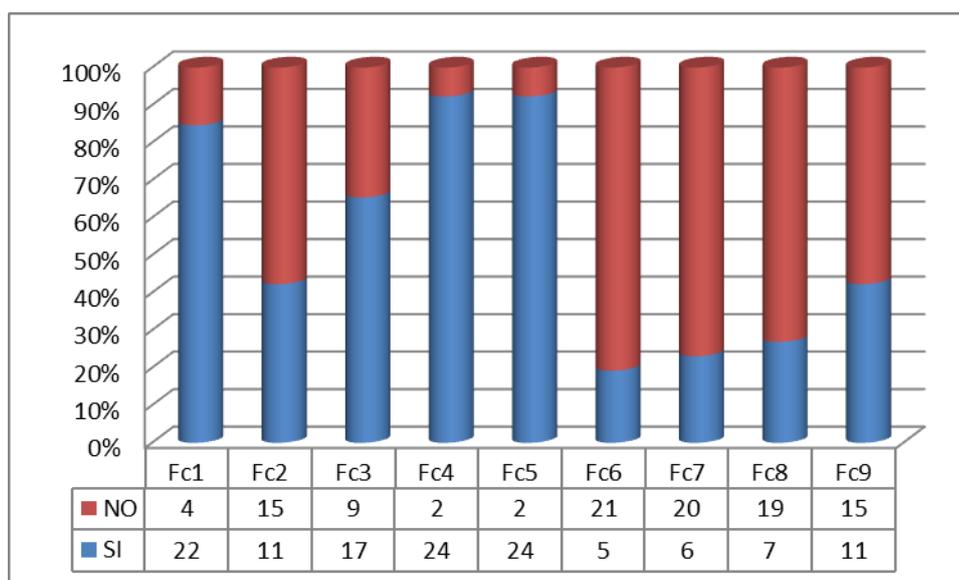
Las primeras tres preguntas sigue haciendo referencia al plan y su aplicación y las entidades que desarrollan un plan muestran por sus respuestas en las cuestiones que no entienden realmente qué es un plan y cuál es su utilidad para la organización.

En el caso de la última pregunta la mayoría no hace ningún tipo de inversión en innovación.

BLOQUE 6. FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.

Con respecto a la Formación, señale si existen alguno de los siguientes indicadores para su control: (Puede señalar más de uno)	
Fc1	Inversión en la formación de la Cantera.
Fc2	Absentismo.
Fc3	Bajas.
Fc4	Lesiones.
Fc5	Seguimientos de las lesiones.
Fc6	Satisfacción de los empleados.
Fc7	Motivación.
Fc8	Incentivos.
Fc9	Directivos con formación específica en Gestión deportiva.

Gráfico 14. Resultado de las afirmaciones.



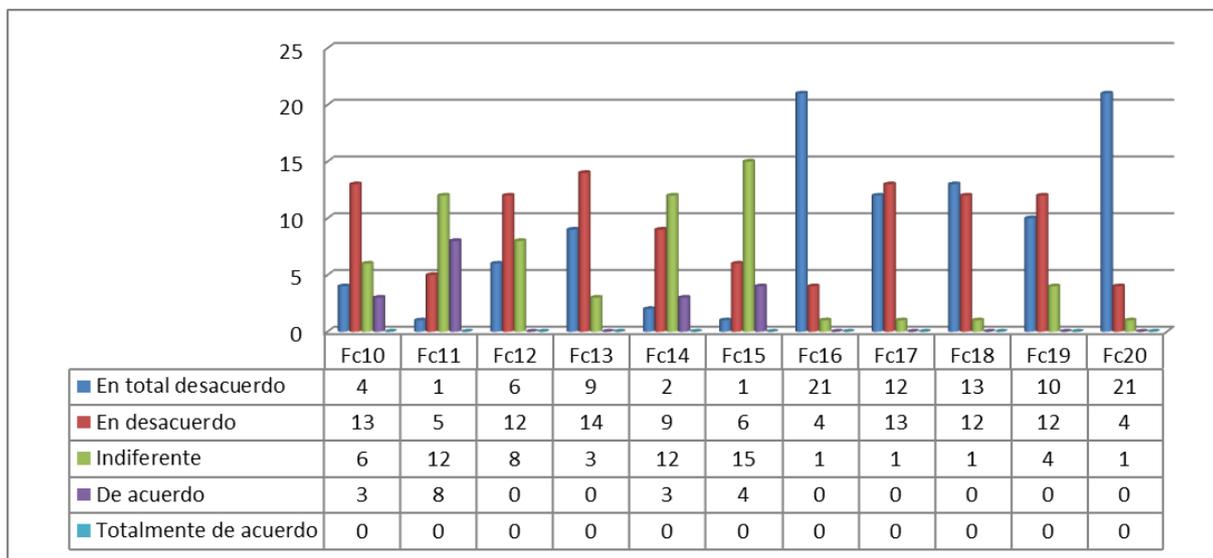
Fuente. Elaboración propia.

En este gráfico se observa claramente que este tipo de entidades se centra en el deporte y sus jugadores y no en todo el conjunto de sus empleados.

<p>PREGUNTA; A continuación aparecen una serie de afirmaciones, conteste según la escala de valores de 1 al 5, los grados son:</p> <p>1- En total desacuerdo. 2- En desacuerdo. 3- Indiferente. 4- De acuerdo. 5- Totalmente de acuerdo.</p>	
Fc10	Se ha comprobado que su plan de recursos humanos está alineado con la estrategia de la organización.
Fc11	Existen políticas de recursos humanos en su organización. (Por ejemplo; recursos de planificación, contratación, desarrollo profesional, igualdad de oportunidades...)
Fc12	Se recurre a la retroalimentación de los empleados con el fin de mejorar las políticas de recursos humanos.
Fc13	Se identifican y desarrollan las habilidades de los empleados para asegurar que la organización tiene la capacidad para alcanzar los objetivos de la organización.
Fc14	Alientan y apoyan a los empleados a alcanzar todo su potencial.
Fc15	Permiten a los empleados participar en oportunidades de mejora tanto personal como profesional.
Fc16	Se evalúa a los empleados para ayudar a mejorar su rendimiento.
Fc17	Existen procesos de comunicación para mantener a los empleados al día con las políticas de la organización, compartir conocimientos y buenas prácticas y permitir así la retroalimentación hacia arriba.
Fc18	Existen mecanismos para motivar y reconocer el trabajo a los empleados.

Fc19	Los empleados están satisfechos con las oportunidades de formación que les ofrece la entidad deportiva.
Fc20	Existen mecanismos para evaluar las competencias de los empleados y su capacidad para alcanzar los objetivos de la organización.

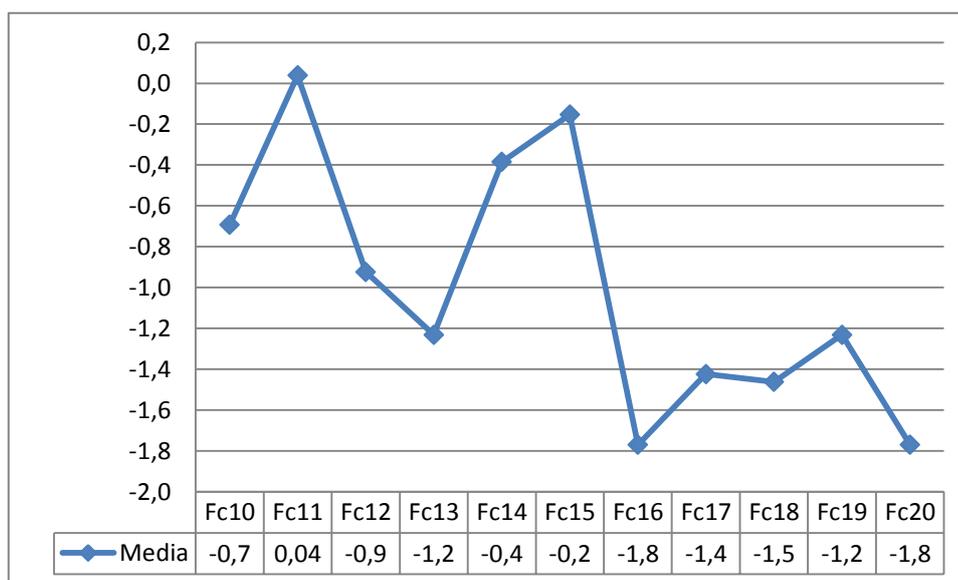
Gráfico 15. Resultado de las afirmaciones.



Fuente. Elaboración propia.

Este gráfico reafirma el resultado del gráfico anterior. En el caso de la relación entre las organizaciones y sus empleados se puede ver como en ningún caso este tipo de entidades le da la importancia a los recursos humanos que tiene.

Gráfico 16. Media.



Fuente. Elaboración propia.

En el Gráfico 16 se puede ver como sólo existe una afirmación que como resultado de la conversión nos da positiva es la cuestión Fc11 (Políticas de Recursos Humanos), la mayoría de las afirmaciones dan como resultados números negativos teniendo en cuenta el rango en que nos movemos se ve como en este caso se está muy cerca del rango inferior -2 con la cuestión Fc16 (Evaluación de los empleados) y la cuestión Fc20 (Evaluación de competencias).

7.2. ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS.

En este apartado se va a realizar, a partir de los resultados obtenidos en las encuestas, una reducción de datos en grupos homogéneos que nos permitirán establecer los diferentes perfiles de usuarios que tenemos. Para ello, se hará uso del análisis de conglomerados K-medias y conglomerados jerárquicos en el programa SPSS.

La operación K-medias es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables. Esos grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí y procurando, inicialmente, que unos grupos sean independientes de otros.

En este cuestionario se ha recogido un gran número de variables de forma simultánea, pero en este punto se presta un especial interés en averiguar si las preguntas del mismo se agrupan de alguna forma característica. Aplicando la operación K-medias a las respuestas de los sujetos podemos encontrar grupos de variables con significado común y conseguir, de esta manera, reducir el número de dimensiones necesarias para explicar las respuestas de los sujetos.

Esta técnica de aglomeración de variables es poco restrictiva en sus supuestos (no exige linealidad, ni simetría, permite variables categóricas, etc.) y admite varios métodos de estimación de la matriz de distancias. Esto permite detectar el número óptimo de grupos y su composición únicamente a partir de la similitud existente entre los casos, además, el análisis de conglomerados K-medias no asume ninguna distribución específica para las variables.

Por último, el método K-medias permite procesar un número ilimitado de casos y requiere que se proponga previamente el número de conglomerados que se desea obtener.

Para realizar esta operación se ha estimado conveniente tener en cuenta varios criterios que ayuden a obtener una solución óptima:

1- Las variables deben presentar diferencias significativas.

2- El número de iteraciones antes de converger a la solución debe ser menor de 20.

3- Los grupos homogéneos resolutivos deben presentar un número compensado de casos. El número de sujetos por grupo no debe ser menor del 5 o 10% de total de casos.

De esta forma, se realiza el análisis de conglomerados, en el que la solución más coherente, tras probar con varias unidades, es la de 2 grupos homogéneos, de los que obtenemos un número de casos compensado.

Para clasificar los casos en dos grupos se deben tener en cuenta las variables que ofrecerán las diferencias significativas en cada conglomerado perteneciente a un perfil de usuario distinto.

Tras introducir los datos en el programa se obtienen los centros de los conglomerados iniciales.

Tras crear los centros iniciales, cada caso es asignado al conglomerado de cuyo centro se encuentra más próximo y comienza un proceso de ubicación iterativa de los centros, reasignando los casos por su distancia al nuevo centro y actualizando el valor de éste.

En este apartado es de especial interés la tabla que nos ofrece los centros de conglomerados finales, es decir, los centros de conglomerados tras el proceso de actualización iterativa.

La tabla es de gran utilidad para interpretar la constitución de los conglomerados, pues resume los valores centrales de cada conglomerado en las variables de interés.

A diferencia de lo que ocurre con el procedimiento Análisis de conglomerados de K medias, el procedimiento Análisis de conglomerados jerárquicos permite aglomerar tanto casos como variables y elegir entre una gran variedad de métodos de aglomeración y medidas de distancia. Pero la diferencia fundamental entre ambos procedimientos está en que en el segundo de ellos se procede de forma jerárquica.

El análisis de conglomerados jerárquico comienza con el cálculo de la matriz de distancias ente los elementos de la muestra. Esa matriz contiene las distancias existentes entre cada elemento y todos los restantes de la muestra. A continuación se buscan los dos elementos más próximos (es decir, los dos más similares en términos de distancia) y se agrupan en un conglomerado. El conglomerado resultante es indivisible a partir de ese momento: de ahí el nombre jerárquico asignado al procedimiento. De esta manera, se van agrupando los elementos en conglomerados cada vez más grandes y más heterogéneos hasta llegar al último paso, en el que todos los elementos muestrales quedan agrupados en un único conglomerado global. En cada paso del proceso pueden agruparse casos individuales, conglomerados previamente formados o un caso individual con un conglomerado previamente formado. El análisis de conglomerados jerárquicos es, por tanto, una técnica aglomerativa: partiendo de los elementos muestrales individualmente considerados, va creando grupos hasta llegar a la formación de un único grupo o conglomerado constituido por todos los elementos de la muestra.

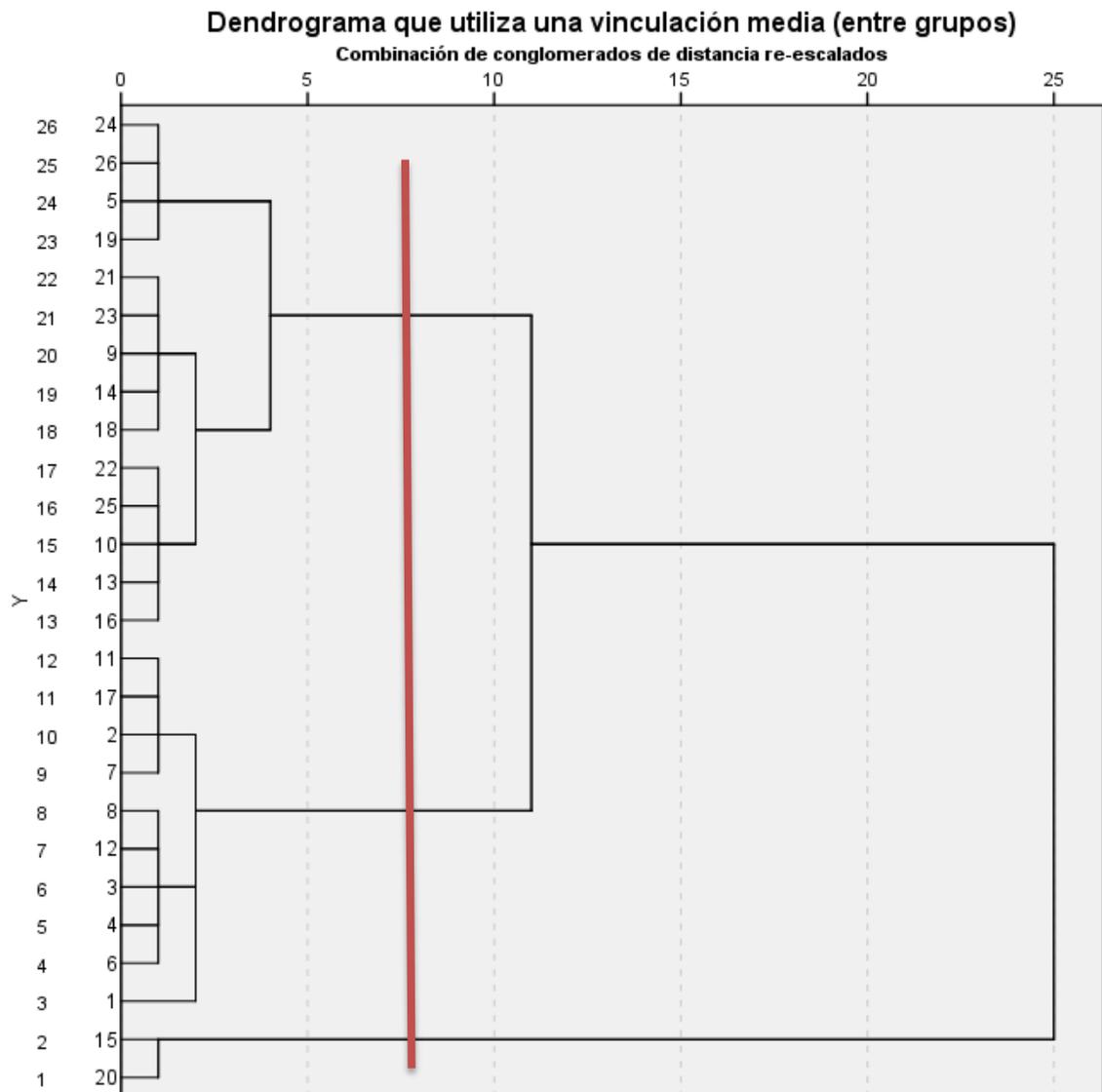
El procedimiento Conglomerados jerárquicos del SPSS informa de todos los pasos realizados en el análisis, por lo que resulta fácil apreciar qué elementos o conglomerados se han fundido en cada paso y a qué distancia se encontraban cuando se han fundido. Esto permite valorar la heterogeneidad de los conglomerados que se van fundiendo en cada etapa del análisis y decidir en cuál de ellas la fusión de elementos incrementa excesivamente la heterogeneidad de los conglomerados. Aunque el análisis termina cuando se ha conseguido agrupar a todos los casos en un único conglomerado, el objetivo del analista será el de descubrir la existencia de grupos homogéneos “naturales” que puedan existir en el archivo de datos.

La versatilidad del análisis de conglomerados jerárquico radica en la posibilidad de utilizar distintos tipos de medidas para estimar la distancia existente entre los casos o las variables, la posibilidad de transformar la métrica original de las variables y la posibilidad de seleccionar de entre una gran variedad de métodos de aglomeración. Pero no existe ninguna combinación de estas posibilidades que optimice la solución obtenida. En general, será conveniente valorar distintas soluciones para elegir la más consistente.

BLOQUE 3. FINANZAS.

En primer lugar, Bloque 3. Finanzas, como este bloque es de respuestas dicotómicas se ha utilizado el dendrograma para su análisis estadístico.

Figura 13. Dendrograma indicadores del Bloque 3. Finanzas.



Fuente: SPSS Statistics de IBM.

Como se puede ver en la Figura 13, la selección óptima para este dendrograma es cortar a una distancia en la que se han creado tres conglomerados, esto es así para que se pueda hacer un mejor análisis de los datos al agruparlos en grupos donde los equipos tienen respuestas más similares.

Los porcentajes son las respuestas positivas, siendo 100% todos los equipos que pertenecen a ese conglomerado han contestado positivamente, en este caso que sí utilizaban el indicador correspondiente.

Tabla 11. Análisis descriptivo de los Conglomerados. Bloque 3. Finanzas.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
G1	100%	21%	64%	7%	14%	21%	71%	93%	100%	100%	100%	7%	7%	0%	0%	0%	0%	93%	100%	7%
G2	100%	50%	80%	20%	80%	80%	80%	100%	100%	100%	100%	20%	40%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	20%
G3	100%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%

Fuente: Elaboración propia.

F1- Activo Total. F2- Activo Total por empleado. F3- Beneficio como % del activo total. F4- Beneficio por Jugador. F5- Rentabilidad del activo neto. F6- Rentabilidad del activo total. F7- Ingresos/activo total. F8- Margen Bruto. F9- Beneficio Neto. F10- Ingresos por abonos.	F11- Ingresos por Patrocinadores. F12- Ingresos por Retransmisiones. F13- Ingresos por Merchandising. F14- ROE. F15- EVA. F16- Valor de Mercado. F17- Acciones. F18- Flujo de caja. F19- Deuda. F20- Beneficio Merchandising por Jugador.
---	--

En la Tabla 11 se muestra los porcentajes de los indicadores del Bloque de Finanzas, se puede ver como no existe una gran diferencia entre los conglomerados, aunque se podría hacer una escala donde el G2 sería el conglomerado que mayor número de indicadores utiliza con un 62% de media, luego estaría el G1 con un 48% de media y por último el G3 que utiliza muy pocos indicadores sólo un 32%.

Los indicadores que más utiliza el grupo G2 son F1, F2, F3, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F18 y F19, el grupo G1, F1, F3, F7, F8, F9, F10, F11, F18 y F19, el grupo G3, F1, F6, F7, F9, F10, F11 y F19. Cabe destacar que en el caso de los indicadores financieros en todos los grupos son los mismos, ninguno de los grupos introduce un nuevo indicador más utilizado con los que se deduce que estos indicadores se podría decir que para estas entidades son los básicos para la gestión de una organización.

En la siguiente tabla se muestra a que grupo pertenece cada equipo encuestado.

Tabla 12. Equipos que pertenecen a cada grupo. Finanzas.

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
E1 E9 E10 E13 E14 E16 E18 E19 E21 E22 E23 E24 E25 E26	E2 E3 E4 E6 E7 E8 E11 E12 E17	E15 E20

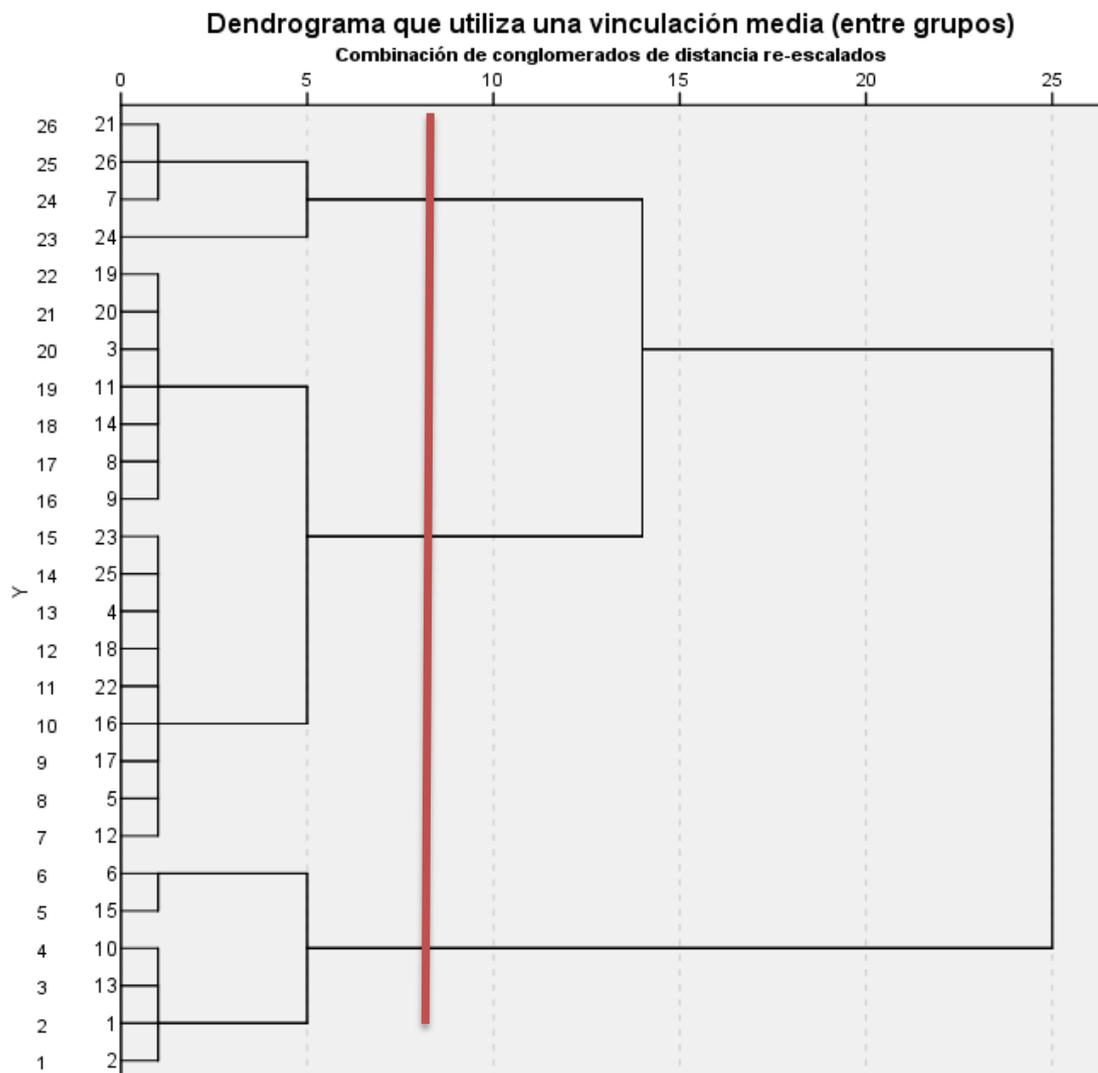
Fuente: Elaboración propia.

Si se mira desde la perspectiva de los indicadores, en este caso, existen unos claros indicadores esenciales para todos los equipos que son F1 (Activo Total), F9 (Beneficio Neto), F10 (Ingresos por abonos), F11 (Ingresos por Patrocinadores) y F19 (Deuda), en el lado contrario aparecen indicadores que ninguno de los equipos parece utilizar que son F14 (ROE), F15 (EVA), F16 (Valor de Mercado) y F17 (Acciones).

En el siguiente bloque, el Bloque 4. Clientes, se realizará el mismo proceso de análisis que el bloque de Finanzas y además se va a añadir un análisis de las k-medias como se ha mencionado en la introducción de este punto. En el anterior bloque no aparece este tipo de análisis ya que solo existían preguntas dicotómicas.

BLOQUE 4. CLIENTES.

Figura 14. Dendrograma indicadores del Bloque 4. Clientes.



En la Figura 14, se puede ver como la solución óptima en este caso para analizar, serían los tres conglomerados indicados, en la Tabla 13 se muestra los resultados.

Tabla 13. Análisis descriptivo de los conglomerados. Bloque 4. Clientes.

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17
G1	25%	0%	25%	0%	75%	50%	25%	25%	0%	0%	25%	100%	25%	100%	100%	0%	0%
G2	31%	13%	38%	0%	88%	88%	19%	38%	25%	31%	25%	100%	25%	100%	100%	0%	25%
G3	50%	50%	83%	0%	83%	100%	50%	33%	33%	0%	67%	100%	50%	100%	100%	0%	33%

Fuente: Elaboración propia.

C1- Transacciones realizadas. C2- Fidelización de Abonados. C3- Fidelización de Patrocinadores. C4- Fidelización de la Prensa. (Retransmisiones). C5- Nuevos Abonados. C6- Nuevos Patrocinadores. C7- Nuevos Clientes Prensa. (Retransmisiones). C8- Satisfacción del Abonado. C9- Satisfacción del Patrocinador.	C10- Satisfacción de la Prensa. C11- Quejas. C12- Precio. C13- Duración media del abonado. C14- Número de abonados. C15- Número de Patrocinadores. C16- Contabilización de impacto en los medios. C17- Reconocimiento de marca.
---	--

Los conglomerados se clasifican en el siguiente orden, primero G3 con un uso medio de un 55%, en segundo lugar G2 (44%) y en tercer lugar G1 (34%).

Los indicadores que más utiliza en conglomerado G3, que es el conglomerado con mejores resultados, son C3, C5, C6, C11, C12, C14 y C15. En segundo lugar tenemos G2 que utiliza los siguientes indicadores, C5, C6, C12, C14 y C15. Por último G1, donde los indicadores que más utiliza son C5, C12, C14 y C15. En esta ocasión y como en el bloque financiero, se ve como los indicadores son los mismos.

Tabla 14. Equipos que pertenecen a cada grupo. Bloque 4. Clientes.

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
E7 E21 E24 E26	E1 E2 E6 E10 E13 E15	E3 E4 E5 E8 E9 E11 E12 E14 E16 E17 E18 E19 E20 E22 E23 E25

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los indicadores, los mas utilizados son el C12 (Precio), C14 (Número de abonados) y C15 (Número de Patrocinadores), que todos usan, el C5 (Nuevos Abonados) y C6 (Nuevos Patrocinadores) que una gran mayoría utiliza, por el contrario el C4 (Fidelización de la Prensa) y C16 (Contabilización de impacto en los medios) nadie utiliza y C10 (Satisfacción de la Prensa), C9 (Satisfacción de los

Patrocinadores), C17 (Reconocimiento de marca) y C2 (Fidelización de Abonados) que son utilizados por muy pocos equipos.

Como se ha señalado antes, en el caso de las cuestiones en las que la respuesta era de grado, se ha utilizado los Centros de los Conglomerado Finales.

Se ha dividido en dos conglomerados a los equipos según sus respuestas.

Tabla 15 Centros de los conglomerados finales. Bloque 4. Clientes.

Centros de los conglomerados finales			
	Conglomerado		
	1	2	
CLIENTE2	3	3	2. Están definidos los procedimientos para la atención de sus clientes.
CLIENTE3	2	2	3. El personal de atención a clientes recibe formación específica.
CLIENTE4	4	4	4. Existe un archivo especial para los datos de los clientes.
CLIENTE5	2	2	5. Se ha desarrollado un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes.
CLIENTE61	1	2	6. Se captan las percepciones del cliente en lo que se refiere a:
CLIENTE62	1	2	6.1. Cómo quiere que lo atiendan.
CLIENTE7	1	1	6.2. Cuáles son sus preferencias.
CLIENTE8	2	3	7. Se sabe cómo incrementar su confianza.
CLIENTE9	3	3	8. Se implementan estrategias que le "facilitan la vida" al cliente, tales como facilidad para adquirir entradas, abonos, facilidades de pago, etc.
CLIENTE10	3	3	9. Se realiza un seguimiento a las reclamaciones de los clientes.
CLIENTE11	1	3	10. Se establecen acciones frente a estas reclamaciones de los clientes.
CLIENTES12	1	2	11. Existe una verificación del grado de satisfacción del cliente ante el tratamiento de la reclamación.
			12. Se investiga el mercado, tanto clientes como competidores para desarrollar productos y servicios que satisfagan las expectativas de sus clientes.

Fuente: SPSS Statistics de IBM.

En el caso de la cuestión 2, 3, 4, 5, 7, 9 y 10 se ve como no se discrimina, al contrario que en las preguntas 6.1, 6.2, 8, 11 y 12 donde si se discrimina por diferencia en las respuestas. Después de analizar los resultados de la encuesta según la división que se realiza, se extrae que el Conglomerado 2 realiza una mejor gestión que el Conglomerado 1, esto no quiere decir que los equipos pertenecen al Conglomerado 2 realicen una buena gestión de sus Clientes, solamente que su gestión en ciertos aspectos es mejor que la del Conglomerado 1.

A continuación, la Tabla 16 muestra como el programa ha dividido a los equipos en dos conglomerados, donde en el primero hay 18 equipos y en el segundo los 8 restantes.

Tabla 16. Número de casos en cada conglomerado. Bloque 4. Clientes.

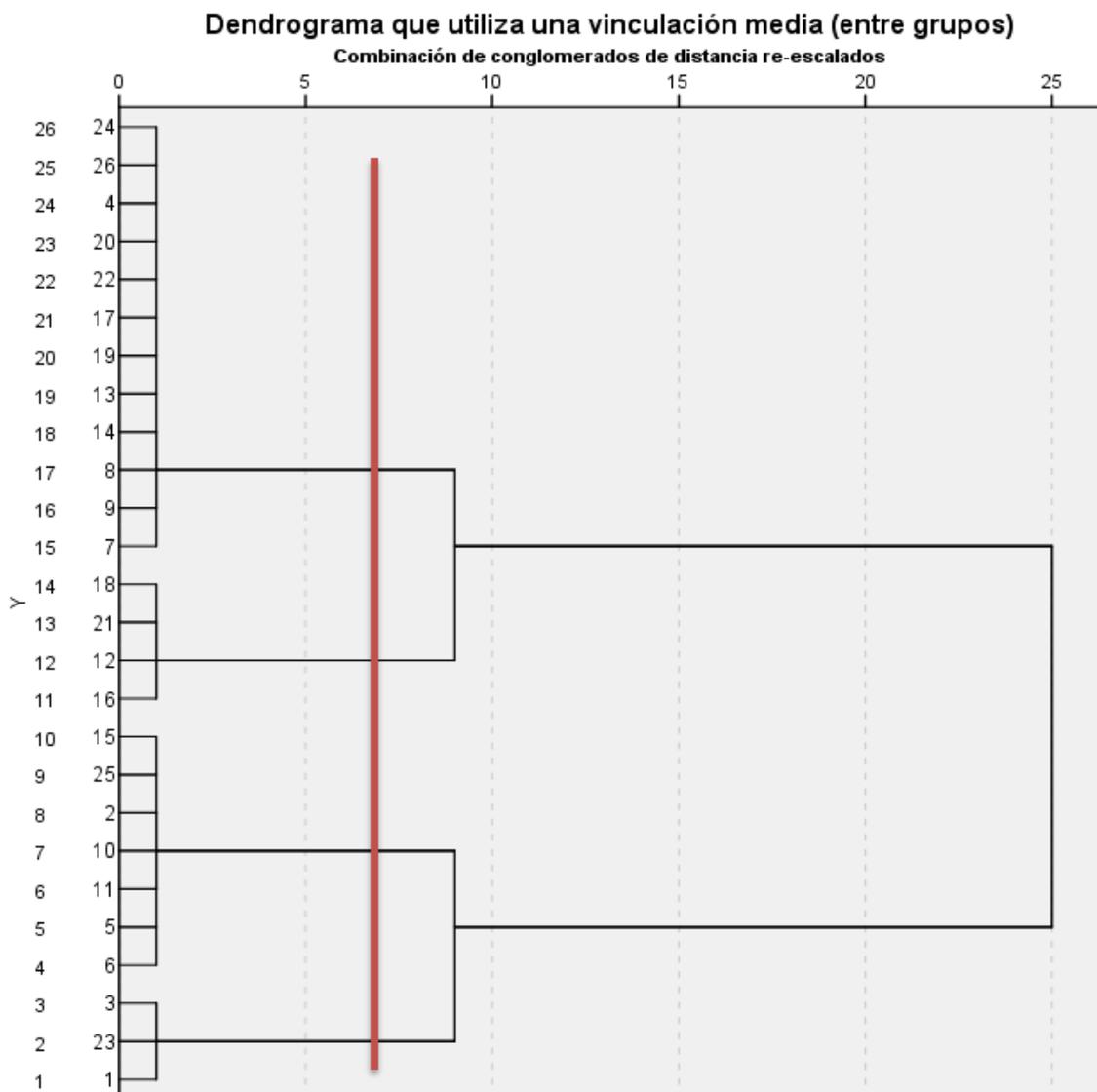
Conglomerado	1	18,000
	2	8,000
Válidos		26,000
Perdidos		,000

Equipos que pertenecen al Conglomerado 1:	1-3-8-10-11-12-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26
Equipos que pertenecen al Conglomerado 2:	2-4-5-6-7-9-13-14

Fuente: SPSS Statistics de IBM.

BLOQUE 5. PROCESOS INTERNOS.

Figura 15. Dendrograma indicadores del Bloque 5. Procesos Internos.



Fuente: SPSS Statistics de IBM.

La Figura 15 muestra como en el caso de los indicadores de los Procesos Internos a menor distancia se forman sólo cuatro conglomerados y estos han sido los utilizados para el análisis descriptivo que muestra la Tabla 17.

Tabla 17. Análisis descriptivo de conglomerados. Bloque 5. Procesos Internos.

	P1	P2	P3	P4	P5
G1	100%	42%	50%	100%	8%
G2	100%	0%	0%	100%	0%
G3	100%	57%	71%	100%	71%
G4	100%	100%	100%	100%	100%

P1- Bases de Datos de los clientes.
 P2- Productos y servicios en la red.
 P3- Mantenimiento de las instalaciones.
 P4- Control de Partidos Jugados/Partidos Ganados.
 P5- Control de Gasto de un Jugador/Minutos jugados

Fuente: Elaboración propia.

No cabe duda que el conglomerado que más destaca es el conglomerado G4 donde todos los equipos que lo forman utilizan todos los indicadores, en segundo lugar estaría G3 (80%), en tercer lugar G1 (60%) y en último lugar G2 (40%).

Si se analiza los indicadores más utilizados por los conglomerados se obtiene, en primer lugar G4 utiliza todos los indicadores, G3 usan P1 y P4 en un 100% y en menor medida P2, P3 y P5, aunque hay que destacar que utilizan todos los indicadores en más de un 50%. El G1 solo utiliza P1 y P4, igual que G2, la diferencia entre estos dos conglomerados radica en el resto de indicadores, ya que G1 si que usa el resto de indicadores en mayor o menor medida y G2 no utiliza ninguna del resto de indicadores.

Tabla 18. Equipos que pertenecen a cada grupo. Procesos Internos.

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
E4 E7 E8 E9 E13 E14 E17 E19 E20 E22 E24 E26	E12 E16 E18 E21	E2 E5 E6 E10 E11 E15 E25	E1 E3 E23

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los indicadores, se ve como los indicadores P1 (Bases de Datos de los clientes) y P4 (Control de Partidos Jugados/Partidos Ganados) los utilizan todos los equipos, luego el indicador más utilizado es el P3 (Mantenimiento de las instalaciones), seguido de P2 (Productos y servicios en la red) y por último P5 (Control de Gasto de un Jugador/minutos jugados).

Tabla 19 Centros de los conglomerados finales. Bloque 5. Procesos Internos.

	Conglomerado	
	1	2
PROCESOS1	2	3
PROCESOS2	1	2
PROCESOS3	2	2
PROCESOS4	1	2

1. Tienen identificados los procesos internos de la organización en los que deben ser más eficientes para avanzar en el trabajo del día a día.
2. Tienen identificadas las tareas más críticas.
3. La organización analiza y asegura la coherencia entre la estructura, los objetivos operativos y los procedimientos que emplea en su gestión.
4. Se intenta mejorar la eficacia en los procesos internos de gestión para la creación de nuevos productos y servicios.

Fuente: SPSS Statistics de IBM.

Según expresa la Tabla 19 no existe mucha discriminación entre los conglomerados. Pero al analizar los resultados se pueden ver pequeñas diferencias entre los dos conglomerados, en este caso se puede decir que el conglomerado 2 es mejor que el conglomerado 1 pero en realidad no existe una diferencia elevada entre los dos conglomerados a la hora de gestionar sus procesos internos, ninguno de los conglomerados realiza una gestión muy buena de estos.

Tabla 20. Número de casos en cada conglomerado. Bloque 5. Procesos Internos.

Conglomerado	1	17,000
	2	9,000
Válidos		26,000
Perdidos		,000

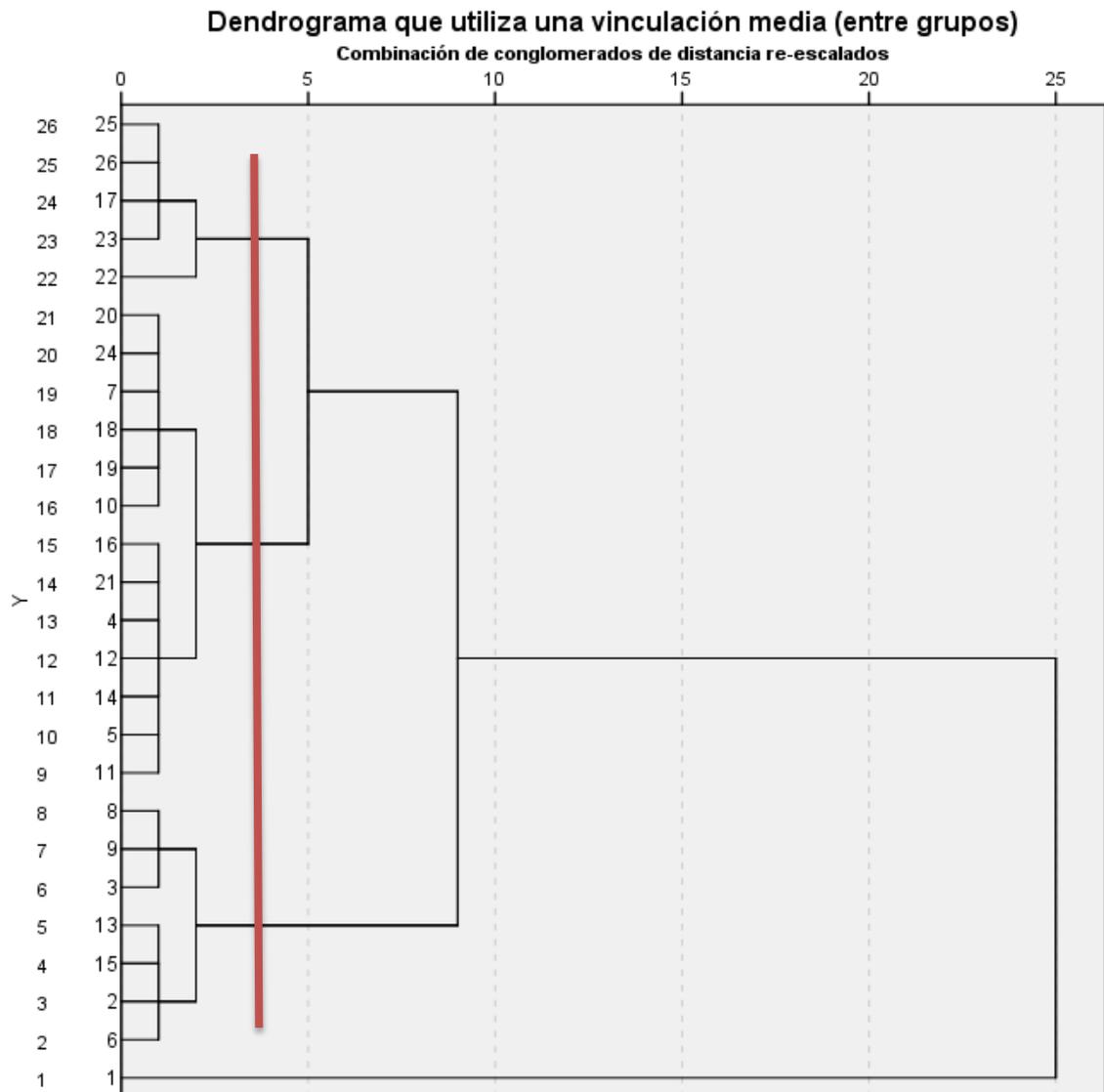
Equipos que pertenecen al Conglomerado 1:	4-6-7-9-11-12-13-15-16-17-18-19-20-23-24-25-26
Equipos que pertenecen al Conglomerado 2:	1-2-3-5-8-10-14-21-22

Fuente: SPSS Statistics de IBM.

Como se ve en la Tabla 20, los conglomerados están formados por 17 equipos por una parte y 9 equipos por la otra.

BLOQUE 6. FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.

Figura 16. Dendrograma indicadores del Bloque 6. Formación y Crecimiento.



Fuente: SPSS Statistics de IBM.

Como aparece reflejado en la Figura 16 existe un equipo que en este caso mantiene una distancia mayor con respecto al resto de equipos, a continuación en el análisis descriptivo se verá a que se debe. Con respecto a los demás siguen un patrón normal sin ningún conglomerado destacable.

En el análisis descriptivo de la figura anterior se va a obviar el grupo 1, ya que este tiene está ha mucha distancia del resto de la muestra, si se observa los resultados de este grupo se ve como en utiliza todos los indicadores y es el único que lo hace por eso parece pertenecer a ningún conglomerado.

Tabla 21. Análisis descriptivo de conglomerados. Bloque 6. Formación y Crecimiento.

	Fc1	Fc2	Fc3	Fc4	Fc5	Fc6	Fc7	Fc8	Fc9
G1	20%	0%	20%	100%	100%	0%	0%	0%	40%
G2	100%	62%	62%	85%	85%	15%	15%	8%	23%
G3	100%	29%	100%	100%	100%	29%	43%	71%	71%

Fuente: Elaboración propia.

Fc1- Inversión en la formación de la Cantera. Fc2- Absentismo. Fc3- Bajas. Fc4- Lesiones. Fc5- Seguimientos de las lesiones.	Fc6- Satisfacción de los empleados. Fc7- Motivación. Fc8- Incentivos. Fc9- Directivos con formación específica en Gestión deportiva.
--	---

La Tabla 21 muestra los tres conglomerados que se ordenarían de la siguiente manera, G3, G2 y G1. Cabe destacar que G1 es el único conglomerado donde aparecen 0%, que ningún equipo que pertenece a ese grupo utiliza ese indicador, en el resto de grupos todos los indicadores son utilizados en mayor o menor medida.

En el análisis por indicadores, el conglomerado con porcentajes mayores, G3, utiliza Fc1, Fc3, Fc4, Fc5, estos indicadores los utilizan el 100% de los equipos que lo forman, en menor medida Fc8 y Fc9. El conglomerado G2, utilizan Fc1 el 100% de los equipos, en menor medida Fc4 y Fc5 en un 85% y Fc2 y Fc3 al 62%. Cabe destacar que el conglomerado G2 es el único que utiliza en indicador Fc2. Para el caso del conglomerado G1, en este caso solo utilizan los indicadores Fc4 y Fc5.

Tabla 22. Equipos por grupos. Formación y Crecimiento.

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
E17 E22 E23 E25 E26	E2 E3 E6 E8 E9 E13 E15	E4 E5 E7 E10 E11 E12 E14 E16 E18 E19 E20 E21 E24	E1

Fuente: Elaboración propia.

A la hora de analizar los indicadores se puede ver como el más utilizado sería el Fc4 (Lesiones) y el Fc5 (Seguimientos de lesiones), por el lado contrario los que menos serían Fc6 (Satisfacción de los empleados) y Fc7 (Motivación).

Tabla 23 Centros de los conglomerados finales. Bloque 6. Formación y Crecimiento.

Centros de los conglomerados finales		
	Conglomerado	
	1	2
FORMACION1	3	2
FORMACION2	3	3
FORMACION3	3	1
FORMACION4	2	2
FORMACION5	3	3
FORMACION6	3	3
FORMACION7	1	1
FORMACION8	2	1
FORMACION9	1	2
FORMACION10	2	2
FORMACION11	1	1

1. Se Ha comprobado que su plan de recursos humanos está alineado con la estrategia de la organización.
2. Existen políticas de recursos humanos en su organización. (Por ejemplo; recursos de planificación, contratación, desarrollo profesional, igualdad de oportunidades...)
3. Se recurre a la retroalimentación de los empleados con el fin de mejorar las políticas de recursos humanos.
4. Se identifican y desarrollan las habilidades de los empleados para asegurar que la organización tiene la capacidad para alcanzar los objetivos de la organización.
5. alientan y apoyan a los empleados a alcanzar todo su potencia.
6. Permiten a los empleados participar en oportunidades de mejora tanto personal como profesional.
7. Se evalúa a los empleados para ayudar a mejorar su rendimiento.
8. Existen procesos de comunicación para mantener a los empleados al día con las políticas de la organización, compartir conocimientos y buenas prácticas y permitir así la retroalimentación hacia arriba.
9. Existen mecanismos para motivar y reconocer el trabajo a los empleados.
10. Los empleados está satisfechos con las oportunidades de formación que les ofrece la entidad deportiva.
11. Existen mecanismos para evaluar las competencias de los empleados y su capacidad para alcanzar los objetivos de la organización.

Fuente: SPSS Statistics de IBM.

La Tabla 23 muestra como sólo en las preguntas 1, 3, 8 y 9 existe una discriminación según sus respuestas. En este caso ninguno de los dos conglomerados realiza una gestión en su Formación y Crecimiento satisfactoria, no existe un conglomerado mejor que otro, los dos conglomerados tienen una muy deficiente gestión en este Bloque y prácticamente deben mejorar en todos los aspectos planteados.

Tabla 24. Número de casos en cada conglomerado. Bloque 6. Formación y Crecimiento.

Número de casos en cada conglomerado		
Conglomerado	1	16,000
	2	10,000
Válidos		26,000
Perdidos		,000

Equipos que pertenecen al Conglomerado 1:	1-2-3-4-5-6-7-9-10-11-12-13-14-15-18-25
Equipos que pertenecen al Conglomerado 2:	8-16-17-19-20-21-22-23-24-26

Fuente: SPSS Statistics de IBM.

En este caso y como se muestra en la Tabla 24, se han dividido los equipos en un primer conglomerado de 16 equipos y un segundo conglomerado de 10 equipos.

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EQUIPOS DE FÚTBOL SALA Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DE SU IMPLANTACIÓN.

Este apartado se dedicará a realizar una serie de recomendaciones y plazo orientativo de su aplicación que debería servir como guía para los equipos deportivos según su estado madurez en su gestión orientada al Cuadro de Mando Integral.

Como se ha mostrado durante este Trabajo Fin de Carrera, la implementación y adecuación de un Cuadro de Mando Integral debería hacerse de un modo muy paulatino avanzando poco a poco en cada dimensión dada la estructura actual de organización que tienen este tipo de entidades deportivas.

A continuación, como se ha comentado anteriormente, en este apartado se realizarán recomendaciones, para ello se mostrará por cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, y tomando como base los resultados que se han obtenido a lo largo de todo el estudio, en que deben mejorar los equipos que pertenecen a los grupos en los que se han distribuido en el capítulo anterior. Primero un cuadro que plasmará en que estado de madurez están los equipos de Fútbol Sala para esa perspectiva, Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento, y después se darán a conocer cuáles son las recomendaciones y cuál es el plazo adecuado para implementar estas mejoras, corto, medio y largo plazo.

RECOMENDACIONES EN LA PERSPECTIVA FINANZAS

En la Tabla 25 se muestra en estado actual de los equipos que han participado en esta encuesta con respecto a la perspectiva Finanzas del Cuadro de Mando Integral. En este caso se ve como existe un equilibrio entre los grupos y que más o menos todos los equipos realizan las acciones básicas necesarias para la gestión de una entidad.

Tabla 25. Situación actual de los grupos. Finanzas.

Nº de grupos que realizan estas acciones	Indicadores
Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios por jugador. - Ingresos por Retransmisiones. - Ingresos por Merchandising. - Beneficio Merchandising por Jugador. - ROE. - EVA. - Valores de Mercado. - Acciones.
Uno	<ul style="list-style-type: none"> - Activo Total por desempleado. (G2). - Rentabilidad del activo neto. (G2).
Dos	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficio como % del activo total. (G1 + G2). - Margen Bruto. (G1 + G2). - Flujo de caja. (G1 + G2). - Rentabilidad del activo total. (G2 + G3).
Todos	<ul style="list-style-type: none"> - Activo Total. - Ingresos/activo total. - Beneficio Neto. - Ingresos por abonos. - Ingresos por Patrocinadores. - Deuda.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Recomendaciones de mejora y plazo de aplicación. Finanzas.

Grupos	CORTO PLAZO	MEDIO PLAZO	LARGO PLAZO
G1	<ul style="list-style-type: none"> - Activo Total por empleado. - Rentabilidad del activo neto. - Rentabilidad del activo total. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficio por jugador. - Ingresos por retransmisiones. - Ingresos por Merchandising. - Beneficio Merchandising por Jugador. 	<ul style="list-style-type: none"> - ROE. - EVA. - Valores de Mercado. - Acciones.
G2	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficio por jugador. - Ingresos por Retransmisiones. - Ingresos por Merchandising. - Beneficio Merchandising por Jugador. 	<ul style="list-style-type: none"> - ROE. - EVA. - Valores de Mercado. - Acciones. 	
G3	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficio como % del activo total. - Margen Bruto. - Flujo de Caja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Activo total por empleado. - Beneficio por jugador. - Rentabilidad del activo neto. - Ingresos por Retransmisiones. - Ingresos por Merchandising. - Beneficio Merchandising por jugador. 	<ul style="list-style-type: none"> - ROE. - EVA. - Valores de Mercado. - Acciones.

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 26 muestra como deberían ir introduciendo en la gestión de la entidad los indicadores que no se venían utilizando hasta el momento, los equipos que deben hacer un mayor esfuerzo son los que pertenecen al grupo 3, que deben realizar un trabajo a corto/medio plazo mayor que los otros dos grupos, aunque como se muestra en la tabla, el grupo que tiene una gestión más avanzada es el grupo 2.

RECOMENDACIONES EN LA PERSPECTIVA CLIENTES

La Tabla 27 muestra que en esta perspectiva los equipos que pertenecen al grupo 3 son los que tiene una mayor madurez en su gestión, aunque como se observa existen determinados indicadores que no contemplan ninguno de los grupos.

Tabla 27. Situación actual de los grupos. Clientes.

Nº de grupos que realizan estas acciones	Indicadores
Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelización de la Prensa. - Satisfacción del Abonado. - Satisfacción del Patrocinador. - Satisfacción de la Prensa. - Contabilización de impacto en los medios. - Reconocimiento de marca.
Uno	<ul style="list-style-type: none"> - Transacciones realizadas. (G3) - Fidelización de los abonados. (G3) - Fidelización de los Patrocinadores. (G3) - Nuevos clientes Prensa. (G3) - Quejas. (G3) - Duración media del abonado. (G3)
Dos	
Todos	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos abonados. - Nuevos Patrocinadores. - Precio. - Número de abonados. - Número de Patrocinadores.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Recomendaciones de mejora y plazo de aplicación. Clientes.

Grupos	CORTO PLAZO	MEDIO PLAZO	LARGO PLAZO
G1	<ul style="list-style-type: none"> - Transacciones realizadas. - Nuevos Clientes prensa. - Quejas. - Duración media del abonado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelización de Abonados. - Fidelización de Patrocinadores. - Fidelización de la prensa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del Abonado. - Satisfacción del patrocinador. - Satisfacción de la prensa. - Contabilización de impacto en los medios. - Reconocimiento de marca.
G2	<ul style="list-style-type: none"> - Transacciones realizadas. - Nuevos Clientes prensa. - Quejas. - Duración media del abonado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelización de Abonados. - Fidelización de Patrocinadores. - Fidelización de la prensa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del Abonado. - Satisfacción del patrocinador. - Satisfacción de la prensa. - Contabilización de impacto en los medios. - Reconocimiento de marca.
G3	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelización de la Prensa. - Satisfacción del Abonado. - Satisfacción del Patrocinador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de la Prensa. - Contabilización de impacto en los medios. - Reconocimiento de marca. 	

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se ha comentado en la Tabla 27 y se refleja en la Tabla 28 quienes deben hacer un menor esfuerzo, tanto en recursos como en tiempo, para adaptar su gestión son los equipos del grupo 3, en cambio como se observa, tanto los equipos que pertenecen al grupo 1 como los que pertenecen al grupo 2, deben realizar una mayor inversión en recursos y en tiempo para poder adquirir una estructura de gestión más eficaz para su organización.

A continuación, en la Tabla 29 se muestra en qué estado de madurez se encuentran los equipos que pertenecen a cada conglomerado, en esta perspectiva, Clientes, se ve como los equipos no han sabido sacar todo el potencial de información y tratamiento que se puede en este punto, quedándose simplemente en la superficie.

Tabla 29. Situación actual de los grupos. Clientes.

Nº de conglomerados que realizan estas acciones	Acciones
Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> - Formar al personal de atención al cliente. - Desarrollar un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes. - Captar cómo quiere ser atendido el cliente. - Saber cuáles son las preferencias del cliente. - Incrementar la confianza del cliente - Investigar el mercado, tanto clientes como competidores para desarrollar productos y servicios que satisfagan las expectativas de sus clientes.
Uno	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar estrategias que le “facilitan la vida” al cliente, tales como facilidad para adquirir entradas, abonos, facilidades de pago, etc. (C2) - Verificar el grado de satisfacción del cliente ante el tratamiento de la reclamación. (C2)
Todos	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los procedimientos para la atención de sus clientes. - Existe un archivo especial para los datos de los clientes. - Se realiza un seguimiento a las reclamaciones de los clientes. - Se establecen acciones frente a estas reclamaciones de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Recomendaciones de mejora y plazo de aplicación. Clientes.

Conglomerados	CORTO PLAZO	MEDIO PLAZO	LARGO PLAZO
Conglomerado 1	<ul style="list-style-type: none"> - Formar al personal de atención al cliente. - Implementar estrategias que le “facilitan la vida” al cliente, tales como facilidad para adquirir entradas, abonos, facilidades de pago, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes. - Captar cómo quiere ser atendido el cliente. - Saber cuáles son las preferencias del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la confianza del cliente - Verificar el grado de satisfacción del cliente ante el tratamiento de la reclamación. - Investigar el mercado, tanto clientes como competidores para desarrollar productos y servicios que satisfagan las expectativas de sus clientes.
Conglomerado 2	<ul style="list-style-type: none"> - Formar al personal de atención al cliente. - Desarrollar un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Captar cómo quiere ser atendido el cliente. - Saber cuáles son las preferencias del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la confianza del cliente - Investigar el mercado, tanto clientes como competidores para desarrollar productos y servicios que satisfagan las expectativas de sus clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ha comentado en la anterior tabla y como se puede ver en la Tabla 30 los equipos deben aplicar un gran número de cambios en su forma de organizar la entidad y en este caso implica un periodo de tiempo largo, ya que como se muestra deben desde un inicio realizar una gran variación en su gestión.

RECOMENDACIONES EN LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

En la Tabla 31 se puede ver como en esta perspectiva los grupos son más eficaces a la hora de aplicar los indicadores, no existe ningún indicador que no aplique alguno de los grupos.

Tabla 31. Situación actual de los grupos. Procesos Internos.

Nº de grupos que realizan estas acciones	Indicadores
Ninguno	
Uno	
Dos	- Productos y servicios en la red. (G3 + G4) - Control de Gasto de un Jugador/Minutos jugados. (G3 + G4)
Tres	- Mantenimiento de las instalaciones. (G1 + G3 + G4)
Todos	- Bases de Datos de los clientes. - Control de partidos Jugados/Partidos Ganados.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Recomendaciones de mejora y plazo de aplicación. Procesos Internos.

Grupos	CORTO PLAZO	MEDIO PLAZO	LARGO PLAZO
G1	- Productos y servicios en la red. - Control de Gasto de un Jugador /Minutos jugados.		
G2	- Mantenimiento de las instalaciones.	- Productos en la red. - Control de Gasto de un Jugador /Minutos jugados.	
G3			
G4			

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la Tabla 32, los grupos 3 y 4 son los que tiene una mejor gestión a la hora de aplicar los indicadores de esta perspectiva, ya que como se ve, utilizan todos los indicadores, por el contrario el grupo 2 es el que necesita hacer una mayor adaptación de su gestión para poder alcanzar un nivel de madurez óptimo para poder implementar en un futuro el Cuadro de Mando Integral.

Así como se podía ver como en la Tabla 31 y Tabla 32 los equipos sí que ponían en práctica la mayoría de los indicadores escogidos, en la Tabla 33 se muestra todo lo contrario con respecto a las acciones o tareas más esenciales de los Procesos Internos, y se observa como ninguno de los conglomerados realiza casi ninguna de las tareas analizadas. Por ello y como se puede observar en la Tabla 34, tanto el conglomerado 1 como el 2 deben implantar en su estructura de Procesos Internos todas las tareas, lo que conlleva que los equipos tanto de uno como de otro deban realizar un esfuerzo en el tiempo para poder llegar a una situación óptima en su gestión.

Tabla 33. Situación actual de los grupos. Procesos Internos.

Nº de conglomerados que realizan estas acciones	Acciones
Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las tareas más críticas. - Analizar y asegurar la coherencia en la estructura, los objetivos y los procedimientos. - Mejorar la eficacia en los procesos internos para la creación de nuevos productos y servicios.
Uno	- Identificar los procesos internos más eficientes de la organización. (C1)
Todos	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Recomendaciones de mejora y plazo de aplicación. Procesos Internos.

Conglomerado	CORTO PLAZO	MEDIO PLAZO	LARGO PLAZO
Conglomerado 1	- Identificar las tareas más críticas.	- Analizar y asegurar la coherencia en la estructura, los objetivos y los procedimientos.	- Mejorar la eficacia en los procesos internos para la creación de nuevos productos y servicios.
Conglomerado 2	- Identificar los procesos internos más eficientes de la organización.	- Identificar las tareas más críticas.	- Analizar y asegurar la coherencia en la estructura, los objetivos y los procedimientos. - Mejorar la eficacia en los procesos internos para la creación de nuevos productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia.

RECOMENDACIONES EN LA PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

En esta perspectiva de Formación y Crecimiento y como muestra la Tabla 35 y Tabla 36 existe una clara ventaja de los equipos que pertenecen al grupo 3 a la hora de utilizar en su gestión los indicadores y por ello no necesitan más que mejorar un poco en este aspecto para poder controlar en el corto plazo todos ellos, la situación de los grupos 1 y 2, en cambio, es distinta, sobre todo los equipo que pertenecen al grupo 1, estos deben realizar más cambios en su organización y durante un mayor tiempo para poder adquirir un nivel de óptimo de gestión.

Tabla 35. Situación actual de los grupos. Formación y Crecimiento.

Nº de grupos que realizan estas acciones	Indicadores
Ninguno	- Satisfacción de los empleados. - Motivación.
Uno	- Absentismo. (G2) - Incentivos. (G3) - Directivos con formación específica en Gestión deportiva. (G3)
Dos	- Inversión en la formación de la cantera. (G2 + G3) - Bajas. (G2 + G3)
Todos	- Lesiones. - Seguimiento de las lesiones.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Recomendaciones de mejora y plazo de aplicación. Formación y Crecimiento.

Grupos	CORTO PLAZO	MEDIO PLAZO	LARGO PLAZO
G1	- Inversión en la formación de la Cantera. - Bajas.	- Absentismo. - Satisfacción de los empleados.	- Motivación. - Incentivos. - Directivos con formación específica en Gestión deportiva.
G2	- Satisfacción de los empleados. - Motivación.	- Incentivos.	- Directivos con formación específica en Gestión deportiva.
G3	- Absentismo. - Satisfacción de los empleados. - Motivación.		

Fuente: Elaboración propia.

Y como se ha plasmado en las tablas anteriores, en la Tabla 37 y Tabla 38 también se observa claramente como en la perspectiva de Formación y Crecimiento es donde los equipos deben realizar una mayor inversión en recursos y tiempo para poder establecer una base estructural correcta y así poder conseguir una gestión organizacional fuerte.

Tabla 37. Situación actual de los grupos. Formación y Crecimiento.

Nº de conglomerados que realizan estas acciones	Acciones
Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar a los empleados para ayudar a mejorar su rendimiento. - Crear procesos de comunicación para mantener a los empleados al día con las políticas de la organización. - Identificar y desarrollar las habilidades de los empleados. - Crear mecanismos para motivar y reconocer el trabajo a los empleados. - Medir la satisfacción de los empleados con la oferta de formación. - Crear mecanismos para evaluar las competencias de los empleados.
Uno	<ul style="list-style-type: none"> - Su plan de recursos humanos está alienado con la estrategia de la organización. (C1) - Se recurre a la retroalimentación de los empleados con el fin de mejorar las políticas de recursos humanos. (C1)
Todos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar políticas de recursos humanos en su organización. - Apoyar a sus empleados a alcanzar todo su potencial. - Permitir a los empleados participar en oportunidades de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Recomendaciones de mejora y plazo de aplicación. Formación y Crecimiento.

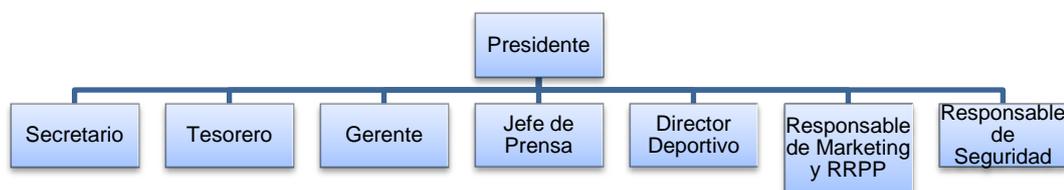
Conglomerados	CORTO PLAZO	MEDIO PLAZO	LARGO PLAZO
Conglomerado 1	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar a los empleados para ayudar a mejorar su rendimiento. - Crear procesos de comunicación para mantener a los empleados al día con las políticas de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y desarrollar las habilidades de los empleados. - Crear mecanismos para motivar y reconocer el trabajo a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Medir la satisfacción de los empleados con la oferta de formación. - Crear mecanismos para evaluar las competencias de los empleados.
Conglomerado 2	<ul style="list-style-type: none"> - Se recurre a la retroalimentación de los empleados con el fin de mejorar las políticas de recursos humanos. - Evaluar a los empleados para ayudar a mejorar su rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Su plan de recursos humanos está alienado con la estrategia de la organización. - Crear procesos de comunicación para mantener a los empleados al día con las políticas de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y desarrollar las habilidades de los empleados. - Crear mecanismos para motivar y reconocer el trabajo a los empleados. - Medir la satisfacción de los empleados con la oferta de formación. - Crear mecanismos para evaluar las competencias de los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

Para mejorar la gestión de este tipo de entidades y poder ir implantando todo lo anterior se debe hacer una serie de inversiones tanto en personal como en formación.

Como se ha visto en el punto 4.3., existe una serie de puestos que deben por obligación formar parte del organigrama de todos los equipos encuestados.

Figura 17. Organigrama básico.



Fuente: www.Infs.es.

Las personas encargadas de gestionar las entidades deportivas, en este caso el Presidente de la entidad, deben formarse para ello, en este caso sería conveniente realizar un máster especializado en Gestión de entidades deportivas.

Como se muestra en el organigrama, existen las figuras concretas para cada labor pero no parece que se involucren correctamente más allá de lo básico que corresponde a su puesto.

Por ello recomendaría que las personas con puestos de responsabilidad tuviesen una formación adecuada.

Para la mejora en Finanzas, en el organigrama aparecen tres figuras relacionadas con este apartado. El Secretario, el Tesorero y el Gerente. Estas tres figuras deben interactuar para poder alcanzar un nivel de control mayor, para ello sería recomendable que estos puestos fuesen ocupados por personal cualificado para ello, se debería contratar a Licenciados en Administración y Dirección de Empresas, esta formación junto con la orientación del Presidente en los temas más específicos de entidades deportivas, mejoraría la gestión.

En el caso de los Clientes, existe la figura de Responsable de Marketing y Relaciones Públicas y un Jefe de Prensa, sería conveniente que estos dos departamentos trabajasen juntos y creasen una retroalimentación para poder gestionar con mayor eficiencia y eficacia por ejemplo el trato con la prensa y su repercusión en la entidad, que es donde se ha visto donde más fallan los equipos, en contabilizar lo relacionado con la prensa.

Para el apartado de Procesos Internos, en este punto deberían combinar su trabajo el Director Deportivo junto con el departamento de Marketing y Relaciones Públicas y el Gerente.

Para finalizar este análisis en el punto de Formación y Crecimiento se necesita introducir a un profesional en Recursos Humanos, es la única figura que no aparece en el organigrama y que es de gran importancia introducir a alguien de este perfil, donde trabajaría con el Director Deportivo para cubrir tanto la parte deportiva de la entidad como la que no.

Concretando, para una buena gestión de entidades deportivas se necesita, un gestor con conocimientos en gestión deportiva, un Licenciado en Administración y Dirección de empresas para controlar las finanzas, un especialista en Marketing y un profesional en Recursos Humanos. Para las entidades muy pequeñas una misma persona podría poseer varias de las características mencionadas.

En resumen:

Tabla 39. Coste de formación.

FORMACIÓN	COSTE
Master en Gestión	5.800 €
Especialista en Marketing	3.000 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Coste Anual por trabajador Cualificado.

PERSONAL	COSTE ANUAL
Gestor de la entidad	50.000 €/año
Especialista en Administración	35.000 €/año
Especialista en Marketing	35.000 €/año
Especialista en Recursos Humanos	35.000 €/año

Fuente: Elaboración propia.

Los recursos especificados solo son un mínimo ya que se necesita un equipo de apoyo para cada departamento.

En el caso de que las entidades pusieran en marcha las mejoras indicadas y fuesen dirigiendo su forma de llevar la organización hacia las bases del Cuadro de Mando Integral, se puede empezar a pensar en aplicarlo.

Para ello se muestra en el siguiente punto cuales serían los gastos a los que tendría que hacer frente la organización para su implantación.

8.1. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO.

En este apartado se detalla el presupuesto que supondría aplicar el Cuadro de Mando Integral a una entidad deportiva. Para ello, se separan los distintos costes en costes asociados a las horas realizadas en el estudio y análisis de la entidad, el diseño del cuadro de mando integral, adquisición del sistema de información para el cuadro de mando y las horas previstas de seguimiento para este.

Tabla 41. Horas asociadas al coste del proyecto.

ETAPAS	HORAS
Estudio	90
Diseño	75
Seguimiento	432
TOTAL	597

Fuente: Elaboración propia.

Así, el total de horas empleadas para realizar el proyecto son 165h y las horas previstas para su seguimiento son 432h, sumando un total de 597h. Este número de horas son realizadas por los recursos humanos mostrados en la Tabla 42.

Tabla 42. Coste por hora de los recursos humanos.

RECURSO HUMANO	COSTE €/h (persona)
Ingeniero / Consultor	50 €/h
Empleado de seguimiento	28 €/h

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente Tabla 43 se puede observar la relación de las horas invertidas por cada recurso humano y su correspondiente coste.

Tabla 43. Relación cantidad, horas y coste de los recursos humanos.

RECURSO HUMANO	CANTIDAD	COSTE €/h (persona)	TOTAL HORAS (h)	COSTES POR RECURSO (€)
Ingeniero / Consultor	1	50 €/h	165	8.250
Empleado de seguimiento	3	28 €/h	432	12.096
TOTAL	-	-	597	20.346

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la adquisición del sistema de gestión del cuadro de mando diseñado para la entidad es el siguiente:

Tabla 44. Coste recursos tecnológicos.

RECURSOS TECNOLÓGICOS	CANTIDAD	COSTE €/u	COSTES POR RECURSO (€)
BSC Designer	1	856 €/u	856
Ordenador de sobremesa	1	650 €/u	650
TOTAL	-	-	1.506

Fuente: Elaboración propia.

También hay que valorar los costes que se pueden realizar por impresión de documentación asociada a la implementación y diseño del cuadro de mando integral.

Tabla 45. Otros gastos del proyecto.

OTROS GASTOS	COSTES POR RECURSO (€)
Documentación	210
Consumibles	300
TOTAL	510

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos todos los gastos posibles del proyecto, se presenta una tabla resumen que engloba todos los costes:

Tabla 46. Resumen costes del proyecto.

COSTE	COSTES POR RECURSO (€)
RECURSOS HUMANOS	20.346
RECURSOS TECNOLÓGICOS	1.506
OTROS GASTOS	510
TOTAL	22.362

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, el presupuesto calculado para la realización de este proyecto suma un total de **22.362 €**.

9. CONCLUSIONES.

Corresponde a este apartado, el análisis de los datos obtenidos, que sirven como paso previo para establecer posteriormente unas conclusiones.

Según los resultados anteriores se puede afirmar que la mayoría de los equipos de Fútbol Sala no gestionan su organización correctamente pudiendo sacar de ella y de sus recursos el mayor rendimiento, ya que estas se centran en la parte deportiva y no ven más allá.

En el Bloque de Elementos Fundamentales, todos dicen que definen correctamente la misión y la visión pero en cambio la hora de establecer estrategias y llevarlas a cabo no consiguen ver lo fundamental que son estas para la buena gestión. No desarrollan un plan que los guíe y que plasme dónde está la organización y hacia dónde quieren que se dirija.

En el Bloque de Finanzas se ve que es donde más se centran las entidades, utilizan muchos de los indicadores que aparecen, como se ha podido ver en el análisis de resultados que la gestión del dinero es donde más esfuerzos recaen por parte de la organización.

Con los Clientes, su relación básica es saber cuántos tienen, ya sean socios o patrocinadores, pero no van más allá y no se esfuerzan en crear una estructura sólida basada en un feedback continuo, conociendo sus preferencias o gustos o cómo mejorar esta relación.

En el Bloque de Procesos Internos se ve cómo trabajan las entidades. Se podría decir que se centran en el día a día sin ningún tipo de planificación futura, sin analizar cuál es su forma de gestión y cómo se podría mejorar esta, identificando sus puntos fuertes y débiles y cómo sacarle partido a toda esta información.

En el último Bloque de Formación y Crecimiento es donde se comprueba claramente como este tipo de organizaciones se centra principalmente en el deporte, donde para ellos todo lo demás pasa a un segundo plano, ya que como se puede ver por sus respuestas tanto la formación, el control de los recursos humanos, su rendimiento, etc., se basa en sus jugadores y no en el resto de la plantilla que forma la entidad.

Para la elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral, según lo analizado anteriormente, es fundamental, antes de emprender el proceso, favorecer una visión conjunta del objetivo perseguido con esta herramienta entre todos los representantes de la entidad deportiva implicados en su elaboración y utilización.

Como ya se ha señalado, uno de los factores claves para el éxito del CMI es la elección, mantenimiento y actualización de unos indicadores o medidores adecuados, y la fijación de unos niveles o metas idóneos. Un sistema muy apropiado para la fijación y actualización óptima de las metas de los indicadores del CMI es la realización de un proceso de benchmarking continuo, lo cual permitiría la mejora continua de esta herramienta.

En este Trabajo Fin de Carrera se ha intentado averiguar si se aplican estos conceptos a las entidades deportivas concretamente a las de Fútbol Sala y como se ha visto este tipo de organizaciones no están cerca de utilizar este tipo de gestión. Sus resultados económicos se basan principalmente en sus resultados deportivos y en esa dirección es hacia donde centran todo el esfuerzo de la organización.

En el caso concreto de las organizaciones deportivas, los crecientes cambios en el entorno y los requerimientos de la nueva gestión llevan cada vez más a reflexionar sobre el camino a abordar en el futuro, sobre qué hacer y dónde ir. Para ello, las organizaciones deportivas deben clarificar su misión y objetivos, así como diseñar e implantar estrategias a largo plazo que les permitan conseguir la visión futura de la entidad. El propósito de las estrategias es, por tanto, determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que sea la organización.

BIBLIOGRAFÍA.

Amat, O.; Hernández, J.M.; Fontrodona, J. y Fontana, I.: *El Cuadro de Mando Integral y el Crecimiento Empresarial*. Partida Doble, Núm. 126, Octubre, 2001.

Amat Salas, O. & Dowds, J.: *Qué es y cómo se construye en Cuadro de Mando Integral*. Harvard-Deusto Finanzas & contabilidad. No. 22 (marzo-abril), 1998.

Hayes, B. E.: *Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2001. ISBN 9788480886963.

Kaplan, R.S. y Norton, D.S.: *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, Gestión 2000, 1997. ISBN 8480885041.

López Viñegla, A.: *El cuadro de Mando y los Sistemas de información para la Gestión Empresarial*. Editora AECA, Madrid, 1998. ISBN 9788489959057.

Nevado Peña, D.: *Aplicación práctica del Cuadro de Mando integral*. Estrategia Financiera. Núm. 188. Octubre, 2002.

Olve, N.G.; Roy, J. y Wetter, M.: *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, Gestión 2000, 2000. ISBN 9788480884396.

Soucie, D.: *Administración, Organización y Gestión Deportiva*. Ed. Inde, 2002. ISBN 978849544976.

Consultas electrónicas.

Liga nacional de Fútbol Sala. www.lnfs.es (Varias consultas. Fecha de consulta: abril - mayo 2011) <http://www.lnfs.es/clubs/> <http://www.lnfs.es/competiciones/>

Asociaciones de clubes de Fútbol Sala Femenino www.acfsf.org (Varias consultas. Fecha de consulta: abril - mayo 2011) http://www.acfsf.com/esp/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=93 (Clubes).

Real Federación Española de Fútbol www.rfef.com (Varias consultas. Fecha de consulta: abril - mayo 2011) Normativas, Estatutos y Estadísticas. <http://www.rfef.es/index.jsp?nodo=5>

ANEXOS.

ANEXO 1. CARTA DE PRESENTACIÓN.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



La Universidad Politécnica de Valencia, en colaboración con el Departamento de Proyectos de Ingeniería de la UPV y el Máster de Gestión Deportiva de la UPV, está realizando un trabajo de investigación sobre la aplicación del cuadro de mando integral en las entidades deportivas, concretamente en los clubes de fútbol sala para la realización de una tesina.

Para lograr nuestros objetivos, solicitando su inestimable colaboración, le adjuntamos una encuesta, con el ruego de que la cumplimente, es una sencilla aplicación on-line y no le costará más de un par de minuto. Si cree que es otra persona dentro de su organización la que debe contestar, por favor, hágasela llegar.

La información obtenida en los cuestionarios será tratada con absoluto rigor y confidencialidad y será utilizada exclusivamente para el objeto propuesto, siempre de forma agregada, no individualizada.

Para comenzar con la encuesta deberá pinchar en el enlace <http://cuestionario.dpi.upv.es> e introducir:

USUARIO: XXXXX

CONTRASEÑA: XXXXX

Le agradecemos de antemano su colaboración.

Para cualquier cuestión no dude en ponerse en contacto.

Vanesa Argente Escobar

Alumna de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Universidad Politécnica de Valencia

vaares@ade.upv.es

ANEXO 2: ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL FÚTBOL SALA.

La creación de este deporte tiene lugar en Uruguay a partir de 1930, año en que la selección de dicho país se proclamó campeona del mundo de fútbol.

En las calles de Montevideo los niños jugaban al fútbol en campos de baloncesto debido a la falta de campos de fútbol disponibles, así que el profesor Juan Carlos Ceriani decidió implantar unas normas que adaptaran el deporte del fútbol a un campo de dimensiones reducidas habitualmente destinado a la práctica de otros deportes. De esta manera y basándose en reglas del waterpolo, balonmano y baloncesto redactó las primeras reglas de un nuevo deporte. Algunas de las reglas básicas que se adoptaron fueron: cinco jugadores en el campo (baloncesto), duración de 40 minutos (baloncesto), un balón que no alcanzara mucha altura tras el bote, porterías pequeñas (balonmano), medidas del campo (balonmano) y reglamentación relacionadas con los porteros (waterpolo). Inicialmente se le llamó "fútbol de salón". Causó sensación en Uruguay, pasando posteriormente a Chile, Brasil, Argentina, Perú y de allí a España y al resto del mundo.

En nuestro país se introdujo en el año 1972. Son muchos los que coinciden en afirmar que fue en el Club YMCA de Madrid, el primer sitio donde se practicó este deporte pues dicho club esta constituido por una asociación de jóvenes católicos (A.J.C.), homónima de las de Paraguay y Brasil donde, como ya se ha dicho, tuvo su origen este deporte. En 1977 se jugó por primera vez, con carácter oficioso, el Campeonato de Castilla de Clubes de Fútbol Sala.

El Consejo Superior de Deportes (C.S.D.), decidió que dependiera del Comité Nacional de Fútbol Aficionado de la Real Federación Española de Fútbol (R.F.E.F.). Un año más tarde, la R.F.E.F. dio instrucciones a sus Federaciones Territoriales para que organizaran torneos oficiales de Fútbol Sala. Pero estas no demostraron gran interés, a pesar de lo cual se fueron incorporando paulatinamente a la competición.

En sus inicios se jugaba fundamentalmente por diversión. En Madrid dos conocidos periodistas: José María García y Juan Manuel Gozalo, a los que les gustaba practicar este deporte, crearon afición y arrastraron a muchos otros a su práctica. Fundaron cada uno un club, Interviú/Hora 25 y Unión Sport respectivamente. Con sus equipos jugaban encuentros amistosos, torneos de exhibición en las fiestas de los pueblos, etc., e incluso tenían jugadores brasileños y algunos grandes futbolistas retirados como Amancio, José Luis Peinado, Adelardo, Ufarte, Polete, etc., que jugaban con ellos.

Se crearon también equipos en Galicia y Cataluña, pero cada uno jugaba en su región.

Con el paso de los años, aquellos que lo practicaban, se dieron cuenta de que el Fútbol Sala era una disciplina claramente diferenciada del fútbol "11". El nuevo deporte tenía entidad propia con rasgos y caracteres propios y requería una preparación física diferente a la del fútbol 11. Demandaba una gran movilidad, continuos cambios de ritmo en el terreno de juego, sin tiempo para recuperarse.

Al inicio de los años 80 surgieron las primeras competiciones nacionales a pesar de las dificultades y polémicas motivadas por el control del nuevo deporte. En 1982, ante la actitud obstaculizadora de la R.F.E.F. hacia los practicantes del Fútbol Sala, surgieron opiniones divididas. Por un lado los que creían que un deporte tan joven y con tan corta historia no debía abandonar la R.F.E.F. y por otro lado los que opinaban lo contrario.

Un grupo liderado por Antonio Alberca y Teodosio Carbonell y los equipos que arrastró el equipo Interviú/Hora 25 se escindió de la R.F.E.F. para crear la Federación Española de Fútbol Sala (F.E.F.S.). El grupo, con la ayuda del abogado Germán Rodríguez y 53 clubes, presentó en el Registro General del Consejo Superior de Deportes el 22 de abril de 1982 la solicitud de creación de la nueva Federación Española de Fútbol Sala (F.E.F.S.).

En 1985, la F.E.F.S. en colaboración con la Federación Internacional de Fútbol Sala (F.I.F.U.S.A.), organizó en España el II Campeonato Mundial del Fútbol Sala, con la participación de 12 países. Los encuentros se disputaron en 15 ciudades españolas. Incluso sin contar con el apoyo del C.S.D., el campeonato se celebró en España con un gran éxito de espectadores. La final que disputaron las Selecciones de Brasil y España en el Palacio de los Deportes de Madrid, batió el récord de espectadores en un partido de Fútbol Sala en España hasta esa fecha, e incluso fue retransmitida por Televisión Española.

El 4 de febrero de 1986, el C.S.D. inscribe a la Federación Española de Fútbol Sala en el Registro Nacional de Asociaciones y Federaciones Deportivas con el número 54, cuatro años después de su solicitud de inscripción. El 4 de diciembre de ese mismo año, el Comité Olímpico Español (C.O.E) reconoce y admite a la F.E.F.S. como miembro de pleno derecho del C.O.E.

A pesar de todos estos reconocimientos legales, la R.F.E.F. durante estos años siguió obstaculizando el desarrollo del Fútbol Sala, hasta conseguir su desinscripción del Registro Nacional de Asociaciones y Federaciones Deportivas del C.S.D., lo que dejó a la F.E.F.S. sin derecho a las subvenciones económicas anuales y la ahogaron económicamente.

Estos acontecimientos crearon momentos de gran confusión y división hasta que los equipos de Fútbol Sala de máxima categoría de la F.E.F.S. y de la R.F.E.F. crearon la Liga Nacional de Fútbol Sala (L.N.F.S.), reconocida por la R.F.E.F. el año 1990.

Con el fin de organizar este deporte a nivel nacional, en el resto de categorías, se creó en 1994 el Comité Nacional de Fútbol Sala (C.N.F.S.) dentro del organigrama de la R.F.E.F., que suponía la práctica unificación del Fútbol Sala español en todas las categorías.

En los últimos años el Fútbol Sala nacional se ha situado a la cabeza de este deporte también a nivel mundial. Los recientes éxitos obtenidos por la Selección Española de Fútbol Sala, doble campeona del mundo y de Europa, así como los de algunos de los clubes españoles, como Inter Movistar y Autos Lobelle de Santiago como campeones de la Recopa de Europa e Interviú Fadesa, este último campeón el pasado año 2008 por tercera vez consecutiva de la Copa Intercontinental, demuestran que, junto con Brasil, España es la primera potencia mundial en éste deporte.

COMPETICIONES.

En este apartado se explicarán cuáles son las competiciones de Fútbol Sala que existen y qué equipos y cómo pueden participar en ellas.

NACIONALES.

En este punto se va a ver las distintas competiciones que se juegan a nivel nacional, la siguiente Tabla 47 muestra las competiciones y en la Tabla 48, Tabla 49, Tabla 50 y Tabla 51 se muestran los equipos participantes en ellas.

Tabla 47. Competiciones Nacionales.

- División de Honor. Campeonato de Liga.
- División de Plata. Campeonato de Liga.
- Play-off Título.
- Play-off Ascenso
- Honor Femenino
- Supercopa
- Copa del Rey
- Copa de España
- Torneo Juvenil
- Copa Femenina
- Torneo medios de comunicación

Fuente: www.lnfs.es**División de Honor:** Equipos participantes.

Tabla 48. Equipos División de Honor.

	Azkar Lugo F.S.		Benicarló Aeroport Castelló
	Caja Segovia		Carnicer Torrejón
	EIPozo Murcia		FC Barcelona Alusport
	Fisiomedia Manacor		Gestesa Guadalajara
	Inter Movistar		Marfil Santa Coloma
	OID Talavera		Playas de Castellón FS
	Reale Cartagena		Sala 10 Zaragoza
	Trimán Navarra		Xacobeo Lobelle Santiago

Fuente: www.lnfs.es

Campeonato de Liga: Un grupo de dieciséis equipos, jugándose por el sistema de liga a doble vuelta, con un total de 30 jornadas, clasificándose para la siguiente fase por el título los ocho primeros, descendiendo a División de Plata los dos equipos clasificados en los puestos 16º y 15º y jugando Play off con División de Plata el clasificado en el puesto 14º.

Play-Off Título: Los cuartos de final y semifinales se disputarán al mejor de tres partidos, proclamándose vencedor el equipo que consiga dos victorias.

La final se disputará al mejor de cinco partidos, proclamándose vencedor el equipo que consiga tres victorias.

En aquellos partidos que al finalizar el tiempo reglamentario el resultado fuese de empate, se disputará una prórroga de un tiempo de cinco minutos. Si después de disputarse los cinco minutos de prórroga persistiese el empate, se procederá al lanzamiento de penaltis, según lo estipulado en el reglamento deportivo.

Cuartos de final: Los equipos clasificados del primero al octavo lugar en la primera fase.

- OCTAVO – PRIMERO (A)
- SEPTIMO – SEGUNDO (B)
- SEXTO – TERCERO (C)
- QUINTO – CUARTO (D)

Semifinales: Los vencedores de las eliminatorias de cuartos de final.

- VENCEDOR (A) – VENCEDOR (D)
- VENCEDOR (B) – VENCEDOR (C)

Final: Los vencedores de las eliminatorias de semifinales.

Play off permanencia: El equipo clasificado en la 14ª posición jugará dos eliminatorias de Play off por la permanencia con equipos de Plata, el clasificado en 8ª posición en primera eliminatoria, y 4º o 5º en segunda.

Supercopa: En la competición de supercopa participarán, por este orden:

- El Campeón de la Liga.
- El Campeón de la Copa de España o Subcampeón lo fuese de la Liga.
- El campeón de la Copa del Rey o Subcampeón si el campeón estuviese clasificado por la liga o la Copa de España.
- El Club organizador.

Copa de España: Los siete clasificados al finalizar la primera vuelta, más el equipo organizador, si es de División de Honor, accederán a la fase de la Copa de España. Si ningún club de Honor organizara la fase final de Copa o el organizador estuviera incluido entre los siete primero, se incorporará al octavo clasificado.

Se disputará en cuatro eliminatorias a un solo partido por sistema de copa, proclamándose vencedor el equipo que al finalizar el tiempo reglamentario haya obtenido el mayor número de goles. Si al finalizar el tiempo reglamentario el resultado fuese de empate, se disputará una prórroga de un tiempo de cinco minutos. Si después de disputarse los cinco minutos de prórroga persistiese el empate, se procederá al lanzamiento de penaltis, según lo estipulado en las Reglas de Juego.

Torneo Juvenil: Los equipos juveniles de los clubes para la Copa de España disputarán el Torneo de Juveniles con el mismo sistema de competición y los mismos emparejamientos resultantes en la Copa de España.

División de Plata: Equipos participantes.

Tabla 49. Equipos División de Plata.

	Albacete 2010		Arcebansa Zamora
	Azulejos y Pavimentos Brihuega		BP Andorra
	CD Puertollano		Club Deportivo Burela
	El Pozo Ciudad de Murcia		Extremadura Cáceres 2016
	FC Barcelona B Alusport		Fuconsa Jaén
	Gáldar Gran Canaria		Lanzarote Tias Yaiza
	Melilla		Restaurante Frontera Tobarra
	Ríos Renovables Ribera Navarra		Space Gasifred Ciutat d'Eivissa
	UMA Antequera		Unión África Ceutí
	UPV Maristas Valencia		

Fuente: www.Infs.es

Campeonato de Liga: Un grupo con 19 equipos, jugándose por el sistema de liga a doble vuelta, con un total de 38 jornadas.

El campeón obtendrá el derecho de ascenso directo a la División de Honor.

Obtendrá el derecho para disputar el Play Off de ascenso del 2º al 8º clasificado, ambos inclusive, junto con el 14º clasificado de División de Honor.

Descenderán a Nacional "A" los equipos clasificados del 15º al 19º, ambos inclusive.

Play off Ascenso: las eliminatorias se disputarán al mejor de tres partidos, proclamándose vendedor el equipo que consiga dos victorias.

En aquellos partidos que al finalizar el tiempo reglamentario el resultado fuese de empate, se disputará una prórroga de un tiempo de cinco minutos. Si después de disputarse los cinco minutos de prórroga persistiese el empate, se procederá al lanzamiento de penaltis, según lo estipulado en el reglamento deportivo.

Primera Eliminatoria: Los equipos clasificados del 2º al 8º de Plata y el 14º de Honor.

- OCTAVO PLATA – DECIMO CUARTO HONOR (A)
- SEPTIMO PLATA – SEGUNDO PLATA (B)
- SEXTO PLATA – TERCERO PLATA (C)
- QUINTO PLATA – CUARTO PLATA(D)

Segunda Eliminatoria: Los equipos vencedores de las eliminatorias de cuartos de final.

- VENCEDOR (A) – VENCEDOR (D)
- VENCEDOR (B) – VENCEDOR (C)

Copa del Rey: Es una competición de la Real Federación Española de Fútbol, organizada conjuntamente por el CNFS y la LNFS, según los acuerdo de colaboración entre ambas entidades.

Participarán los 16 equipos inscritos en la categoría de División de Honor, aquellos inscritos en División de Plata y los inscritos en Nacional "A", los equipos de División de Plata y Nacional "A" deben confirmar su participación.

La Copa del Rey se disputará en siete eliminatorias por el sistema de copa a partido único, a excepción de las semifinales, que será a doble partido, los emparejamientos se harán por sorteo, menos en el caso de la final.

Primera Eliminatoria: Se realizará entre los equipos inscritos en Nacional "A".

Segunda Eliminatoria: La disputarán los vencedores de la 1ª eliminatoria y los equipos de Plata.

Tercera eliminatoria: La disputarán los vencedores de la 2ª eliminatoria y los equipos de División de Honor.

Cuarta Eliminatoria: La disputarán los vencedores de la 3ª eliminatoria.

Quinta Eliminatoria: La disputarán los vencedores de la 4ª eliminatoria.

Semifinales: La disputarán los vencedores de la 5ª eliminatoria.

Final: La disputarán los vencedores de las semifinales. El equipo que se proclame Campeón obtendrá el derecho a disputar la Supercopa de España.

Liga de División de Honor Femenina: Sistema de competición, liga a doble vuelta por sistema de puntos.

Tabla 50. Equipos División de Honor Femenina.

	Deportivo Cordoba F.S. Cajasur		Femesala Elche
	F.S.F. Mostoles		F.S.F. Rioja
	F.S.F. Ucam Murcia		Burela F.S.
	C.D. Futsi Navalcarnero		Valladolid F.S.F. C.D.
	F.S. Gironella		Ponte Ourense S.A.D.
	Zaragoza 2002-F.S.		C.D. V.P. Soto del Real
	C.D. Campillos		F.S. Ciudad de Alcorcón
	Cidade de as Burgas F.S.		C.D. Orvina

Fuente: www.acfsf.org

Liga de División de Plata Femenina: Se dividen en cuatro grupos los equipos que componen esta categoría. Se desarrolla en dos fases:

Tabla 51. Equipos División de Plata Femenina.

Grupo 1.	
Club Cuatro Arcos Logroño F.S.	C.F. Sala Bilbo – Tecuni Bilbo F.S.
Viaxes Amarelle F.S.	Guarnizo FSF
Valdetires Ferrol F.S.F.	Stylo
Ordizia K.E.	C.F.S. Calceatense
U.D.C. Txantrea K.K.E.	C.D. Camino Cienta
C.D. Ovifem	C.D. Cantera
Flaviobriga F.S.	A Fervenza F.S.F
Grupo 2.	
F.S. Castelldefels	Rubi F.S.
Manlleu F.S.F.	Associacia Esportiva Vallirana
Pony's F.S.	Safranar Torrent F.S.F.
P ^a Andorra C.F.	Club A.D. Planaga
F.S. Sabadell	Masnou Inter Dinamic F.S.
San Viator '78	A.D. Club Teldeportivo
Grupo 3.	
Roldan Futbol Sala	C.D. Universidad de Alicante
Cádiz Polideportivo F.S.F.	C.D. Universidad de Sevilla
Escuela de Fútbol Sala Torre Pacheco	AT Torcal
Brújula F.S.	C.D. Comarca de Nijar
C.D. Guadalcaçin	Pub Nono's de Arjona A.D.
C. Universidad de Granada	Luci Feri Fanum F.P. C.D.
Efutsa Las Torres de Cotillas	U.D. San Vicente F.S.
Grupo 4	
A.D.A.E. Simancas F.S.	San Juan Bosco
Majadahonda F.S.F.	Ateneo Decombarro F.S.
Unami C.P.	Leis Pontevedra
Leganés Masdeporte	A.D. Collado Villaba F.S.
C.D. Chiloeches	A.D. Malpartida
Universidad de Salamanca F.S.	C.F.S. Bargas

Fuente: www.acfsf.org

Fase de Clasificación: Liga a doble vuelta por sistema de puntos.

Fase de Play off de Ascenso: Jugarán los campeones de los cuatro grupos y los dos mejores segundos.

Se establecerá una eliminatoria por sorteo, a doble partido con las siguientes condiciones:

- Se enfrentarán los dos mejores clasificados de entre los cuatro campeones contra los dos mejores segundos.
- Nunca podrán coincidir en el emparejamiento dos equipos del mismo grupo.

- El orden de los partidos entre primeros y segundos será siempre con el primer en casa del segundo clasificado.
- Los otros dos equipos se enfrentarán entre ellos por sorteo puro y el orden del partido vendrá dado según el orden de extracción de las bolas.

INTERNACIONALES.

Tabla 52. Competiciones Internacionales.

<ul style="list-style-type: none"> • UEFA Futsal Cup • Recopa Europa • Intercontinental • Copa Ibérica
--

Fuente: www.lnfs.es

UEFA Futsal Cup: Es el campeonato europeo donde compiten todos los equipos que han ganado la liga de su país más el equipo vencedor del La UEFA Futsal Cup del último año para que pueda defender el título.

Cada año la UEFA establece un coeficiente a las ligas de cada país en 2011 las ligas con mayor coeficiente son la Liga Nacional de Fútbol Sala (España), la Superliga rusa de Fútbol Sala (Rusia) y la Liga kazaja de Fútbol Sala (Kazajistán).

Fases Eliminatorias:

Primera Ronda: En esta fase juegan los equipos con peor coeficiente UEFA, por sorteo se reparten en grupos y sólo pasan la ronda los equipos que obtengan más puntos por grupo.

Segunda Ronda: se dividen los equipos por grupos y pasan a la siguiente fase los dos equipos con más puntos por grupo.

Ronda Élite: En esta fase juegan los 12 equipos que han pasado la fase de eliminación, a ellos se le suman el equipo campeón de la última competición y los tres equipos con mejor coeficiente en la UEFA. Estos 16 equipos se reparten en cuatro grupos, el ganador de cada grupo pasa a la ronda final.

Ronda Final: La ronda final se juega a un solo partido.

Recopa Europa: Esta competición no está reconocida todavía por la UEFA, en ella participan los equipos vencedores de las copas de cada país.

Intercontinental: En esta competición se enfrentan todos los mejores equipos del mundo. En él participan el mejor de Europa, el mejor equipo de Sudamérica y un representante Asiático, más el campeón de la última Copa Intercontinental para que pueda defender su título. Se juega a un único partido el que obtenga más puntos gana la Copa Intercontinental.

Copa Ibérica: En la Copa Ibérica se enfrentan el campeón de la Liga Nacional de España y el campeón de la Liga portuguesa.

SELECCIÓN.

Tabla 53. Competiciones de la Selección.

- 
- Eurocopa
 - Mundial

Fuente: www.lnfs.es

Eurocopa: Se compone de una ronda preliminar, una ronda de clasificación y una fase final de 12 equipos.

Ronda Preliminar: Seis grupos de cuatro equipos se disputan como mini-torneos en una sede única. Los ganadores de los grupos se clasifican para la ronda de clasificación.

Ronda de Clasificación: Los seis ganadores de la ronda preliminar se unen a los 18 contendientes con mejor coeficiente en seis grupos de cuatro equipos que se disputan como mini-torneos. Los ganadores de los grupos y los cinco mejores segundos clasificados logran el pase para la fase final, donde se unen a la anfitriona clasificada automáticamente.

Fase Final: Los 12 equipos serán emparejados en cuatro grupos de tres equipos. Los líderes de cada grupo se clasifican para los cuartos de final, y a partir de este momento el torneo se convierte en una competición eliminatoria.

Mundial: Participarán 20 equipos, 19 más el anfitrión.

Fase de Grupos: Se repartirán por sorteo los 20 equipos en cuatro grupos. La FIFA determinará los cabezas de serie de cada grupo y distribuirá los demás equipos mediante sorteo público.

Los equipos de los cuatro grupos se distribuirán de la manera siguiente:

Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
A1	B1	C1	D1
A2	B2	C2	D2
A3	B3	C3	D3
A4	B4	C4	D4
A5	B5	C5	D5

Se jugará con el sistema de campeonato: cada equipo jugará un partido contra cada uno de los otros equipos del mismo grupo. Un partido ganado vale 3 puntos, un partido empatado 1 punto y un partido perdido 0 puntos.

Los equipos clasificados primero y segundo de cada grupo se clasificarán para la segunda fase.

Segunda Fase de Grupos: Los ocho equipos que se han clasificado de la fase anterior se dividen en dos grupos de cuatro equipos cada uno.

Los equipos de los dos grupos se distribuirán de siguiente manera:

Grupo E:	Ganador	Grupo A	=	E1
	Ganador	Grupo C	=	E2
	2º lugar	Grupo D	=	E3
	2º lugar	Grupo B	=	E4
Grupo F:	Ganador	Grupo B	=	F1
	Ganador	Grupo D	=	F2
	2º lugar	Grupo C	=	F3
	2º lugar	Grupo A	=	F4

Como en la fase anterior se jugará con el sistema de campeonato.

Los equipos clasificados primero y segundo de cada grupo se clasificarán para las semifinales.

Semifinales: Los cuatro clasificados en la segunda fase de grupos disputarán las semifinales de la siguiente manera:

Ganador grupo F contra 2º lugar grupo E

Ganador grupo E contra 2º lugar grupo F

Los partidos se decidirán por el sistema de eliminación directa.

Final: Los ganadores de las semifinales se disputarán la final.

Tercer puesto: Los perdedores de las semifinales disputarán el partido por el 3er puesto.

ORGANIZACIONES.

Real Federación Española de Fútbol (RFEF): Entidad asociativa privada, tiene personalidad jurídica propia, plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines y jurisdicción en los asuntos de su competencia. Posee patrimonio propio y carece de ánimo de lucro.

Comité Nacional de Fútbol Sala: Es el órgano de la Real Federación Española al que compete la promoción, gestión, organización y dirección.

Liga Nacional de Fútbol Sala (LNFS): Asociación deportiva, integrada exclusivamente por los clubs que participan en competiciones de División de Honor y División de Plata.

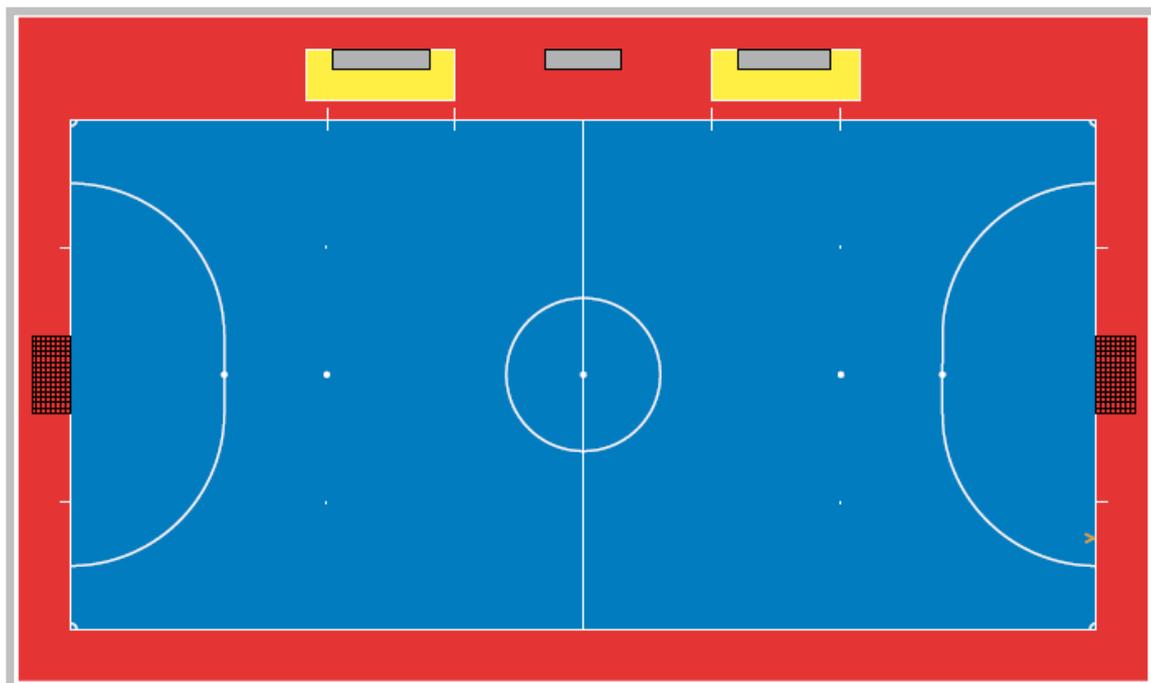
Comisión de Árbitros de Fútbol Sala: Órgano que atiende directamente al funcionamiento del colectivo de tales colegiados.

ANEXO 3. REGLAMENTO DEL FÚTBOL SALA.

LA SUPERFICIE DE JUEGO.

Superficie de juego: La superficie de juego deberá ser lisa, estar libre de asperezas y no ser abrasiva.

Figura 18. Superficie de juego en fútbol sala.



Fuente: FIFA, reglamento 2010/2011

Marcación de la superficie: La superficie de juego se marcará con líneas. La superficie estará dividida en dos mitades por un línea media, denominada línea de medio campo.

El centro de la superficie estará indicado con un punto, situado en el centro de la línea de medio campo, alrededor del cual se trazará un círculo con un radio de 3 metros

Dimensiones: La superficie de juego será rectangular y su longitud será siempre mayor que su anchura.

Todas las líneas deberán tener una anchura de 8 cm.

Longitud: mínimo 25 metros, máximo 42 metros

Anchura: mínimo 16 metros, máximo 25 metros

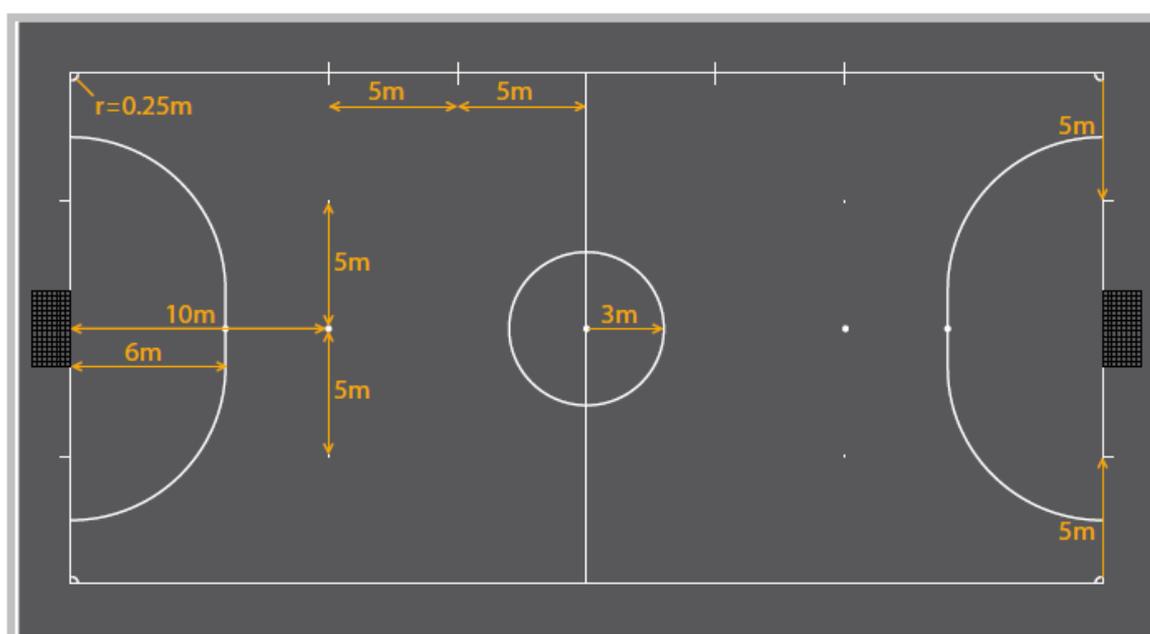
En partidos internacionales:

Longitud: mínimo 38 metros, máximo 42 metros

Anchura: mínimo 20 metros, máximo 25 metros

La superficie de juego y sus características se determinan según el plano siguiente:

Figura 19. Medidas del campo de fútbol sala.



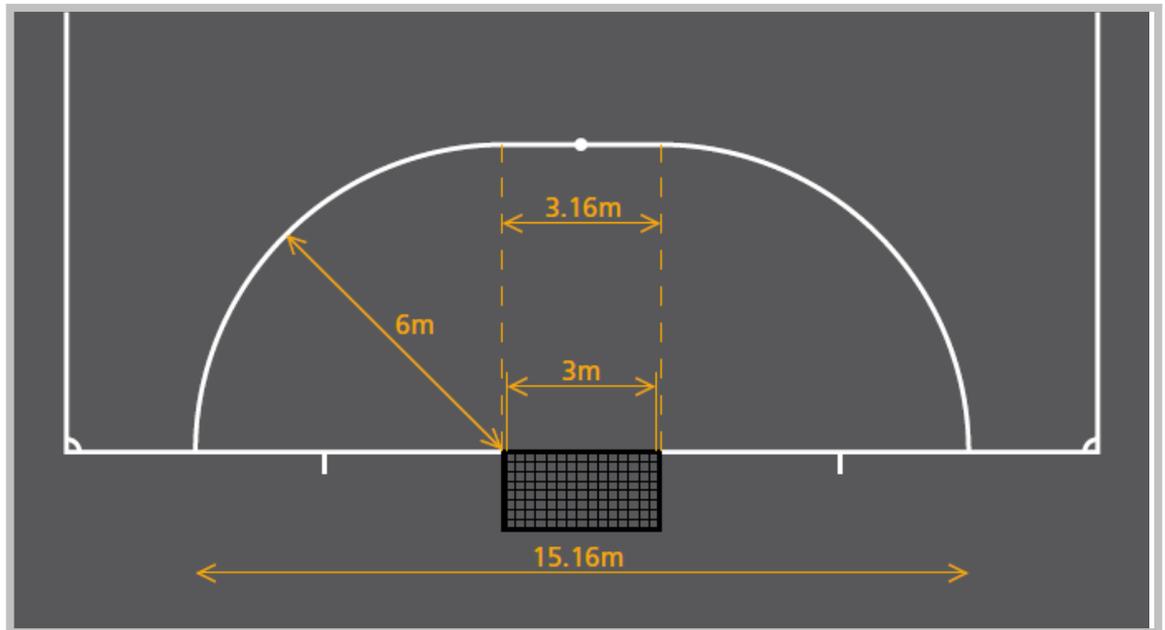
Fuente: FIFA, reglamento 2010/2011.

El área penal: El área penal, situada a ambos extremos de la superficie de juego, se demarcará de la siguiente manera:

Se trazarán dos líneas imaginarias, de 6 metros de longitud, desde el exterior de cada poste de meta y perpendiculares a la línea de meta; al final de estas líneas se trazará un cuadrante en dirección a la banda más cercana, que tendrá, cada uno, un radio de 6 metros desde el exterior del poste. La parte superior de cada cuadrante se unirá mediante una línea de 3,16 metros de longitud, paralela a la línea de meta entre los postes. La línea curva que marca el límite exterior del área penal se conoce como la línea del área penal.

El punto penal: Se dibujará un punto a 6 metros de distancia del punto medio de la línea entre los postes y equidistante de éstos.

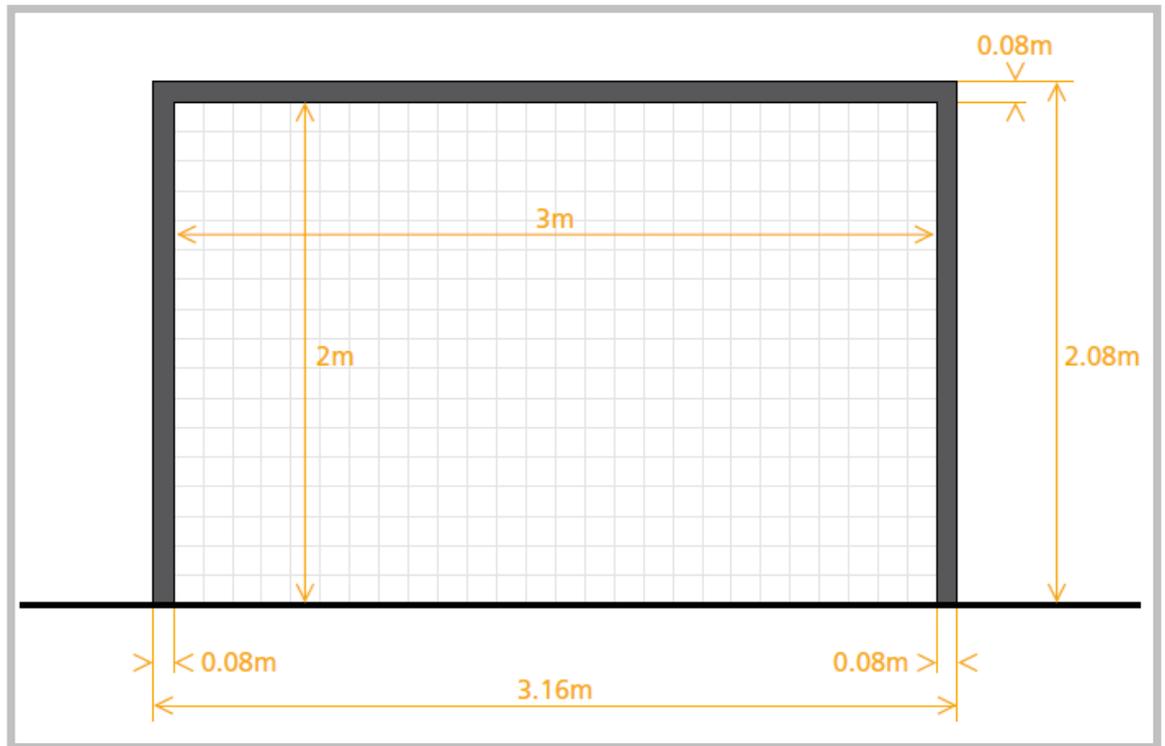
Figura 20. Área de penal.



Fuente: FIFA, reglamento 2010/2011.

Las metas: Las metas se colocarán en el centro de cada línea de meta. Consistirán en dos postes verticales, equidistantes de las esquinas y unidos en la parte superior por un travesaño horizontal. La distancia (media interior) entre los postes será de 3 metros, y la distancia del borde inferior del travesaño al suelo será de 2 metros. Los postes y el travesaño tendrán la misma anchura y espesor, 8 cm.

Figura 21. Meta o portería de fútbol sala.

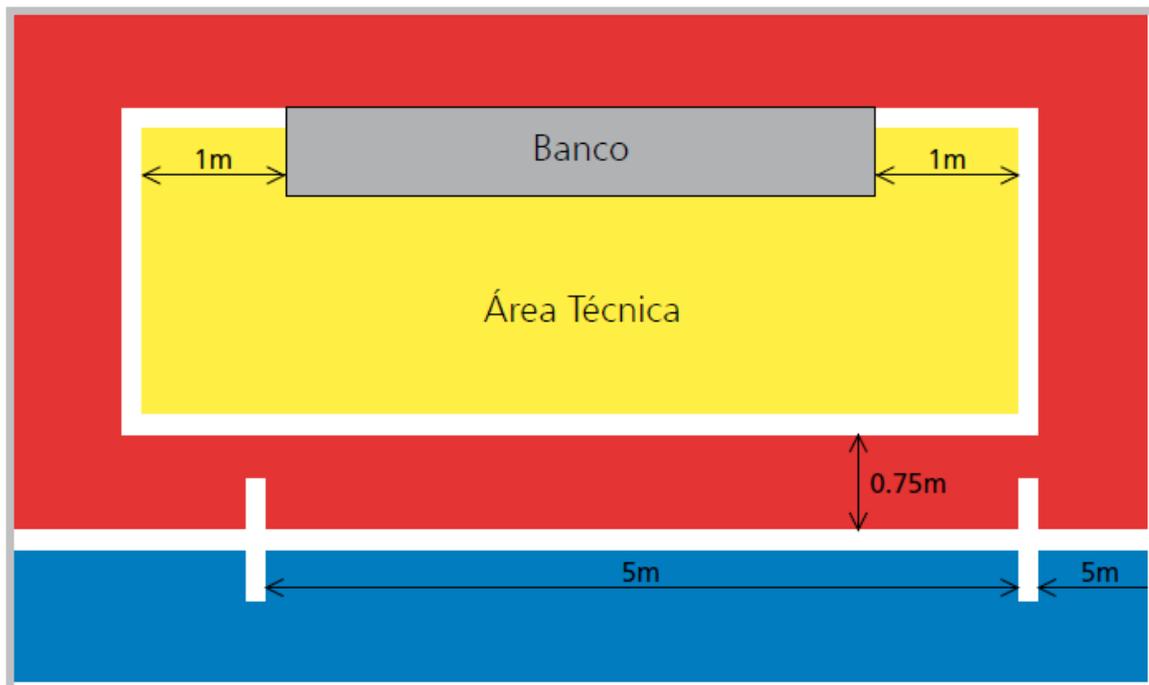


Fuente: FIFA, reglamento 2010/2011.

Zona de sustituciones: la zona de sustituciones es la zona en la línea de banda, situada frente a los bancos de los equipos, que utilizarán los jugadores para entrar y salir de la superficie de juego.

Se situará frente a los bancos de los equipos y se extenderá 5 metros. El área situada frente a la mesa del cronometrador, es decir, 5 metros a cada lado de la línea de medio campo, permanecerá libre.

Figura 22. Zona de sustituciones y área técnica.



Fuente: FIFA, reglamento 2010/2011.

EL BALÓN.

Características y medidas:

Será esférico.

Será de cuero u otro material adecuado.

Tendrá una circunferencia mínima de 62 cm. y máxima de 64cm.

Tendrá un peso superior a 400 gr. e inferior a 440 gr. al comienzo del partido.

Tendrá una presión equivalente a 0,6 – 0,9 atmósferas (600 – 900 g/cm²) al nivel del mar.

No deberá rebotar menos de 50 cm ni más de 65 cm en el primer bote, efectuado desde una altura de 2 m.

EL NÚMERO DE JUGADORES.

El partido lo disputarán dos equipos por un máximo de cinco jugadores cada uno, uno de los cuales jugará como guardameta o portero.

El partido no comenzará si uno de los dos equipos tiene menos de tres jugadores. El partido se suspenderá si en la superficie de juego quedan menos de tres jugadores en uno de los dos equipos.

Procedimiento de sustitución: En cualquier partido de una competición oficial organizada por la Federación Internacional de Asociaciones de Fútbol (F.I.F.A.), una confederación o una asociación miembro podrá haber sustitutos. El número máximo permitido de sustitutos es de siete. Se permitirá un número ilimitado de sustituciones durante el partido.

Un jugador que ha sido reemplazado podrá reingresar en la superficie de juego sustituyendo a otro jugador. Una sustitución puede realizarse siempre, esté o no el balón en juego, si se observan las siguientes disposiciones:

El jugador sale de la superficie de juego por la zona de sustituciones de su propio equipo.

El jugador entra en la superficie de juego por la zona de sustituciones y únicamente cuando el jugador que sale ha traspasado completamente la línea de banda.

Un sustituto se somete a la autoridad y jurisdicción de los árbitros, sea o no llamado a participar en el encuentro.

La sustitución se completa cuando el sustituto entra en la superficie de juego, momento en el que se convierte en jugador, mientras que el jugador a quien reemplaza deja de serlo.

El guardameta podrá cambiar su puesto con cualquier otro jugador.

EL EQUIPAMIENTO DE LOS JUGADORES.

Seguridad: Los jugadores no utilizarán ningún equipamiento ni llevarán ningún objeto que sea peligroso para ellos mismos o para los demás jugadores (incluido cualquier tipo de joyas).

Equipamiento básico: El equipamiento básico obligatorio de un jugador comprende los siguientes artículos separados entre sí:

Un jersey o camiseta.

Pantalón corto – si se usan pantalones térmicos debajo del corto, éstos tendrán el color principal del pantalón corto.

Medias.

Espinilleras o canilleras.

Calzado – el único tipo de calzado permitido será zapatillas de lona o cuero blanco, así como zapatillas de entrenamiento con suela de goma u otro material similar.

Guardametas:

El guardameta podrá utilizar pantalones largos.

Cada guardameta vestirá colores que lo difieren de los demás jugadores y de los árbitros.

Si un jugador de campo sustituye al guardameta, deberá llevar el número dorsal que le corresponde en una camiseta de guardameta.

LOS ÁRBITROS.

Cada partido será controlado por dos árbitros, árbitro y segundo árbitro, quienes tendrán la autoridad total para hacer cumplir las Reglas de Juego en el partido para el que ha sido nombrado, desde el momento en que entra en la instalación donde se encuentra la superficie de juego hasta que la abandona. Los árbitros:

Harán cumplir las Reglas de Juego.

Controlarán el partido en cooperación con los árbitros asistentes, siempre que el caso lo requiera.

Se asegurarán de que los balones utilizados correspondan a las exigencias.

Se asegurarán de que el equipamiento de los jugadores cumpla las exigencias.

Tomarán nota de los incidentes en partido.

Interrumpirán el partido cuando lo juzguen oportuno, en caso de que se contravengan las Reglas del Juego.

Interrumpirán el partido por cualquier tipo de interferencia externa.

Interrumpirán el juego si juzgan que algún jugador ha sufrido una lesión grave y se asegurarán de que sea transportado fuera de la superficie de juego después de que se haya reanudado el partido.

Permitirán que el juego continúe hasta que el balón esté fuera del juego si juzgan que un jugador está levemente lesionado.

Se asegurarán de que todo jugador que sufra una hemorragia salga de la superficie de juego; el jugador sólo podrá reingresar tras la señal de los árbitros, quienes se cerciorarán de que la hemorragia ha cesado, bien directamente o por medio del tercer árbitro.

Permitirán que el juego continúe si el equipo contra el cual se ha cometido una infracción se beneficia de una ventaja, y sancionarán la infracción cometida inicialmente si la ventaja prevista no sobreviene en ese momento.

Castigarán la falta más grave cuando un jugador cometa más de una falta al mismo tiempo.

LA DURACIÓN DEL PARTIDO.

Periodos de juego: El partido durará dos tiempos iguales de 20 minutos cada uno.

Tiempo muerto: Los equipos tienen derecho a un minuto de tiempo muerto en cada uno de los periodos.

Se deberán respetar las siguientes disposiciones:

Los oficiales de los equipos están autorizados a solicitar un minuto de tiempo muerto al cronometrador.

El minuto de tiempo muerto se concederá únicamente cuando el equipo solicitante esté en posesión del balón.

El cronometrador concederá el tiempo muerto cuando el balón esté fuera de juego, utilizando un silbato o una señal acústica diferente de las usadas por los árbitros.

Durante el tiempo muerto, los sustitutos deben permanecer en el exterior de la superficie de juego. La sustitución de jugadores sólo es posible al término del tiempo muerto. Igualmente, no se permitirá que un oficial imparta instrucciones en la superficie de juego.

Si un equipo no solicita el tiempo muerto que le corresponde en el primer periodo, seguirá disfrutando únicamente de un minuto de tiempo muerto en el segundo periodo.

Intervalo del medio tiempo: El descanso o intervalo entre los dos periodos no durará más de 15 minutos.

EL BALÓN EN JUEGO O FUERA DE JUEGO.

El balón fuera de juego: El balón estará fuera de juego si:

Ha traspasado completamente una línea de banda o de meta, ya sea por tierra o por aire.

Golpea el techo.

El balón en juego: El balón estará en juego en todo otro momento, incluso si:

Rebota en los postes o el travesaño y permanece en la superficie de juego.

Rebota en cualquiera de los árbitros situados dentro de la superficie de juego.

EL GOL MARCADO.

Gol marcado: Se habrá marcado un gol cuando el balón haya traspasado totalmente la línea de meta entre los postes y por debajo del travesaño, sin que haya sido llevado, lanzado o golpeado intencionadamente con la mano o el brazo por cualquier jugador del equipo atacante, incluido el guardameta, y siempre que el equipo anotador no haya contravenido previamente las Reglas de Juego.

Equipo ganador: El equipo que haya marcado el mayor número de goles durante un partido será el ganador. Si ambos equipos marcan el mismo número de goles o no marcan ninguno, el partido terminará empate.

Reglamentos de competición: Si el reglamento de la competición establece que debe haber un equipo ganador en un partido o una eliminatoria que finaliza en empate, se permiten solamente los siguientes procedimientos:

Regla de goles marcados fuera de casa.

Tiempo suplementario.

Tiros desde el punto penal.

FALTAS E INCORRECCIONES.

Las faltas e incorrecciones se sancionarán de la siguiente manera:

Tiro libre directo: Se concederá un tiro libre directo al equipo adversario si un jugador comete una de las siguientes siete infracciones de una manera que los árbitros juzguen imprudente, temeraria o con el uso de fuerza excesiva:

Dar o intentar dar una patada a un adversario.

Poner una zancadilla a un adversario.

Saltar sobre un adversario.

Cargar contra un adversario.

Golpear o intentar golpear a un adversario.

Empujar a un adversario.

Realizar una entrada contra un adversario.

Se concederá asimismo un tiro libre directo al equipo adversario si un jugador comete una de las siguientes tres faltas:

Sujetar a un adversario.

Escupir a un adversario.

Tocar el balón deliberadamente con las manos (se exceptúa al guardameta dentro de su propia área penal).

El tiro libre directo se lanzará desde el lugar donde se cometió la infracción, las infracciones anteriormente mencionadas serán faltas acumulables.

Tiro penal: Se concederá un tiro penal si un jugador comete una de las diez infracciones mencionadas anteriormente dentro de su área penal, independientemente de la posición del balón y siempre que este último esté en juego.

Tiro libre indirecto: Se concederá un tiro libre indirecto al equipo adversario si el guardameta comete una de las siguientes cuatro infracciones:

Controla el balón con las manos o los pies en su propia mitad de la superficie de juego durante más de cuatro segundos.

Tras jugar el balón, lo vuelve a tocar en su propia mitad de la superficie de juego tras el pase voluntario de un compañero, sin que el balón haya sido jugado o tocado por un adversario.

Toca el balón con las manos en su propia área penal después de que un jugador de su equipo se lo haya cedido con el pie.

Toca el balón con las manos en su propia área penal después de haberlo recibido directamente de un saque de banda lanzado por un compañero.

Sanciones disciplinarias: Sólo se podrán mostrar tarjetas amarillas o rojas a los jugadores titulares y sustitutos. Los árbitros tienen la autoridad para tomar medidas disciplinarias desde el momento en que se incorporan a la superficie de juego hasta que la abandonan, después del pitido final.

Infracciones sancionables con una amonestación: Un jugador o jugador sustituto será amonestado y se le mostrará la tarjeta amarilla si comete una de las siguientes infracciones:

Ser culpable de conducta antideportiva.

Desaprobar con palabras o acciones.

Infringir con palabras o acciones.

Infringir persistentemente las Reglas de Juego.

Retrasar deliberadamente la reanudación del juego.

No respetar la distancia reglamentaria en un saque de esquina, de banda, tiro libre o saque de meta.

Entrar o volver a entrar en la superficie de juego sin el permiso de los árbitros, o contravenir el procedimiento de sustitución.

Abandonar deliberadamente la superficie de juego sin el permiso de los árbitros.

Infracciones sancionables con una expulsión: Un jugador o jugador sustituto será expulsado y recibirá la tarjeta roja si comete una de las siguientes infracciones:

Ser culpable de juego brusco grave.

Ser culpable de conducta violenta.

Escupir a un adversario o a cualquier otra persona.

Impedir con mano intencionada un gol o malograr una oportunidad manifiesta de gol (esto no es válido para el guardameta dentro de su propia área penal).

Malograr la oportunidad manifiesta de gol de un adversario que se dirige hacia la meta del jugador mediante una infracción sancionable con tiro libre o tiro penal.

Emplear lenguaje o gesticular de manera ofensiva, grosera y obscena.

Recibir una segunda amonestación en el mismo partido.

TIROS LIBRES.

Tipos de tiros libres: Los tiros libres son directos o indirectos.

Tanto para los tiros libres directos como indirectos, el balón deberá estar inmóvil cuando se lanza el tiro y el ejecutor no podrá volver a jugar el balón antes de que éste haya tocado a otro jugador.

El tiro libre directo: Se concederá un gol si el balón se introduce directamente en la meta contraria.

El tiro libre indirecto: Sólo se concederá un gol si el balón toca a otro jugador antes de entrar en la meta.

Faltas acumulables:

Son aquellas sancionadas con un tiro libre directo y mencionadas en la Regla 5.2.9.

En el informe del partido se registrarán las primeras cinco faltas acumuladas por cada equipo en cada período.

Los árbitros podrán detener o no el juego, en virtud de si deciden aplicar ventaja, y siempre que un equipo afectado por la falta tuviese una oportunidad manifiesta de marcar un gol.

Si han aplicado ventaja, una vez que el balón esté fuera del juego le indicarán al cronometrador y al tercer árbitro, mediante la señal preceptiva, que anoten la falta acumulativa.

Si hay tiempo suplementario, todas las faltas acumuladas durante el segundo período del partido continuarán acumulándose en el tiempo suplementario en el partido.

El tiro penal: Se concederá un tiro penal contra el equipo que comete una de las infracciones sancionables con un tiro libre directo dentro de su propia área penal mientras el balón está en juego.

Se podrá marcar un gol directamente de un tiro penal.

Se concederá el tiempo adicional para poder ejecutar un tiro penal al final de cada tiempo o al final de los períodos del tiempo suplementario.

ANEXO 4. CONVENIO COLECTIVO DEL FUTBOL SALA.

CONVENIO COLECTIVO DEL FÚTBOL SALA.

CAPÍTULO I

Disposiciones generales

Artículo 1. Ámbito funcional.

El presente Convenio Colectivo establece y regula las normas por las que han de regirse las condiciones de trabajo de los jugadores profesionales de fútbol sala que prestan sus servicios para los clubes, entidades o sociedades anónimas deportivas adscritos a la División de Honor o máxima categoría de las competiciones organizadas por la Liga Nacional de Fútbol Sala y aquellas entidades adscritas a la División de Plata o a otras categorías de dichas competiciones que se adhieran al presente convenio, así como los derechos y obligaciones exigibles entre las asociaciones firmantes.

Artículo 2. Ámbito profesional.

El presente Convenio Colectivo será de aplicación a los jugadores profesionales de fútbol sala que, en virtud de una relación establecida con carácter regular se dediquen voluntariamente a la práctica del deporte por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de un club, entidad o sociedad anónima deportiva a cambio de una retribución, con la exclusión prevista en el párrafo segundo del número dos del artículo 1 del Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio.

Artículo 3. Ámbito territorial.

El presente Convenio Colectivo será de aplicación a todas aquellas relaciones laborales establecidas entre jugadores de fútbol sala y clubes o entidades o sociedades anónimas deportivas, de conformidad con los artículos precedentes, dentro del territorio español como, asimismo, aquellas que se presten fuera del territorio nacional y se encuentren comprendidas dentro del ámbito funcional o personal del mismo.

Artículo 4. Ámbito temporal.

El presente Convenio, independientemente de la fecha de su publicación en el Boletín Oficial del Estado, comenzará su vigencia el día cinco de marzo de 2.004, finalizando, salvo prórroga del mismo, el día 30 de junio de 2.005.

Artículo 5. Denuncia y prórroga.

El presente Convenio quedará prorrogado tácitamente por sucesivos períodos iguales al de su duración inicial, de no mediar denuncia en forma del mismo por cualquiera de las partes. Dicha denuncia deberá ser fehacientemente notificada por escrito a la otra parte, con una antelación mínima de tres meses a su fecha de finalización o de cualquiera de sus prórrogas. La denuncia será sometida a la Comisión Paritaria para su trámite y resolución, con carácter previo al sometimiento de la misma a la Jurisdicción Laboral competente.

Denunciado el Convenio, se mantendrán en vigor las cláusulas normativas del mismo hasta su sustitución por un nuevo Convenio.

LNFS – AJFS

CAPÍTULO II

Comisión Paritaria.

Artículo 6.

1. Durante la vigencia del presente Convenio se creará una Comisión Paritaria que tendrá su domicilio, indistintamente, en las sedes de la Liga Nacional de Fútbol Sala y la Asociación de Jugadores de Fútbol Sala, según a quien corresponda en ese momento la presidencia de esta Comisión, sin perjuicio de que tenga validez la reunión cualquiera que sea el lugar donde se celebre.

2. Estará compuesta por cuatro representantes que designarán por mitad las partes negociadoras del presente Convenio, pudiéndose contar con la asistencia de asesores, con voz pero sin voto.

Actuarán como Presidente, alternativamente, el representante designado al efecto por cada una de las partes, y como Secretario el que sea designado por la parte que no ostente la presidencia.

3. La Comisión se reunirá cuantas veces sean necesarias, a instancia de cualquiera de las partes, para solventar cuantas dudas, discrepancias o conflictos pudieran producirse como consecuencia de la aplicación de este Convenio.

De cada reunión se levantará el acta oportuna, siendo vinculantes para ambas partes los acuerdos que en ella se alcancen por mayoría simple.

4. Serán funciones de la Comisión Paritaria las siguientes:

a) La interpretación de la aplicación de las cláusulas de este Convenio, por sumisión voluntaria de la LNFS y la AJFS.

b) En su caso, el desarrollo reglamentario de los acuerdos alcanzados en la negociación.

c) La vigencia del cumplimiento de lo pactado.

d) La mediación, por sumisión voluntaria, en los conflictos colectivos jurídicos que puedan suscitarse en relación con lo acordado en el Convenio.

e) Aquellas competencias contempladas en el Convenio o que las partes decidan asignarle.

f) Cuantas otras actividades que tiendan a la mayor eficacia práctica de lo pactado y al mantenimiento de las buenas relaciones entre las partes.

5. El funcionamiento, organización y procedimiento de la Comisión Paritaria será el establecido en el Anexo I.

CAPÍTULO III

Jornada, horario, descanso y vacaciones

Artículo 7. Jornada.

La jornada del jugador profesional de fútbol sala comprenderá la prestación de sus servicios ante el público y el tiempo en que esté bajo las órdenes directas del club, entidad o sociedad anónima deportiva a efectos de entrenamiento o preparación física y/o técnica para la misma.

La jornada laboral en ningún caso superará las siete horas al día ni las cuarenta a la semana; con respeto, en todo caso, de los límites de trabajo efectivo legalmente establecidos.

Artículo 8. Horario.

Es el tiempo que el jugador se encuentra bajo las órdenes del club o sus representantes, que comprenderá:

a) Entrenamientos: Serán programados por cada club o entrenador y deberán comunicarse a los jugadores que deban participar en los mismos con la antelación suficiente, atendiendo a lo programado en el reglamento de régimen interno del club. En términos generales, serán realizados conjuntamente por todos los jugadores de la plantilla, salvo en caso de lesión, enfermedad o cualquier otra causa justificada, que deberá ser notificada al jugador.

b) Concentraciones y desplazamientos: El jugador queda obligado a realizar las concentraciones que establezca el club, siempre que no excedan de las 24 horas inmediatamente anteriores a la de comienzo del partido, cuando se juegue en campo propio. Si se jugase en campo ajeno, la concentración no excederá de 48 horas, incluido el tiempo de desplazamiento, tomando igualmente de referencia la de comienzo del partido. Quedan excluidos de los límites temporales anteriores aquellos periodos de concentración originados por causas excepcionales derivadas de competiciones específicas, como pretemporada, Supercopa, Copa de la Liga, competiciones internacionales, o similares.

c) Otras actividades: Comprenderán la celebración de reuniones técnicas, promocionales del club, informativas o de gimnasio, sauna o masaje, que deberán comunicarse a los jugadores con antelación suficiente, atendiendo a lo programado en el reglamento de régimen interno del club.

En todo caso, se estará a lo que se contempla en el artículo precedente en lo referente a duración máxima de la jornada diaria y a la fijación de jornadas inferiores a la indicada con carácter general, en la forma que prevé el Real Decreto 1006/1985.

Artículo 9. Descanso semanal.

Los jugadores disfrutarán de un descanso semanal mínimo de día y medio, del que, al menos, un día será disfrutado de forma continuada, preferentemente a contar

desde el final del partido o regreso del viaje si se jugara fuera, dejándose al acuerdo de las partes el disfrute del medio día restante, que tampoco podrá ser fraccionado.

Artículo 10. Vacaciones.

Cada jugador dispondrá de treinta y siete días naturales de vacaciones anuales retribuidas o de la parte proporcional que le corresponda cuando hayan prestado sus servicios en el club o entidad o sociedad anónima deportiva durante un tiempo igual o superior a un año, que podrán fragmentarse hasta en tres períodos, uno de los cuales deberá ser, cuando menos, de treinta días naturales consecutivos, a disfrutar entre los meses de junio, julio y agosto.

Los clubes o entidades de fútbol sala procurarán adaptar el sistema de vacaciones para que los jugadores que se incorporen a la selección nacional española puedan disfrutar, al menos, de veintiún días de vacaciones consecutivos.

En ningún caso podrá sustituirse el período vacacional por compensación económica.

A los efectos de lo dispuesto en el párrafo primero, el año para el cómputo de las vacaciones se contará desde la fecha de comienzo de la relación laboral.

Artículo 11. Otros días de descanso y permisos especiales.

Los jugadores disfrutarán de los días de fiesta que establezca el calendario laboral de cada año, a excepción de aquellos que coincidan con un partido de fútbol sala. Se exceptuarán también, aquellos días festivos que se produzcan cuarenta y ocho (48) horas antes de un partido en campo propio o con setenta y dos (72) horas antes en campo ajeno.

Por parte de la LNFS y de los clubes, entidades o sociedades anónimas deportivas no se programará competición nacional alguna, ni tan siquiera entrenamientos o desplazamientos, ni cualquier otra actividad laboral, para los días 24, 25 y 31 de diciembre, ni para los días 1, 5 y 6 de enero, de los años de vigencia del presente Convenio. No obstante y en lo que se refiere a las dos últimas fechas indicadas, se exceptúa el cumplimiento de las obligaciones en el ámbito de la competición internacional o nacionales derivadas de las mismas y que no pudieran ser programadas en fechas diferentes. La utilización de los días 5 y 6 para la actividad deportiva requerirá acuerdo previo de la Comisión Paritaria.

En cuanto a otros descansos y permisos especiales se estará a lo dispuesto en esta materia en el Estatuto de los Trabajadores y las demás normas laborales de general aplicación, en cuanto no sean incompatibles con la naturaleza especial de la relación laboral de los deportistas profesionales.

CAPÍTULO IV.

Contrato de trabajo, duración, periodo de prueba, modalidades, extinción.

Artículo 12. Contrato de trabajo.

1.- Los contratos de trabajo que suscriban los jugadores profesionales de fútbol sala y los clubes, entidades o sociedades anónimas deportivas deberán ajustarse a las prescripciones que se establecen en el artículo 3 del Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio.

2.- La obligación de suscribir contrato alcanzará a todos los jugadores, cualquiera que sea la cuantía de su contraprestación, que presten servicios en clubes, entidades o sociedades anónimas deportivas adscritos a la Liga Nacional de Fútbol Sala que militen en División de Honor.

Deberán figurar necesariamente, como contenido mínimo, las estipulaciones consignadas en el modelo de contrato tipo que se adjunta como Anexo II al texto del presente Convenio.

Se formalizarán por cuadruplicado ejemplar, de los cuales uno será para cada una de las partes contratantes, un tercero para LNFS, y el cuarto para el INEM.

3- A los efectos del presente Convenio, los jugadores profesionales de fútbol sala podrán suscribir contratos a tiempo completo o a tiempo parcial cuando su jornada de trabajo sea la fijada con carácter general o la reducida que los mismos puedan pactar en los contratos.

Artículo 13. Período de prueba

Existirá un período de prueba que se iniciará en el mismo día que el contrato surta efectos en cuyo caso no podrá exceder de quince días, salvo en el supuesto de que el jugador participe por primera vez en la Liga Nacional de Fútbol Sala, en cuyo caso será de un mes.

Artículo 14. Duración del contrato.

El contrato suscrito entre el club y el jugador tendrá siempre una duración determinada, con una fecha expresa de finalización, aunque esta se refiera a una determinada competición o número de partidos. En todo caso se entenderá finalizado, sin necesidad de previo aviso, el día señalado produciéndose en tal caso igualmente la extinción de la licencia deportiva.

Podrán producirse prórrogas del contrato, igualmente para una duración determinada, mediante sucesivos acuerdos al vencimiento del término originalmente pactado.

Artículo 15. Cesión temporal de jugadores.

1.- Los clubes podrán ceder temporalmente a otro club los derechos derivados de la inscripción de sus jugadores.

2.- Son requisitos necesarios para que pueda efectuarse cesión:

a) Que preste su consentimiento el jugador interesado.

b) Que las gestiones las lleven a cabo directamente los dos clubes.

c) Que se formalice documento extendido por quintuplicado ejemplar, firmado por quienes tengan capacidad o poder suficiente para hacerlo en nombre propio o en representación de cada una de las partes. Tales ejemplares corresponderán al club cedente, al club cesionario, el jugador, a la LNFS y a la RFEF.

3.- En ningún caso la cesión temporal podrá ser por un período de tiempo superior al que reste de vigencia al contrato del jugador con el club cedente.

4.- En todos los casos de cesión deberá respetarse la normativa que regula los supuestos de alineación indebida.

5.- La cesión sólo podrá hacerse en los períodos hábiles para solicitud de licencias y, en todo caso, terminará, así como el respectivo contrato que la regule, al finalizar la temporada deportiva en que se hubiera efectuado, aunque podrá repetirse en las sucesivas, sin que en ningún caso un mismo jugador pueda ser objeto, por parte de su club, de más de tres convenios de cesión.

6.- Las cesiones podrán resolverse antes de dicho término, siempre que concurren los siguientes requisitos:

a) Que expresen formalmente su consentimiento el club cedente, el club cesionario y el jugador.

b) Que el club cedente al que interese el retorno del jugador lo lleve a cabo dentro de los períodos de inscripción previstos en función de la categoría en que milita.

7.- Las cesiones serán, en todo caso, a título intransferible.

8.- El tiempo de permanencia del jugador en el club cesionario se computará a los efectos de licencia o contrato con el cedente, y el cesionario se subrogará en todos los derechos y obligaciones de cualquier tipo, incluido los contractuales, que tuviera el cedente con el jugador. En todo caso, ambos responderán solidariamente del cumplimiento de las obligaciones laborales y de Seguridad Social, en su caso.

9.- En la fecha de la reincorporación del jugador a su club, el primitivo contrato reanudará su vigor a todos los efectos reglamentarios, así como la correspondiente licencia, sin necesidad en su caso, de obtener una nueva.

10.- En el supuesto de que la cesión se realice a cambio de contraprestación económica pactada entre cedente y cesionario, el jugador tendrá derecho a percibir, como mínimo el 15 por 100 del precio pactado, que deberá ser abonado por el club, entidad o sociedad anónima deportiva cesionaria en el momento de la aceptación de la cesión por el jugador.

Artículo 16. Extinción anticipada del contrato por cesión definitiva.

Durante la vigencia de un contrato, el club y el jugador profesional de fútbol sala podrán acordar la terminación del mismo, siempre que aquél haya concertado con otro club la cesión definitiva de los derechos contractuales que ostente sobre el jugador, y siempre que éste acepte expresamente dicha cesión definitiva. En este caso, el convenio de cesión definitiva constará por escrito, en el que figurarán, como mínimo, los clubes intervinientes, el precio de la cesión, la aceptación expresa del jugador cedido y su voluntad de dar por concluido el contrato en vigor con el club cedente.

Esta extinción anticipada producirá la anulación de la licencia existente, y la alineación por el nuevo club estará condicionada a las disposiciones reglamentarias generales deportivas que la regulan.

El jugador tendrá derecho a percibir, como mínimo, el 15 por 100 del precio de dicha cesión, que deberá ser pagado, en todo caso, por el club adquirente de los derechos sobre el jugador.

El club que adquiera los derechos del jugador responderá subsidiariamente de los derechos y obligaciones contraídos inicialmente por el club transferente con el jugador o con cualquier otra entidad con motivo de la licencia, convenio o contrato extinguidos.

Artículo 17. Extinción anticipada por decisión unilateral del jugador.

1.- Cuando un club quiera suscribir licencia con un jugador con contrato en vigor con otro club que ya hubiere cumplido la edad de veintitrés años, y no disponga de la carta de baja, podrá efectuar, una vez terminada la temporada oficial, documento de oferta por el jugador en concreto, que deberá ser depositado en la L.N.F.S.

La oferta deberá ser presentada debidamente suscrita por el jugador y por el club ofertante entre el 1 y el 31 de julio de cada año, y sólo se podrá presentar una oferta por jugador y temporada.

El documento de oferta recogerá detalladamente todos los aspectos esenciales del acuerdo, especialmente su duración, así como todos aquellos que puedan ser objeto de valoración económica y que supongan ingresos para el jugador o asunción de sus gastos por el Club.

2.- Una vez presentado el documento de oferta, se remitirá al Club de origen al día siguiente para que, dentro de un plazo improrrogable de diez días, manifieste si desea ejercer el derecho de opción sobre el jugador.

El ejercicio del derecho de opción obligará al club de origen a satisfacer al jugador prestaciones iguales a las que figuren en el documento de oferta, así como a respetar las demás condiciones de éste.

3.- Si el club de origen presenta un documento de opción en los términos anteriormente expuestos, el jugador continuará vinculado al club. En el plazo de treinta

días deberán formalizar nueva licencia, con sujeción al contenido del documento de oferta.

Si el club de origen renuncia a ejercer el derecho de opción o no lo efectúa dentro de plazo, el jugador podrá suscribir licencia con el club ofertante, que deberá ser presentada en un plazo no superior a los veinte días.

4.- En el supuesto del último párrafo del número anterior, el club de origen tendrá derecho a una indemnización por gastos de formación, que deberá ser abonada previamente por el club de destino. Los criterios para determinar la indemnización serán los siguientes:

a) El importe de la indemnización será, inicialmente, el promedio entre el importe de los ingresos económicos percibidos por el jugador durante el último año en el club de origen y la media anual de los ingresos de la oferta económica que fuera a percibir del club que pretende sus servicios. Para el cálculo de la indemnización se incluirán todas aquellas partidas o conceptos que tengan valoración económica, sea cual sea su forma de pago, y sean ingresos o asunción de gastos.

b) El importe de la indemnización o base calculada según el apartado anterior, se fijará definitivamente mediante la aplicación de los siguientes índices correctores:

1. Si el jugador hubiere permanecido una temporada en el club de origen, éste sólo tendrá derecho a percibir el 50 % de dicha base.

2. En el supuesto de que el jugador hubiera permanecido mas temporadas deportivas en el club de origen, este tendrá derecho a percibir, además del citado 50 %, un 25 % de incremento, calculado también sobre dicha base inicial, por cada temporada deportiva que el jugador hubiera estado bajo su disciplina de forma continuada. En todo caso, el importe total de la indemnización no podrá ser superior al 150 % de la base inicial de cálculo de la indemnización.

c) La indemnización, en cualquier caso, no podrá ser en ningún caso inferior a las cantidades que al efecto fije el Consejo de Gobierno de la L.N.F.S. antes del inicio de cada temporada deportiva.

d) Las cuantías en vigor son las siguientes:

1. Cuando el jugador proceda de un equipo de División de Plata y obtenga licencia por un equipo de División de Plata, la indemnización mínima será de tres mil (3.000) euros.

2. Cuando se proceda de División de Plata y se obtenga licencia por División de Honor, o se proceda de División de Honor y se obtenga licencia por División de Plata, la indemnización mínima será de seis mil (6.000) euros.

3. Cuando la transferencia se produzca entre dos equipos de División de Honor, la indemnización mínima será de nueve mil (9.000) euros.

5.- Un documento de oferta sólo podrá ser presentado y retirado con el consentimiento del club ofertante y del jugador.

La parte que no cumpla las condiciones de la oferta o no formalice la licencia abonará a la otra el importe de los ingresos del primer año de la oferta en concepto de indemnización por daños y perjuicios.

6.- Asimismo, un documento de opción tan sólo podrá ser retirado con el consentimiento conjunto del club ofertante, del club de origen y del jugador.

El incumplimiento comportará la misma indemnización que la referida en el apartado anterior, que deberá abonar el incumplidor a cada una de las partes perjudicadas.

7.- El procedimiento material que deberán utilizar los clubs para ejercer los derechos descritos en los artículos anteriores será determinado y ejecutado, en su caso, por los órganos de gobierno de la L.N.F.S., los cuales quedan facultados expresamente a tal fin en los términos que sean necesarios al efecto.

8.- Los clubs tendrán derecho a percibir una indemnización en concepto de derechos de formación sobre aquellos jugadores que teniendo menos de 23 años quedaran en libertad sin baja del club por haber finalizado la duración de su licencia o la duración de su convenio con este, siempre y cuando hubieren permanecido en el club más de dos temporadas deportivas continuadas. En este supuesto, la indemnización procedente será la mitad del importe calculado de acuerdo con los artículos anteriores.

9.- Tanto en cualquiera de los supuestos reflejados en los artículos anteriores, como en el supuesto de que un jugador, tenga la edad que tenga, manifestara

fehacientemente al club con el que estuviera vinculado contractualmente su deseo de extinguir unilateralmente su contrato al amparo de los derechos que le confiere el artículo 16 del R.D. 1006/1.985, de 26 de junio, la LNFS no diligenciará ninguna licencia del jugador que no se presente acompañada de la carta de baja del club con el que originariamente tuviera contrato, a no ser que se acredite haber abonado a este o haber depositado en la Liga a su disposición, el importe de la cláusula contractual de rescisión anticipada del contrato, si la hubiere, o, en su defecto, como mínimo, el importe al que pudiera ascender la compensación económica prevista y calculada según las anteriores normas sobre derechos de indemnización y formación.

Si se hubiera optado por el depósito en la LNFS., esta abonará la cantidad depositada al club de origen si en el plazo de un mes desde la fecha de depósito no se hubiera acreditado

© AJFS, www.ajfs.org A.J.F.S. Asociación de Jugadores de Futbolsala
Download Web

por ninguna de las partes interesadas la interposición de la acción judicial de determinación de la cuantía de la indemnización por la extinción anticipada del contrato con arreglo a las normas legales generales.

En el caso de que se hubieran iniciado tales acciones judiciales, el abono o depósito quedará afecto, en cuanto a su cuantía, a la definitiva sentencia judicial que se dicte al respecto. Si la sentencia judicial fijase como indemnización una cantidad superior a la abonada o depositada previamente, la vigencia de la licencia del jugador quedará suspendida hasta tanto en cuanto no se acredite haberse hecho efectivo el exceso del importe de la indemnización fijado judicialmente.

En todos los casos, el importe de la indemnización abonada o depositada deberá ser incrementada en el I.V.A. correspondiente, calculado al tipo general vigente en el momento de efectuarse la entrega de la cantidad correspondiente.

10.- En aquellos en que el jugador hubiere pactado con el club y a favor de este un derecho preferente de renovación contractual o derecho de tanteo para el término del contrato, igualando la oferta recibida de otros u otros clubes, deberá presentar dicha oferta u ofertas ante la LNFS, en modelo tipo que se refleja en el Anexo III, con el fin de que esta entidad compruebe las condiciones contractuales del jugador y la adecuación del documento, para su visado a efectos del ejercicio de la opción preferente.

CAPÍTULO V.

Condiciones económicas

Artículo 18. Salario.

1.- Dentro de los límites de la libertad de contratación fijados en el artículo 12 del presente Convenio, serán consideradas a todos los efectos como salario la totalidad de la retribuciones que, por todos los conceptos, sean abonadas por los clubes a los jugadores profesionales de fútbol sala, con la siguientes excepciones:

a) Aquellos conceptos que están excluidos por la legislación laboral vigente.

b) Las primas por resultados deportivos, hasta el límite previsto en la legislación fiscal vigente, que hubieran sido pactadas por escrito entre el club y su plantilla o con cada jugador individualmente.

c) Las dietas y gastos de desplazamiento hasta el límite que, en cada momento, fije la legislación vigente.

d) El 15% del total de las retribuciones totales percibidas, cantidad que será imputada a la explotación de los derechos de imagen de los jugadores cuando se efectúe en asociación con el conjunto del equipo o con el juego, cuando porten los distintivos de su club respectivo o participen en eventos públicos organizados por la Liga Nacional de Fútbol Sala o por los propios clubes.

e) Las cantidades percibidas mediante pacto expreso entre el club y el jugador o terceras personas, en concepto de retribución por la explotación publicitaria lucrativa de los derechos de imagen del jugador distintos de los del apartado anterior.

2.- Sin perjuicio de lo anterior, los clubes, entidades o sociedades anónimas deportivas y sus jugadores podrán pactar cualquier forma de retribución distinta de la señalada.

Artículo 19. Retribución mínima garantizada.

A los jugadores afectados por el presente Convenio, se les garantizará por todos los conceptos, como mínimo, el Salario Mínimo Interprofesional mensualmente durante el periodo de tiempo que estuviere en vigor el contrato con el club, o la parte

que proporcionalmente corresponda en razón del tiempo efectivo de prestación de su servicio.

Artículo 20. Retribución de vacaciones.

El jugador profesional percibirá durante el período de vacaciones el importe correspondiente al sueldo mensual pactado.

Artículo 21. Recibo de salarios.

Los clubes, entidades o sociedades anónimas deportivas sujetos al presente Convenio deberán realizar el pago de las retribuciones pactadas, en los recibos oficiales de salarios, según modelo aprobado por la vigente legislación laboral, en los términos del que figura en el Anexo IV, haciendo entrega de una copia firmada al jugador profesional.

Artículo 22. Pago de salarios.

Cuando no se haya especificado el día de pago de las retribuciones pactadas, se entenderá como tal el siguiente:

a) Prima de contratación, fichaje o permanencia en la categoría: Al término de cada temporada y siempre antes del 30 de junio. Cuando la prima se refiera a períodos superiores a un año, se dividirá el importe por el número de años para determinar la cantidad adecuada a cada temporada.

b) Prima por partido: Dentro de los quince días siguientes a la fecha de su devengo.

c) Sueldo mensual: Entre los cinco últimos días hábiles del mes en curso y los cinco días hábiles del mes siguiente.

El club o entidad deportiva podrá optar por pagar las retribuciones correspondientes en efectivo, mediante talón bancario o transferencia a la cuenta corriente que indique el jugador.

Artículo 23. Retribución durante incapacidad transitoria.

El jugador profesional de fútbol sala que durante la vigencia del contrato sufriera baja por incapacidad transitoria, por cualquier causa, tendrá derecho a que el club, entidad o sociedad anónima deportiva le abone la diferencia existente entre las

cantidades que reciba con cargo a la Seguridad Social y el 100 por 100 de las percepciones pactadas por todos los conceptos salariales, manteniendo esta situación hasta su alta o finalización del contrato.

CAPÍTULO VI

Garantía Salarial

Artículo 24. Garantía salarial.

Cada uno de los clubes, entidades o sociedades anónimas deportivas componentes de la LNFS garantizarán con carácter obligatorio el cobro de las cantidades que adeuden a los jugadores en concepto de retribución por los servicios prestados en el marco de la relación deportivo-laboral, mediante la prestación de los avales o garantías necesarios, que serán formalizados y depositados ante la Liga Nacional de Fútbol Sala.

La cuantía a depositar por cada club o entidad deportiva será de un 0.5 % del salario de cada jugador, cantidad que será abonada por el club y el jugador en partes iguales. Esta cantidad se fija para la temporada deportiva 2.004/2.005, fijándose a través de la Comisión Paritaria la cuantía de la misma para las sucesivas temporadas de vigencia del presente Convenio.

Las modificaciones y demás incidencias en relación con lo previsto en los párrafos anteriores se regularán por la Comisión Paritaria y la normativa que regula la misma.

CAPÍTULO VII

Mejoras sociales

Artículo 25. Indemnizaciones.

Las indemnizaciones previstas en el artículo 13, apartado d), del Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, que puedan corresponder al jugador profesional de fútbol sala o a sus herederos, como consecuencia de accidente y/o enfermedad profesional con resultado de muerte, incapacidad permanente, total o absoluta, o gran invalidez, que tengan su causa en el ejercicio del fútbol sala, se fijan en doce mensualidades, comprensivas de la totalidad de conceptos salariales percibidos por el jugador, con un límite de sesenta mil (60.000) euros; todo ello sin perjuicio de las indemnizaciones que

podieran corresponderle por razón de su inclusión en el sistema protector de la Seguridad Social o de aquellas que fuesen incluidas en el contrato que le una individualmente al club en el que preste sus servicios como jugador profesional de fútbol sala.

Los riesgos indemnizables por los expresados conceptos, incluidos los que pudieran surgir como consecuencia de viajes, fruto de la actividad deportiva, deberán ser cubiertos mediante la suscripción de la oportuna póliza de seguro que, podrá ser colectivo, y, cuya prima anual se justificará, junto con sus renovaciones, a la LNFS, quien la hará llegar con la misma periodicidad a la Asociación de Jugadores de Fútbol Sala, justificando con la póliza el aseguramiento de todos los jugadores que presten sus servicios en clubes, entidades o sociedades anónimas deportivas adscritas a la LNFS, y como beneficiarios aquellas personas que expresamente designe cada jugador comprendido en la póliza, aparte del propio jugador.

Artículo 26. Promoción deportiva.

Los firmantes del presente Convenio colectivo se comprometen a establecer un marco de relaciones que traten de impulsar la promoción del fútbol sala profesional en nuestro país, a cuyo fin la LNFS, en el marco concreto de las respectivas actuaciones, se compromete a colaborar en las actividades que pudieran ser programadas en dicho ámbito.

El partido a beneficio de la Asociación es competencia exclusiva de la AJFS y podrá realizarse uno en cada temporada.

Los clubes de la LNFS se comprometen a ceder un jugador nacional y uno no seleccionable, de entre tres, respectivamente, propuestos por la AJFS.

Los jugadores tendrán la obligación de estar treinta y seis horas antes de la hora del partido en el lugar donde les cite la AJFS.

La cesión de jugadores para este partido constará, de forma individualizada, en un documento a suscribir entre la AJFS y los respectivos clubes.

Artículo 27. Acceso a los campos.

Durante la vigencia del presente Convenio, los jugadores afiliados a la AJFS tendrán libre acceso a cualquier partido, ya sea oficial o amistoso, en que intervenga cualquier equipo afiliado a la LNFS, a excepción de aquellos partidos en que por

especiales circunstancias el aforo del pabellón sea insuficiente para acoger a los afiliados de la AJFS, lo que deberá avisar a esta la LNFS con antelación.

CAPÍTULO VIII

Derechos y libertades

Artículo 28. Libertad de expresión.

Los jugadores profesionales de fútbol sala tendrán derecho a manifestar libremente su pensamiento sobre cualquier materia y, en especial, sobre los temas relacionados con su profesión, sin más limitaciones que las derivadas de la Ley y el respeto a los demás.

Artículo 29. Derechos sindicales.

Los jugadores profesionales de fútbol sala tendrán derecho a desarrollar, en el seno de los clubes a que pertenezcan, la actividad sindical reconocida por la legislación vigente en la materia. A estos efectos, podrán elegir a los componentes de la plantilla que les representen en el club para tratar las materias relacionadas con su régimen laboral y condiciones en que se desarrolla.

Los jugadores afiliados a la AJFS y pertenecientes a plantillas de equipos de la LNFS, podrán constituir secciones sindicales en los clubes en que presten sus servicios, representados a todos los efectos por un Delegado Sindical.

Antes del 30 de octubre de cada temporada deportiva, la AJFS comunicará a la LNFS su representante en cada club. Éste tendrá derecho a asistir a cinco reuniones de la AJFS en lunes, previo acuerdo con el club, que deberá darle autorización. Los clubes deberán poner a disposición de los jugadores, en los vestuarios, un tablón de anuncios, que esté en lugar visible, que podrá ser utilizado por éstos para sus comunicados sindicales o de interés para la plantilla.

Los clubes tendrán a disposición de los Delegados sindicales, o, en su defecto, de la AJFS, cuantos documentos indique la legislación vigente, en las condiciones y formas que esta determine.

CAPÍTULO IX

Otras disposiciones

Artículo 30. Derecho supletorio.

En todo lo no previsto en este Convenio Colectivo se estará a lo dispuesto en el Real Decreto 1006/1.985, de 26 de junio, por el que se regula la relación laboral de carácter especial de los deportistas profesionales, y, en su defecto, por las normas contenidas en el Estatuto de los Trabajadores, normas emanadas de la Comisión Paritaria, según lo dispuesto en el artículo 6 del presente Convenio, y demás normas laborales de general aplicación, en cuanto no sean incompatibles con la naturaleza especial de la relación laboral de los deportistas profesionales.

Artículo 31. Régimen disciplinario.

El régimen disciplinario aplicable por los clubes o entidades deportivas a sus jugadores se regirá por lo dispuesto en el Reglamento general que se adjunta en el Anexo V al presente Convenio Colectivo.

Disposición adicional primera.

En el supuesto de que la jurisdicción social declare la supresión o modificación de alguna de las cláusulas del Convenio, quedará en vigor el resto del Convenio no afectado por la decisión judicial, quedando a salvo, en todo caso, los derechos eventualmente adquiridos en el ínterin por las mismas o por cualesquiera otros terceros de buena fe, y debiendo procederse a la renegociación del contenido afectado, en un plazo máximo de diez días, en el seno de su Comisión Paritaria.

Disposición adicional segunda.

Los clubes, entidades o sociedades anónimas deportivas, a quienes sean de aplicación las disposiciones precedentes, deberán formalizar con todos los jugadores profesionales que componen sus plantillas respectivas, contratos adaptados a lo dispuesto en el Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, a partir de la entrada en vigor del presente Convenio.

Disposición adicional tercera.

La LNFS se compromete a exigir a los clubes o sociedades anónimas deportivas pertenecientes a la misma y adscritos a la División de Plata o a otras categorías que no sean la División de Honor, el otorgamiento de un contrato de trabajo o, en su defecto, de un documento que recoja puntualmente todas las circunstancias y

condicionamientos que conlleva la prestación por parte del jugador de sus servicios al club, sean éstos retribuidos o no.

Disposición adicional cuarta.

Se encomienda a la Comisión Paritaria que, en el plazo de un año desde la publicación en el BOE del presente Convenio Colectivo, redacte un Convenio que regule las relaciones laborales, cuando las haya, y, en todo caso, las deportivas de los jugadores de fútbol sala afiliados a la AJFS, que sean integrantes de equipos de la División de Plata.

ANEXO I

COMISIÓN PARITARIA

TÍTULO I

Definición y funcionamiento

Artículo 1.

El presente Reglamento establece las competencias, funcionamiento y composición de la Comisión Paritaria del Convenio Colectivo que regula las relaciones laborales entre la LNFS y la AJFS.

Artículo 2.

La Comisión Paritaria será un órgano compuesto por la LNFS y la AJFS. A dicho efecto, ambas partes expresan su voluntad inequívoca de solucionar todas aquellas cuestiones que sean competencia de la Comisión, según lo dispuesto en el Convenio Colectivo suscrito entre ambas asociaciones.

Intervendrá en todos los aspectos del Convenio que impliquen estudio, desarrollo y mejora del fútbol sala, así mismo en todos aquellos en que ambas partes tengan cualquier tipo de interés, en especial en aquellos en los que se deba conocer de competencia reglamentaria, disciplinaria o de incumplimiento de pactos singulares alcanzados entre las partes.

Artículo 3.

Estará compuesta por cuatro representantes designados por mitad por cada una de las partes negociadoras del presente Convenio, pudiendo contar ambas con la asistencia de asesores, con voz pero sin voto.

Cada una de las partes firmantes designará por escrito seis representantes, de los que podrán asistir como máximo dos a cada una de las reuniones, pudiendo ser sustituidos en cualquier momento, previa notificación a la otra parte. Los representantes podrán designarse específicamente para cada reunión.

Actuará como Presidente, alternativamente en cada reunión, el representante que se designe al efecto por cada una de las partes y como Secretario el designado por la parte que no ostente la presidencia.

Artículo 4.

Como norma general, la Comisión Paritaria se reunirá de forma ordinaria trimestralmente, fijándose, al término de cada reunión, la fecha de la siguiente.

Se reunirá con carácter extraordinario cuando así lo pida alguna de las partes o exista denuncia de interesado que requiera su intervención con carácter urgente.

La sede habitual de las reuniones de la Comisión será la de las respectivas sedes de las asociaciones firmantes. No obstante, podrá acordarse por las partes, de común acuerdo, la celebración de la reunión en una sede distinta.

Artículo 5.

La Comisión quedará válidamente constituida cuando esté presente, al menos, un representante de cada una de las partes. De no llegarse al quórum necesario, se aplazará la reunión, debiéndose volver a convocar.

Para la toma de acuerdos, cada parte firmante tendrá un voto. Los acuerdos serán adoptados por mayoría simple de las partes asistentes.

TÍTULO II

Competencias

Artículo 6.

Las competencias de la Comisión Paritaria se basarán en las relaciones entre jugadores y clubes de la Liga Nacional de Fútbol Sala, que se encuentren afiliados a sus respectivas asociaciones, con el fin de mejorar y perfeccionar la práctica, imagen y desarrollo del fútbol sala, entre las cuales, sin carácter de exclusividad, se citan:

a) La elaboración y modificación, en su caso, de los contratos-tipo oportunos, en virtud del estatus del jugador de fútbol sala y la certificación que acredite, en su caso, la consideración de jugador aficionado para el supuesto de que no tenga la consideración de contratado.

b) El estudio y aprobación de la legalidad del contenido del Reglamento de Régimen Interno de los Clubes, previa denuncia.

c) Adoptar las medidas cautelares que se estimen oportunas para asegurar el cumplimiento de las decisiones.

d) Estudiar las propuestas que puedan presentar cualquiera de las partes.

e) El control de la adecuación del calendario de las competiciones de la Liga Nacional de Fútbol Sala de cada temporada a lo previsto en el presente Convenio.

TÍTULO III

Procedimiento

Artículo 7.

El procedimiento se desarrollará con arreglo a los principios esenciales de audiencia, contradicción e igualdad entre las partes, rigiéndose por las normas recogidas en este Reglamento y en las demás disposiciones que le afecten.

Las partes podrán actuar por sí mismas o valerse de Abogado en ejercicio.

Todos plazos previstos en el presente Reglamento se entenderán computados por días hábiles y podrán ser aumentados o reducidos prudencialmente por acuerdo expreso de la Comisión en atención a las especiales circunstancias de los asuntos a tratar.

Artículo 8.

Cuando un club, entidad o sociedad anónima deportiva o, un jugador, quieran comparecer ante la Comisión Paritaria, deberán solicitarlo por escrito a través de las respectivas asociaciones, indicando con claridad la otra parte del conflicto y la pretensión fundamentada que motive su solicitud.

Recibida la solicitud en forma, la Comisión estudiará su admisión o no a trámite en la primera reunión que se convoque. Estudiada la solicitud, se acordará lo procedente por providencia, que deberá ser fundamentada en caso de no admisión a trámite. Dicha providencia será notificada a las partes interesadas.

Artículo 9.

Admitida a trámite la solicitud de que se trate, la Comisión ordenará la apertura del expediente, que deberá ser debidamente numerado de forma correlativa y que se conservará siempre en la sede bajo la custodia del Secretario habilitado al efecto.

Seguidamente, la Comisión pondrá en conocimiento de la otra parte en conflicto la solicitud presentada para que, aquélla, en el plazo de ocho días, formule por escrito las alegaciones que considere oportunas.

Presentado el anterior escrito, o transcurrido el plazo para su presentación, la Comisión pondrá en conocimiento de las partes en conflicto del plazo común de cinco días para la proposición de los medios de prueba de que intenten valerse, a cuyos efectos, se aceptarán como medios de prueba los admitidos en Derecho.

Artículo 10.

Los medios de prueba solicitados se entenderán aceptados por la Comisión de no existir providencia que los deniegue, sin que contra las providencias de denegación de medios probatorios quepa recurso alguno.

Artículo 11.

Finalizada la práctica de los medios probatorios propuestos, la Comisión dictará resolución en la primera reunión que se celebre.

Las resoluciones se adoptarán por mayoría simple de las partes presentes y cualquiera de ellas podrá solicitar que en las mismas se exprese su voto de reserva o discrepancia.

Cuando no pudiera obtenerse esta mayoría, las partes podrán designar, de común acuerdo, un árbitro ajeno a la Comisión que decidirá de manera vinculante para ambas partes. De no haber acuerdo en la designación o de no creerse necesaria aquélla, a solicitud de cualquiera de las partes se remitirán las actuaciones del asunto en cuestión al Secretario de Estado para el Deporte, para que proceda a dictar resolución, que será aceptada por la LNFS y la AJFS quienes procederán a su ejecución.

Las resoluciones de la Comisión, que serán suscritas en primera copia por los miembros que la adopten, deberán expresar necesariamente los siguientes extremos:

- a) Lugar y fecha de la resolución.
- b) Identificación de los miembros que adopten el acuerdo.
- c) Circunstancias personales de las partes en conflicto.
- d) Síntesis de la solicitud efectuada y del escrito de alegaciones.
- e) Pruebas practicadas y el resultado que de las mismas se desprenda.
- f) Fallo de la Comisión.

ANEXO II

MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO.

(ACTUAL. PENDIENTE DE REVISAR)

En , a de de 2000.

REUNIDOS

DE UNA PARTE,, mayor de edad, con domicilio en y DNI nº Interviene en nombre y representación del Club domiciliado en en su condición de del mismo (en adelante, el Club)

DE OTRA PARTE,, mayor de edad, con domicilio en y DNI nº Interviene en su nombre propio y derecho (en adelante, el jugador)

Reconociéndose mutuamente plena capacidad legal para el otorgamiento del presente contrato.

MANIFIESTAN

I. Que el club se halla interesado en contratar los servicios de Don como jugador de Fútbol Sala.

II. Que Don está también interesado en la concertación de su prestación de servicios para el club, y

III. Que, tras la oportuna negociación habida, se ha llegado por las partes a la suscripción del presente contrato de trabajo, que se registrá por las siguientes

CLÁUSULAS

PRIMERA.- El Club contrata los servicios de Don quien se obliga a desarrollar su actividad como jugador de Fútbol Sala en beneficio del Club durante la/s temporada/s deportiva/s oficiale/s(siempre determinada), formando parte deldel Club.

En consecuencia, el presente contrato empezará a surtir sus efectos el día y finalizará el día

SEGUNDA.- A los efectos del presente contrato, el jugador deberá:

A. Participar, como jugador, en todas las competiciones oficiales y amistosas, nacionales e internacionales, en las que participe el primer equipo del Club o hayan sido organizadas por éste o por otra entidad en su representación, así como en aquellos eventos oficiales o partidos de exhibición para los que sea seleccionado por la Real Federación Española de Fútbol, la Liga Nacional de Fútbol Sala o por la Asociación de Jugadores de Fútbol Sala.

B. Respetar las normas, reglamentos, bases de competiciones y estatutos por los que se rige el deporte del fútbol sala, especialmente los de la Real Federación Española de Fútbol y los de la Liga Nacional de Fútbol Sala, o asociaciones de clubes a que pertenezca.

C. Entrenarse a las órdenes de los servicios técnicos del Club, cuidando de su buena condición física al objeto de alcanzar el mejor rendimiento posible en su actividad.

D. Utilizar únicamente la indumentaria, material deportivo y distintivos sociales que le provea el club siempre que participe en partidos, entrenamientos, concentraciones, desplazamientos oficiales y otros propios de su relación laboral, a cuyo fin desde este momento, cede a favor del Club los derechos que pudieran corresponderle por su propia imagen durante la práctica de dichas actividades. Todo ello con la excepción del calzado deportivo y guantes.

E. Abstenerse de comprometerse deportivamente con otro club, así como entrenar o participar en encuentros bajo la disciplina de cualquier otro club de fútbol sala, sin el consentimiento expreso del club que suscribe el presente contrato.

TERCERA.- El club se compromete a facilitar al jugador el acceso a sus instalaciones deportivas durante las sesiones de entrenamiento y durante los encuentros que se disputen, prestándole en todo momento la asistencia técnica adecuada para su formación y perfeccionamiento, al objeto de alcanzar un óptimo rendimiento en su actividad.

CUARTA.- Como retribución de los servicios prestados por el jugador, el club se compromete a abonarle las cantidades brutas que, a continuación, se especifican, de las que le serán efectuadas las deducciones y retenciones fiscales que sean procedentes de conformidad con los preceptos legales vigentes al respecto.

TEMPORADA .../... pesetas/euros

TEMPORADA .../... pesetas/euros

TEMPORADA .../... pesetas/euros

Las cantidades indicadas deberán ser satisfechas por el club, distribuidas de la siguiente forma:

Independientemente de estas cantidades, el jugador percibirá además, las siguientes cantidades:

1º) PRIMAS POR PARTIDO

2º) OTRAS RETRIBUCIONES

QUINTA.- Cuando, a causa del comportamiento antideportivo del jugador, éste fuera sancionado con multa por los órganos competentes, conforme a las normas de disciplina deportiva, podrá el Club imputarle el importe de dicha multa. Si la sanción impuesta comportara, además, la suspensión para participar en encuentros oficiales por más de un mes, el club podrá descontar al jugador la parte proporcional de la retribución pactada correspondiente al tiempo en que permanezca inactivo. En caso de que el jugador fuera reincidente en falta grave o muy grave, el club podrá resolver el contrato unilateralmente, sin que ello de derecho a indemnización alguna para el jugador.

SEXTA.- Si cualquiera de las dos partes decidiera resolver unilateralmente el presente contrato, sin causa justificada, dará derecho a la otra parte a percibir una indemnización económica, cuya cuantía, a falta de pacto expreso de las dos partes (añadir, en su caso, cláusula de rescisión) será fijada por de conformidad con lo dispuesto en el Real Decreto 1006/85 de 26 de Junio sobre deportistas profesionales.

La falta de pago de una parte de las retribuciones pactadas en este contrato que sea igual o superior a la cuarta parte de estas, será causa justificada para la resolución contractual. La resolución del presente contrato llevará implícita la extinción simultánea, a todos los efectos, de la licencia federativa.

SÉPTIMA.- El presente contrato queda condicionado para su validez y eficacia plenas a que, en el plazo de diez días naturales desde su firma, el jugador se someta a un examen médico por los facultativos que designe el club quienes, mediante las pruebas que ellos mismos determinen, acreditarán su aptitud física plena para la práctica del fútbol sala.

En el supuesto de que este examen médico diera resultado negativo, se tendrá por no suscrito el presente contrato, sin que ello de lugar a indemnización alguna para ninguna de las partes, y debiendo comunicar esta circunstancia al jugador dentro de los cinco días siguientes al indicado plazo.

OCTAVA.- El Club garantizará al jugador la asistencia sanitaria gratuita a través de los propio servicios médicos del Club o de los concertados con terceras entidades, exceptuando la asistencia odontológica y toda aquella enfermedad que no se derive directamente de su actividad como deportista.

Cuando el jugador optase por la designación de médicos de su libre elección para el seguimiento de sus enfermedades o lesiones, el club podrá negarse a sufragar los gastos que esta elección origine. El jugador que, durante la vigencia del contrato, incurriera en baja por enfermedad, por cualquier causa, mantendrá la totalidad de las retribuciones pactadas.

NOVENA.- En lo no previsto en el presente contrato, se estará a lo dispuesto en el Real Decreto 1006/1985 de 26 de Junio, por el que se regula la relación laboral especial de los Deportistas Profesionales.

CLÁUSULAS OPCIONALES:

PRIMERA.- La validez del presente contrato queda condicionado al cumplimiento de un período de prueba que se iniciará en el mismo día que el contrato surta efectos y cuya duración no podrá exceder de 15 días, salvo en el supuesto de que el jugador participe por primera vez en la Liga Nacional de Fútbol Sala, en cuyo caso será de tres meses.

SEGUNDA.- El jugador deberá cumplir las normas de reglamento interior y disciplina interna del club, una copia de las cuales se une al presente contrato como anexo nº 1 debidamente suscrito por el jugador.

En prueba de conformidad firman los comparecientes el presente contrato, por triplicado (LNFS, Club y Jugador) y a un solo efecto, en el lugar y fecha en el encabezamiento indicados.

El Club, El Jugador,

ANEXO III

MODELO DE EJERCICIO DE DERECHO PREFERENTE.

Pendiente.

ANEXO IV

MODELO DE RECIBO SALARIAL.

Pendiente.

ANEXO V

Reglamento general de Régimen Disciplinario

Artículo 1. Ámbito de aplicación.

El presente Reglamento general sienta las bases del Régimen Disciplinario aplicable en el marco de las relaciones laborales existentes entre los clubes o sociedades anónimas deportivas pertenecientes a la Liga Nacional de Fútbol Sala y los jugadores inscritos en las competiciones profesionales de fútbol sala pertenecientes a la Asociación de Jugadores de Fútbol Sala (AJFS).

En cada club o sociedad anónima deportiva regirá el Reglamento de Régimen disciplinario establecido por el mismo, que venga siendo aceptado -expresa o tácitamente- por los jugadores y que no podrá ir en contra de las bases recogidas en el presente Reglamento.

Las infracciones de las reglas del juego o de la competición y de las normas generales deportivas se regirán por lo dispuesto en los artículos 73 y siguientes de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, así como en sus disposiciones concordantes o de desarrollo.

Artículo 2. Principios generales.

a) La potestad disciplinaria laboral corresponde al club o sociedad anónima laboral, siendo ejercida por quien designen sus órganos directivos.

b) No podrán ser sancionadas disciplinariamente las acciones u omisiones que no se hallen tipificadas como falta en la fecha de acaecimiento del suceso que se trate.

c) Si unos mismos hechos implicasen la comisión de dos o más faltas, se sancionarán conjuntamente, con respeto, en cualquier caso, al principio general "non bis in ídem".

d) Igual respeto deberá observarse hacia la presunción de inocencia garantizada en la Constitución, hacia los derechos de audiencia y de defensa del inculpado, y hacia el principio de imputabilidad, que exige la existencia de dolo o culpa en el autor de la infracción de que se trate.

e) Las faltas se catalogarán como leves, graves y muy graves, atendiendo a su importancia, trascendencia e intencionalidad.

Artículo 3. Circunstancias modificativas.

Serán circunstancias modificativas de la responsabilidad del imputado:

3.1 Como eximentes:

El caso fortuito.

La fuerza mayor.

La legítima defensa.

3.2 Como atenuantes:

El arrepentimiento espontáneo e inmediato.

El haber precedido inmediatamente a la comisión de la falta provocación suficiente.

3.3 Como agravantes: La reincidencia, que se dará cuando el autor de una falta haya sido sancionado por un hecho de idéntica o similar naturaleza al que se ha de sancionar durante el año natural inmediato anterior a fecha en que se hubiere cometido la nueva infracción.

3.4 De no existir circunstancias atenuantes ni agravantes, el club o sociedad anónima deportiva impondrá la sanción correspondiente en su grado medio. De darse únicamente atenuantes, la sanción se aplicará en su grado mínimo, y de tratarse sólo de agravantes, en el máximo. Si concurriesen unas y otras, se compensarán racionalmente según su número y entidad.

Artículo 4. Faltas leves.

Se considerarán como tales:

4.1. No notificar al club o sociedad anónima deportiva, con carácter previo, la razón de la ausencia al trabajo, a no ser que se pruebe la imposibilidad de haberlo hecho y sin perjuicio de su posterior justificación.

4.2. El abandono del trabajo, sin causa justificada, por periodo inferior a quince minutos, siempre que no afecte a un partido.

4.3. La manifiesta e injustificada incorrección en el trato mantenido con terceros con la ocasión de la prestación de servicios.

4.4. Dos faltas de puntualidad a sesiones de entrenamiento, producidas en el plazo de un mes.

4.5. Una falta de puntualidad a los desplazamientos o partidos.

4.6. En general, la mera negligencia del jugador en el cumplimiento de cualquier obligación que le sea exigible.

Artículo 5. Faltas graves.

Se considerarán como tales:

5.1 La primera y segunda faltas de asistencia al trabajo, sin causa justificada, cometidas en el periodo de un mes, no tratándose de un partido.

5.2 El abandono del trabajo, sin causa justificada, por periodo superior a quince minutos, siempre que no afecte a un partido.

5.3 No hacer uso del material deportivo y uniformidad facilitada por el club o sociedad anónima deportiva en los entrenamientos, partidos o actos oficiales a que deba concurrir bajo la disciplina de aquél.

5.4 La negligencia o desidia manifiesta y grave en el rendimiento normal de trabajo.

5.5 La grave y patente desobediencia a las órdenes o instrucciones de los directivos o técnicos de1 club o sociedad anónima deportiva, cuyo cumplimiento resulte exigible, por actuar aquellos en el ámbito de sus respectivas competencias.

5.6 No mantener, sin causas justificadas, la condición física adecuada durante el transcurso de la temporada deportiva, incluidos el consumo habitual de tabaco, bebidas alcohólicas y otras sustancias en grado tal que pueda perjudicar la salud y/o la condición física del deportista.

5.7 La participación en actividades que objetivamente pongan en serio riesgo la salud o la integridad física del jugador, incluida la reiteración en salidas nocturnas abusivas y el retirarse a descansar después de la una de la madrugada el día anterior a un partido.

5.8 Ocultar al entrenador o al responsable del club o sociedad anónima deportiva, la existencia de enfermedades o lesiones, así como la trasgresión del tratamiento prescrito para la recuperación de las mismas o someterse a tratamientos en servicios médicos ajenos al club sin permiso de este, así como la ingestión de medicinas o productos similares sin control de los médicos del club o SAD.

5.9 La negativa injustificada a asistir a actos oficiales a requerimiento del club o sociedad anónima deportiva, siempre y cuando se encuentren dentro del ámbito de la relación laboral regulada por este Convenio.

5.10 La realización de declaraciones injustificadas o gravemente falsas, injuriosas o maliciosas contra la LNFS y el club o sociedad anónima deportiva, así como contra sus patrocinadores, directivos, técnicos o jugadores, dejando en todo caso a salvo el derecho a la libertad de expresión consagrado en nuestra Constitución.

5.11 Los malos tratos físicos o la agresión de carácter leve a cualesquiera personas, cometidas con ocasión del desempeño de su actividad profesional.

5.12 Acumulación de dos faltas leves en un mes.

5.13 Entre tres y seis faltas de puntualidad a sesiones de entrenamiento, producidas en un periodo de un mes.

5.14 Dos faltas de puntualidad a desplazamientos o partidos, en el plazo de un mes.

Artículo 6. Faltas muy graves.

Serán consideradas como tales:

6.1 La tercera y sucesivas faltas de asistencia al trabajo, sin causa justificada, cometidas en el periodo de un mes, bastando una sola ausencia cuando se trate de un partido oficial.

6.2 El abandono del trabajo, sin causa justificada, durante la disputa de un partido oficial.

6.3 Los injustificados, graves y reiterados malos tratos de palabra, o la agresión grave a cualesquiera personas, cometidas con ocasión del desempeño de la actividad profesional.

6.4 La simulación de enfermedad o accidente, que se entenderá existente cuando un jugador en baja médica por uno de tales motivos realice trabajos o actividades incompatibles con su situación.

6.5 La desobediencia que implique quebranto manifiesto de la disciplina o que causase perjuicio muy grave al club o sociedad anónima deportiva.

6.6 Las actuaciones dirigidas a predeterminar, mediante precio, intimidación o simples acuerdos, el resultado de una prueba o competición.

6.7 El consumo no ocasional de estupefacientes considerados duros.

6.8 Acumulación de dos faltas graves, en el periodo de dos meses.

6.9 Más de seis faltas de puntualidad a sesiones de entrenamiento, producidas en un periodo de un mes.

6.10 Tres o más faltas de puntualidad a desplazamientos o partidos, en el periodo de un mes.

6.11 Entrenarse o jugar al fútbol sala con otro club o entidad deportiva, así como participar en cualquier otra actividad deportiva, en ambos casos sin permiso del club o entidad empleadora, durante el periodo de duración de su contrato laboral.

Artículo 7. Sanciones.

En razón de las infracciones cometidas se podrán imponer las siguientes sanciones:

7.1 Por faltas leves:

7.1.1 Amonestación verbal.

7.1.2 Amonestación por escrito.

7.1.3 Suspensión de empleo y sueldo de hasta un día.

7.1.4 Multa de hasta 180 euros, según grados:

- Mínimo: De 6 a 60 euros.

- Medio: De 61 a 120 euros.

- Máximo: De 121 a 180 euros.

7.2 Por faltas graves:

7.2.1 Suspensión de empleo y sueldo de dos a cinco días.

7.2.2 Multa de hasta 600 euros, según grados, con el límite de una trigésima parte de la retribución anual pactada:

- Mínimo. De 181 a 240 euros.

- Medio: De 241 a 390 euros.

- Máximo: De 391 a 600 euros.

7.3 Por faltas muy graves:

7.3.1 Suspensión de empleo y sueldo de seis a quince días.

7.3.2 Multa de hasta 1.200 euros, según grados, con el límite de una vigésima parte de la retribución anual pactada:

- Mínimo: De 601 a 800 euros.

- Medio: De 801 a 970 euros.

- Máximo: De 971 a 1.200 euros.

7.3.3 Despido procedente, lo cual no dará derecho al jugador a percibir cantidad alguna por la resolución del contrato, aunque estuviera así pactado en su contrato.

Artículo 8. Prescripción de las faltas.

Las faltas leves prescribirán a los cinco días, las graves a los diez días y las muy graves a los veinte días -todos ellos naturales-, contados a partir de la fecha en que el club o sociedad anónima deportiva haya tenido conocimiento de su comisión, y, en todo caso, a los tres meses de esta salvo, supuesto de ocultación fraudulenta.

La prescripción quedará interrumpida por la comunicación de imposición de la sanción, en las faltas leves y por la notificación de incoación del oportuno expediente disciplinario, en las graves y muy graves.

Artículo 9. Procedimiento sancionador.

9.1 Para la sanción de las faltas graves o muy graves en que un jugador haya podido incluir, será preceptiva la instrucción de expediente contradictorio previo..

9.2 El procedimiento se iniciará con la notificación al imputado del acuerdo de incoación del expediente por parte del club o sociedad anónima deportiva.

9.3 En el plazo de los ocho días hábiles siguientes, se redactará el pliego de cargos, del que se dará traslado al expedientado, a fin de que, en el plazo de diez días hábiles, pueda presentar el de descargos, alegando cuanto estime conveniente a su defensa y proponiendo las pruebas de que intente valerse.

9.4 Una vez presentado el pliego de descargos o transcurrido el plazo otorgado para ello sin su articulación, el club o sociedad anónima deportiva ordenará, en su caso, la apertura de un período de prueba no inferior ni superior a cinco y diez días hábiles.

9.5 En el plazo de diez días hábiles desde la práctica de las pruebas, en su caso, el club o sociedad anónima deportiva deberá notificar al imputado la resolución del expediente contradictorio, lo que se hará mediante comunicación por escrito, de la que se cursará también copia a la AJFS, a través de la LNFS.

9.6 Frente a la sanción que le sea impuesta, el expedientado podrá interponer las acciones que procedan al amparo de la legislación vigente.

9.7 No se admitirá, en ninguna circunstancia, la suspensión de empleo y/o sueldo hasta que no recaiga la resolución del expediente disciplinario.

Artículo 10. Expediente de información reservada.

Cuando así se estime oportuno, al tener conocimiento de una supuesta infracción, los clubes o sociedad anónima deportiva podrán acordar la práctica de instrucción reservada, para conocer con exactitud de los hechos acaecidos, antes de dictar la providencia en que se decida la incoación del expediente disciplinario o, en su caso, el archivo de las actuaciones.

Artículo 11. Cumplimiento y prescripción de sanciones.

11.1 Las sanciones impuestas a los jugadores por faltas leves, graves o muy graves se cumplimentarán, en principio, una vez que conste fehacientemente su firmeza. La sanción se considerará firme desde que conste, por escrito, al club o sociedad anónima deportiva, la aceptación expresa de la misma por el jugador o, desde que transcurridos quince días hábiles desde la comunicación al jugador no quede acreditada la interposición de las acciones legales que, en su caso, pudieran corresponder a éste.

11.2 Dichas sanciones prescribirán, respectivamente, a los diez, veinte y treinta días naturales siguientes a la fecha en que hayan devenido firmes, de no haberse iniciado su cumplimiento en dichos plazos, salvo causa de suspensión suficiente, sin perjuicio de que ello no pueda implicar un perjuicio superior para el propio club.

En el supuesto de acatamiento expreso de la sanción por parte del jugador, el cumplimiento de la misma deberá iniciarse, o, en su caso, llevarse a cabo, dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes a la notificación de dicho acatamiento al club o a la sociedad anónima deportiva.

11.3 Las multas se abonarán en la forma que prevengan los órganos directivos del club o sociedad anónima deportiva.

ANEXO 5. RESULTADOS Y GRÁFICOS DE SPSS STATISTICS.

Conglomerado

Notas

Resultados creados		22-dic-2011 14:51:29
Comentarios		
Entrada	Datos	Resultados_encuesta.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos0
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	26
Tratamiento de los datos perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en los casos sin valores perdidos para ninguna variable de las utilizadas.
Sintaxis		CLUSTER FINANZASIND_1 FINANZASIND_2 FINANZASIND_3 FINANZASIND_4 FINANZASIND_5 FINANZASIND_6 FINANZASIND_7 FINANZASIND_8 FINANZASIND_9 FINANZASIND_10 FINANZASIND_11 FINANZASIND_12 FINANZASIND_13 FINANZASIND_14 FINANZASIND_15 FINANZASIND_16 FINANZASIND_17 FINANZASIND_18 FINANZASIND_19 FINANZASIND_20 /METHOD BAVERAGE /MEASURE=SIZE(1,2) /PRINT SCHEDULE /PLOT DENDROGRAM VICICLE.
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,484
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,515

Resumen del procesamiento de los casos^{b,c}

Casos				
		Rechazado		Valor binario fuera de rango ^a
Válidos		Valor perdido		
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N
26	100,0	0	,0	0

Resumen del procesamiento de los casos^{b,c}

Casos		
Rechazado		
Valor binario fuera de rango ^a	Total	
Porcentaje	N	Porcentaje
,0	26	100,0

- a. Valores distintos de 1 y 2.
- b. diferencia de tamaño usada
- c. Vinculación promedio (Inter-grupos)

Vinculación promedio (Inter-grupos)

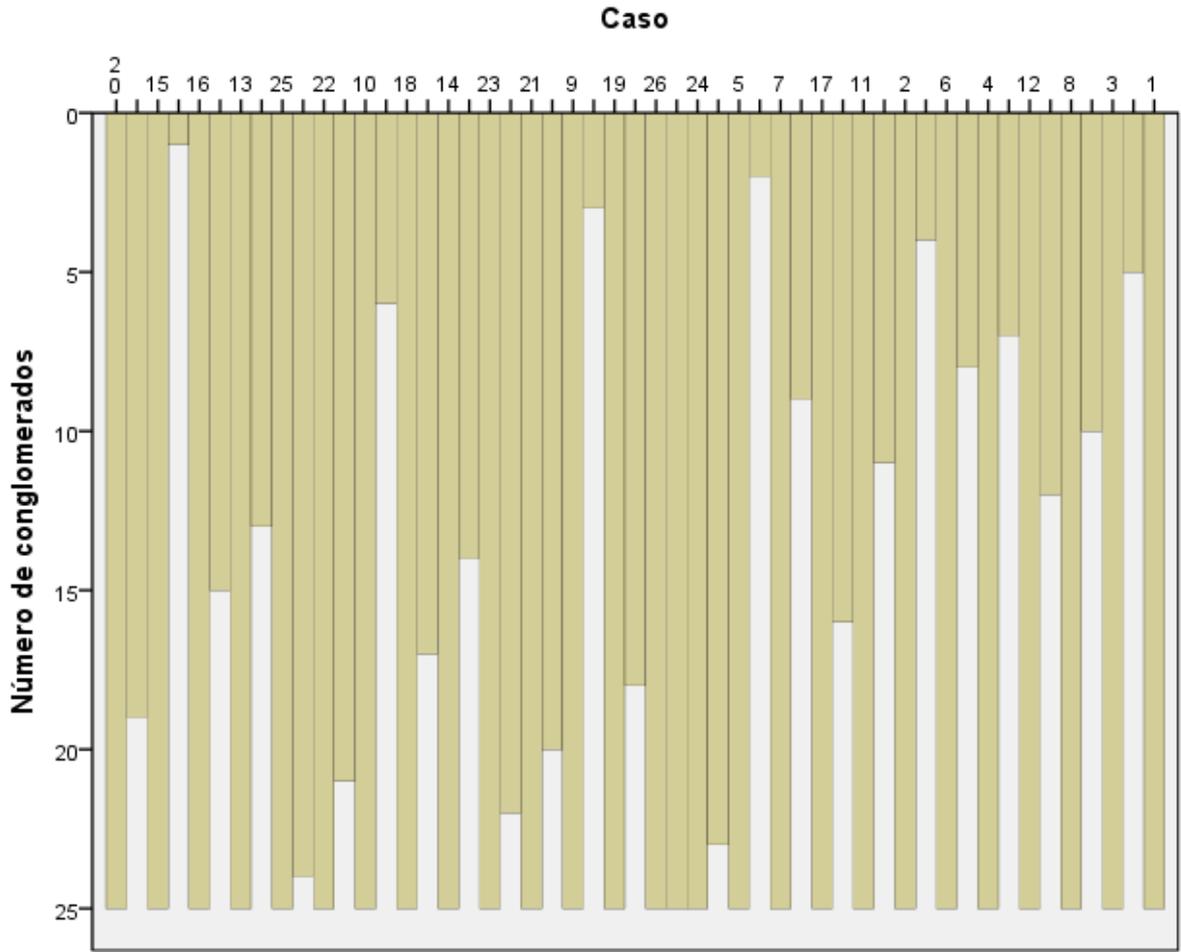
Historial de conglomeración

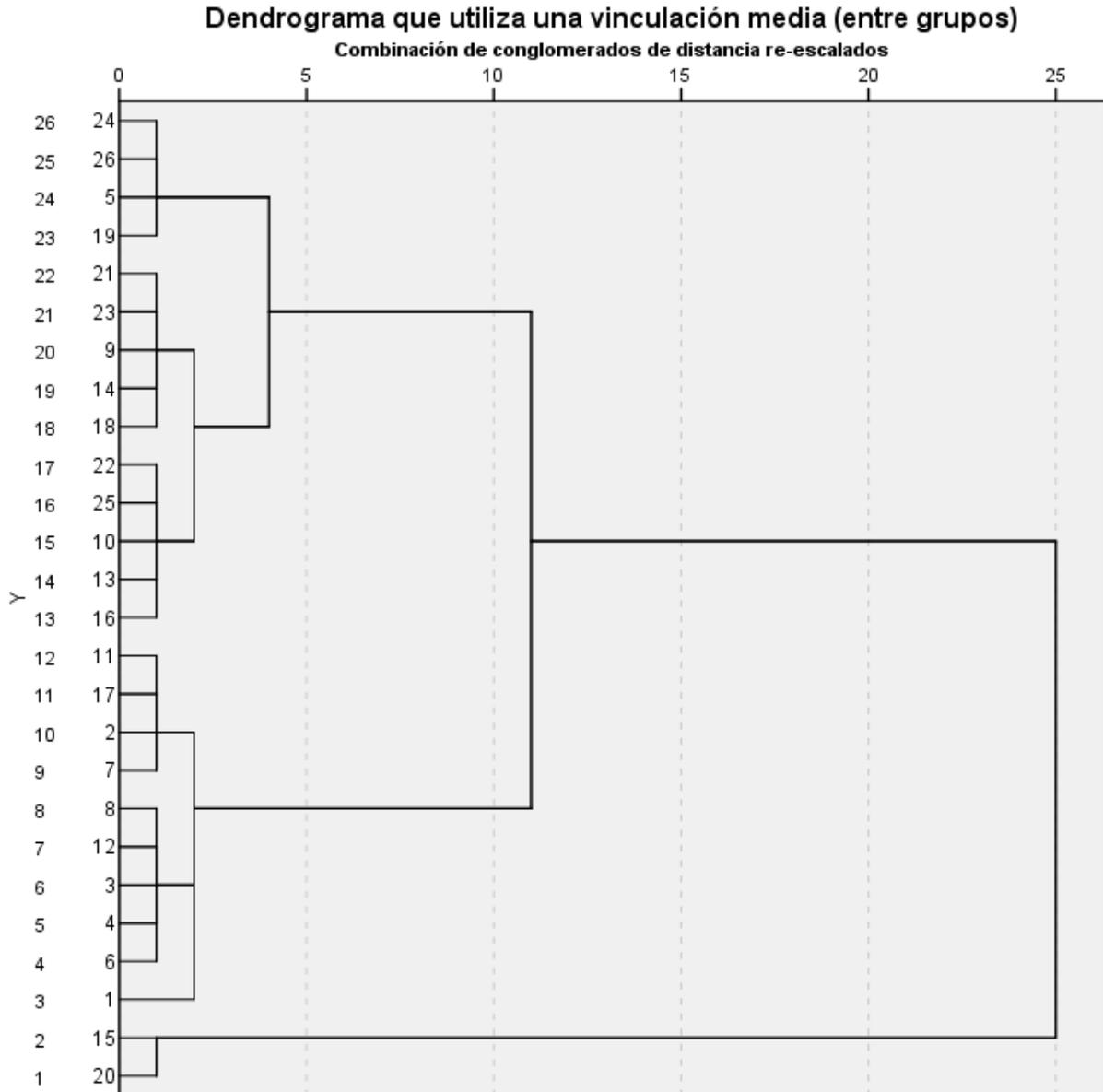
Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1
1	24	26	,000	0
2	22	25	,000	0
3	5	24	,000	0
4	21	23	,000	0
5	10	22	,000	0
6	9	21	,000	0
7	15	20	,000	0
8	5	19	,000	3
9	14	18	,000	0
10	11	17	,000	0
11	13	16	,000	0
12	9	14	,000	6

13	10	13	,000	5
14	8	12	,000	0
15	2	11	,000	0
16	3	8	,000	0
17	2	7	,000	15
18	4	6	,000	0
19	3	4	,000	16
20	9	10	,003	12
21	1	3	,003	0
22	1	2	,004	21
23	5	9	,006	8
24	1	5	,020	22
25	1	15	,049	24

Historial de conglomeración

Etapa	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez	Próxima etapa
1	0	3
2	0	5
3	1	8
4	0	6
5	2	13
6	4	12
7	0	25
8	0	23
9	0	12
10	0	15
11	0	13
12	9	20
13	11	20
14	0	16
15	10	17
16	14	19
17	0	22
18	0	19
19	18	21
20	13	23
21	19	22
22	17	24
23	20	24
24	23	25
25	7	0





```

CLUSTER  CLIENTEIND_1 CLIENTEIND_2 CLIENTEIND_3 CLIENTEIND_4
CLIENTEIND_5 CLIENTEIND_6 CLIENTEIND_7 CLIENTEIND_8
CLIENTEIND_9 CLIENTEIND_10 CLIENTEIND_11 CLIENTEIND_12
CLIENTEIND_13 CLIENTEIND_14 CLIENTEIND_15 CLIENTEIND_16
CLIENTEIND_17
/METHOD BAVERAGE
/MEASURE=SIZE(1,2)
/PRINT SCHEDULE
/PLOT DENDROGRAM VICICLE.
    
```

Conglomerado

Notas		
Resultados creados		22-dic-2011 15:05:34
Comentarios		
Entrada	Datos	Resultados_encuesta.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos0
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>

Tratamiento de los datos perdidos	Segmentar archivo Núm. de filas del archivo de trabajo Definición de perdidos	<ninguno> 26 Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos.
Sintaxis	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en los casos sin valores perdidos para ninguna variable de las utilizadas. CLUSTER CLIENTEIND_1 CLIENTEIND_2 CLIENTEIND_3 CLIENTEIND_4 CLIENTEIND_5 CLIENTEIND_6 CLIENTEIND_7 CLIENTEIND_8 CLIENTEIND_9 CLIENTEIND_10 CLIENTEIND_11 CLIENTEIND_12 CLIENTEIND_13 CLIENTEIND_14 CLIENTEIND_15 CLIENTEIND_16 CLIENTEIND_17 /METHOD BAVERAGE /MEASURE=SIZE(1,2) /PRINT SCHEDULE /PLOT DENDROGRAM VICICLE.
Recursos	Tiempo de procesador Tiempo transcurrido	00 00:00:00,468 00 00:00:00,500

Resumen del procesamiento de los casos^{b,c}

Casos		Rechazado		Valor binario fuera de rango ^a
Válidos		Valor perdido		N
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N
26	100,0	0	,0	0

Resumen del procesamiento de los casos^{b,c}

Casos		Rechazado	
Valor binario fuera de rango ^a		Total	
Porcentaje	N	Porcentaje	N
,0	26	100,0	

- a. Valores distintos de 1 y 2.
- b. diferencia de tamaño usada
- c. Vinculación promedio (Inter-grupos)

Vinculación promedio (Inter-grupos)

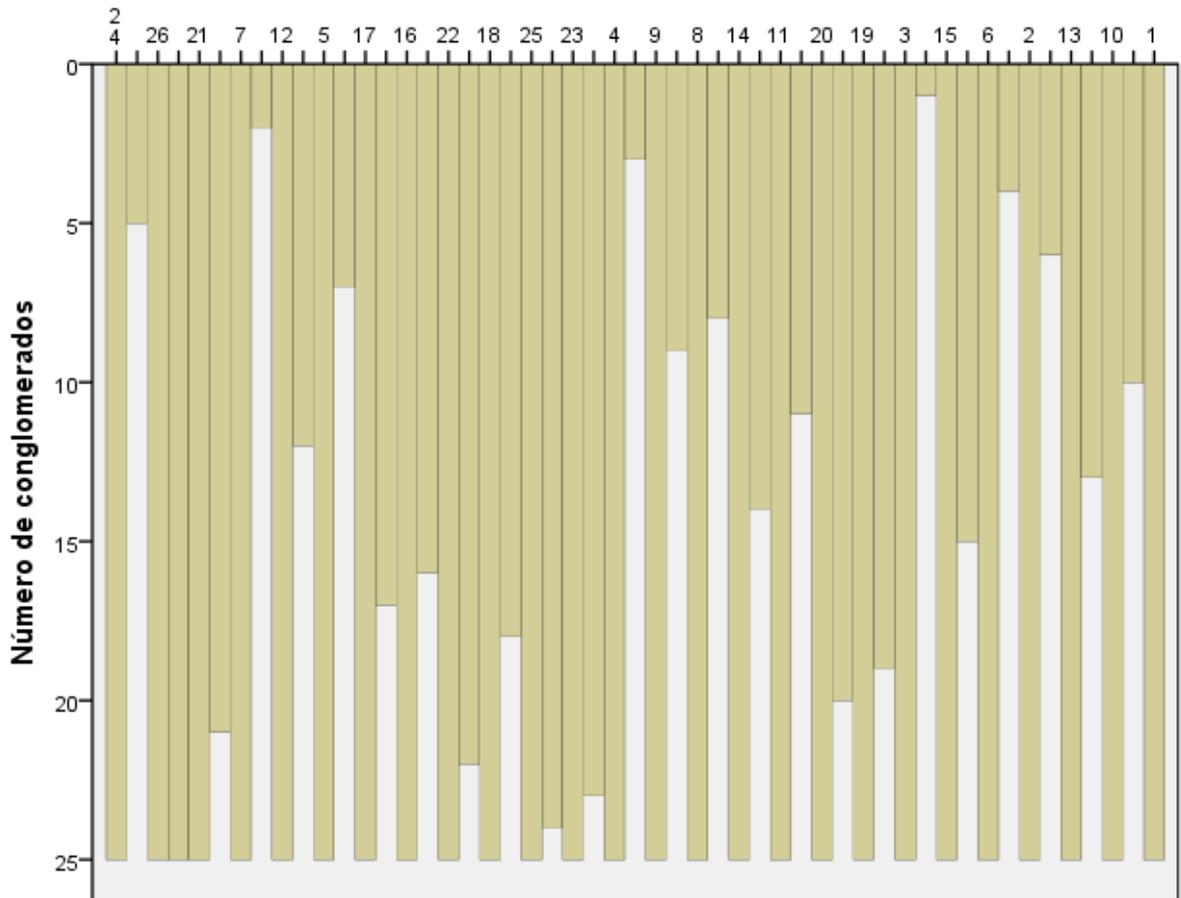
Historial de conglomeración

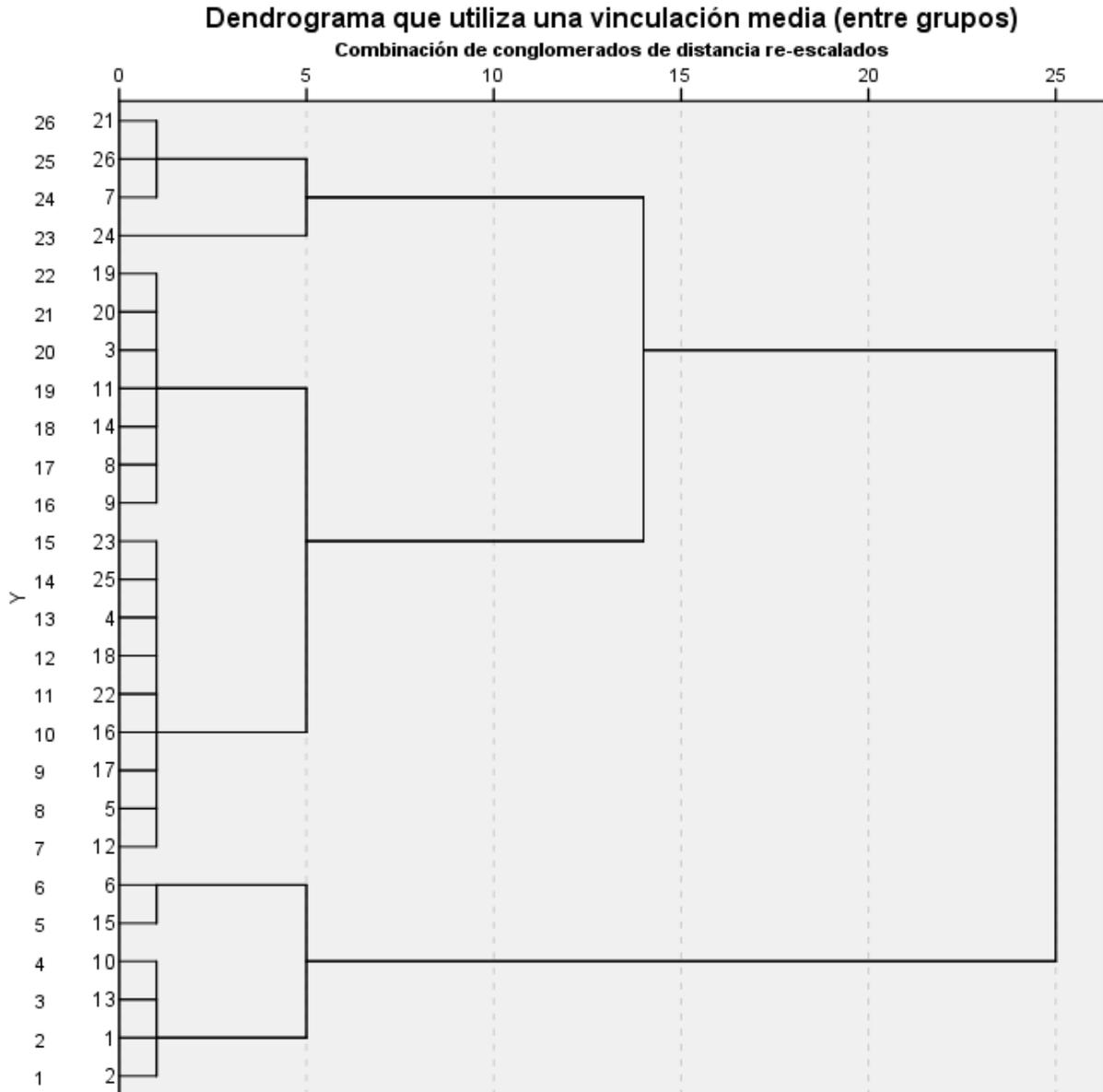
Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1
1	21	26	,000	0
2	23	25	,000	0
3	4	23	,000	0
4	18	22	,000	0
5	7	21	,000	0
6	19	20	,000	0
7	3	19	,000	0
8	4	18	,000	3
9	16	17	,000	0
10	4	16	,000	8
11	6	15	,000	0
12	11	14	,000	0
13	10	13	,000	0
14	5	12	,000	0
15	3	11	,000	7
16	1	10	,000	0
17	8	9	,000	0
18	3	8	,000	15
19	4	5	,000	10
20	1	2	,000	16
21	7	24	,003	5
22	1	6	,003	20
23	3	4	,003	18
24	3	7	,011	23
25	1	3	,020	22

Historial de conglomeración

Etapa	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez	Próxima etapa
1	0	5
2	0	3
3	2	8
4	0	8
5	1	21
6	0	7
7	6	15
8	4	10
9	0	10
10	9	19
11	0	22
12	0	15
13	0	16
14	0	19
15	12	18
16	13	20
17	0	18
18	17	23
19	14	23
20	0	22
21	0	24
22	11	25
23	19	24
24	21	25
25	24	0

Caso





```

QUICK CLUSTER CLIENTE2 CLIENTE3 CLIENTE4 CLIENTE5 CLIENTE61
CLEINTE62 CLIENTE7 CLIENTE8 CLIENTE9 CLIENTE10 CLIENTE11
CLIENTES12
/MISSING=LISTWISE
/CRITERIA=CLUSTER(2) MXITER(10) CONVERGE(0)
/METHOD=KMEANS(NOUPDATE)
/SAVE CLUSTER
/PRINT INITIAL ANOVA.
    
```

Análisis de conglomerados de K medias

Notas		
Resultados creados		22-dic-2011 15:31:02
Comentarios		
Entrada	Datos	Resultados_encuesta.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos0
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	26

Tratamiento de los datos perdidos	Definición de perdidos	Los valores definidos como perdidos por el usuario son considerados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en los casos sin valores perdidos para las variables de aglomeración utilizadas.
Sintaxis		<pre> QUICK CLUSTER CLIENTE2 CLIENTE3 CLIENTE4 CLIENTE5 CLIENTE61 CLEINTE62 CLIENTE7 CLIENTE8 CLIENTE9 CLIENTE10 CLIENTE11 CLIENTES12 /MISSING=LISTWISE /CRITERIA=CLUSTER(2) MXITER(10) CONVERGE(0) /METHOD=KMEANS(NOUPDATE) /SAVE CLUSTER /PRINT INITIAL ANOVA. </pre>
Recursos	Tiempo de procesador Tiempo transcurrido Espacio de trabajo necesario	00 00:00:00,000 00 00:00:00,047 2064 bytes
Variables creadas o modificadas	QCL_1	Número inicial de casos

Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado	
	1	2
CLIENTE2	3	4
CLIENTE3	1	3
CLIENTE4	5	5
CLIENTE5	1	2
CLIENTE61	2	1
CLIENTE62	1	2
CLIENTE7	2	2
CLIENTE8	3	1
CLIENTE9	4	1
CLIENTE10	4	3
CLIENTE11	1	3
CLIENTES12	1	3

Historial de iteraciones^a

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados	
	1	2
1	2,523	2,491
2	,436	,771
3	,169	,412
4	,000	,000

a. Se ha logrado la convergencia debido a que los centros de los conglomerados no presentan ningún cambio o éste es pequeño. El cambio máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro es de ,000. La iteración actual es 4. La distancia mínima entre los centros iniciales es de 5,477.

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado	
	1	2
CLIENTE2	3	3
CLIENTE3	2	2
CLIENTE4	4	4
CLIENTE5	2	2
CLIENTE61	1	2
CLIENTE62	1	2
CLIENTE7	1	1
CLIENTE8	2	3
CLIENTE9	3	3
CLIENTE10	3	3
CLIENTE11	1	3
CLIENTES12	1	2

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
CLIENTE2	4,240	1	,766	24	5,538	,027
CLIENTE3	3,232	1	,673	24	4,802	,038
CLIENTE4	,129	1	,458	24	,282	,600
CLIENTE5	,309	1	1,194	24	,259	,616
CLIENTE61	,309	1	,423	24	,730	,401
CLIENTE62	8,847	1	,152	24	58,129	,000
CLIENTE7	,004	1	,213	24	,020	,889
CLIENTE8	2,889	1	,963	24	3,000	,096

CLIENTE9	,068	1	,574	24	,119	,733
CLIENTE10	,209	1	,602	24	,348	,561
CLIENTE11	16,693	1	,298	24	56,012	,000
CLIENTES12	8,087	1	,432	24	18,706	,000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	18,000
	2	8,000
Válidos		26,000
Perdidos		,000

```
SAVE OUTFILE="C:\Users\miarra\Documents\Máquina "+
"anterior\PFC's\PFC_ADE\Vanessa\encuestas\Resultados_encuesta.sav"
/COMPRESSED.
CLUSTER PROCESOSIND_1 PROCESOSIND_2 PROCESOSIND_3
PROCESOSIND_4 PROCESOSIND_5
/METHOD BAVERAGE
/MEASURE=SIZE(1,2)
/PRINT SCHEDULE
/PLOT DENDROGRAM VICICLE.
```

Conglomerado

Notas

Resultados creados		22-dic-2011 15:59:36
Comentarios		
Entrada	Datos	Resultados_encuesta.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos0
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	26
Tratamiento de los datos perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en los casos sin valores perdidos para ninguna variable de las utilizadas.
Sintaxis		CLUSTER PROCESOSIND_1 PROCESOSIND_2 PROCESOSIND_3 PROCESOSIND_4 PROCESOSIND_5 /METHOD BAVERAGE /MEASURE=SIZE(1,2) /PRINT SCHEDULE /PLOT DENDROGRAM VICICLE.
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,483
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,510

Resumen del procesamiento de los casos^{b,c}

Casos				
		Rechazado		
Válidos		Valor perdido		Valor binario fuera de rango ^a
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N
26	100,0	0	,0	0

Resumen del procesamiento de los casos^{b,c}

Casos		
Rechazado		
Valor binario fuera de rango ^a	Total	
Porcentaje	N	Porcentaje
,0	26	100,0

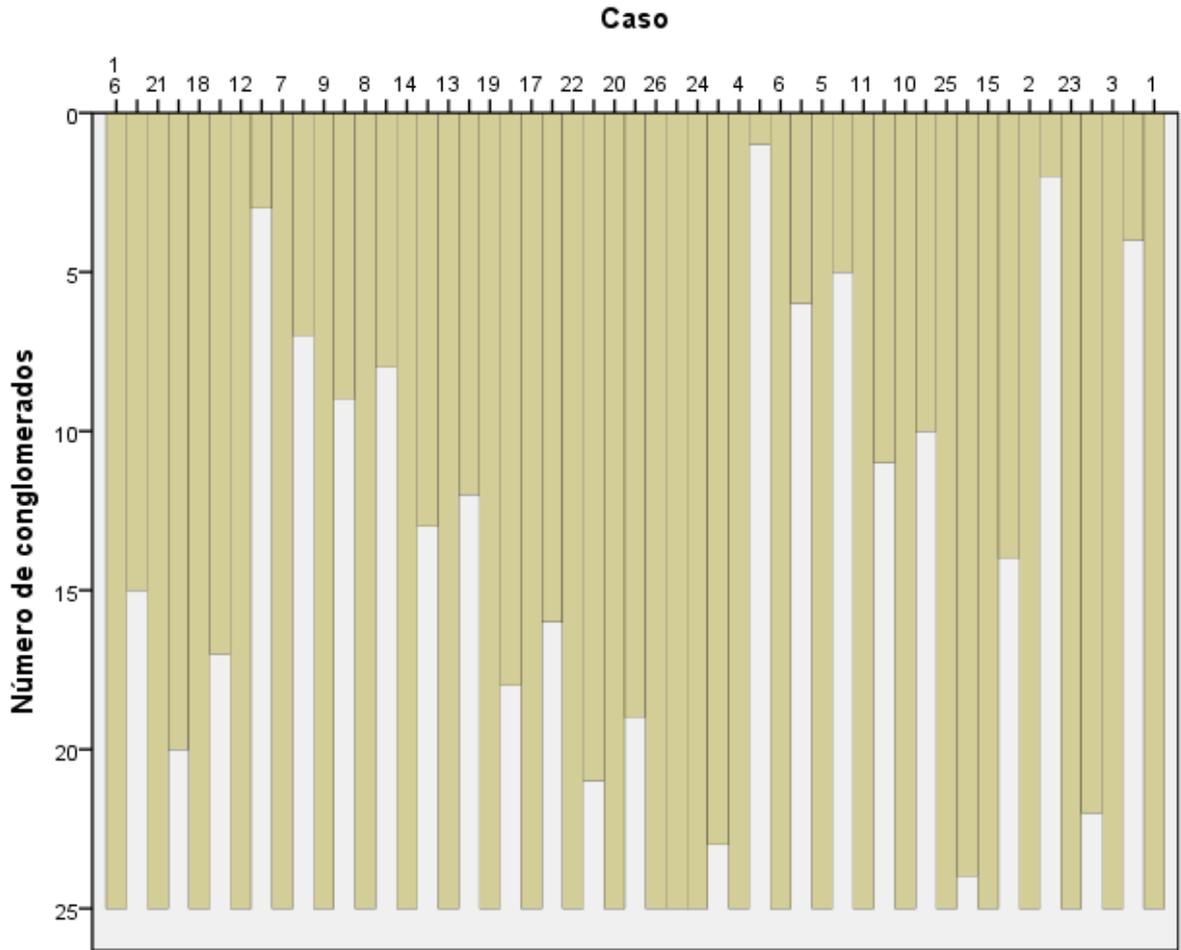
- a. Valores distintos de 1 y 2.
- b. diferencia de tamaño usada
- c. Vinculación promedio (Inter-grupos)

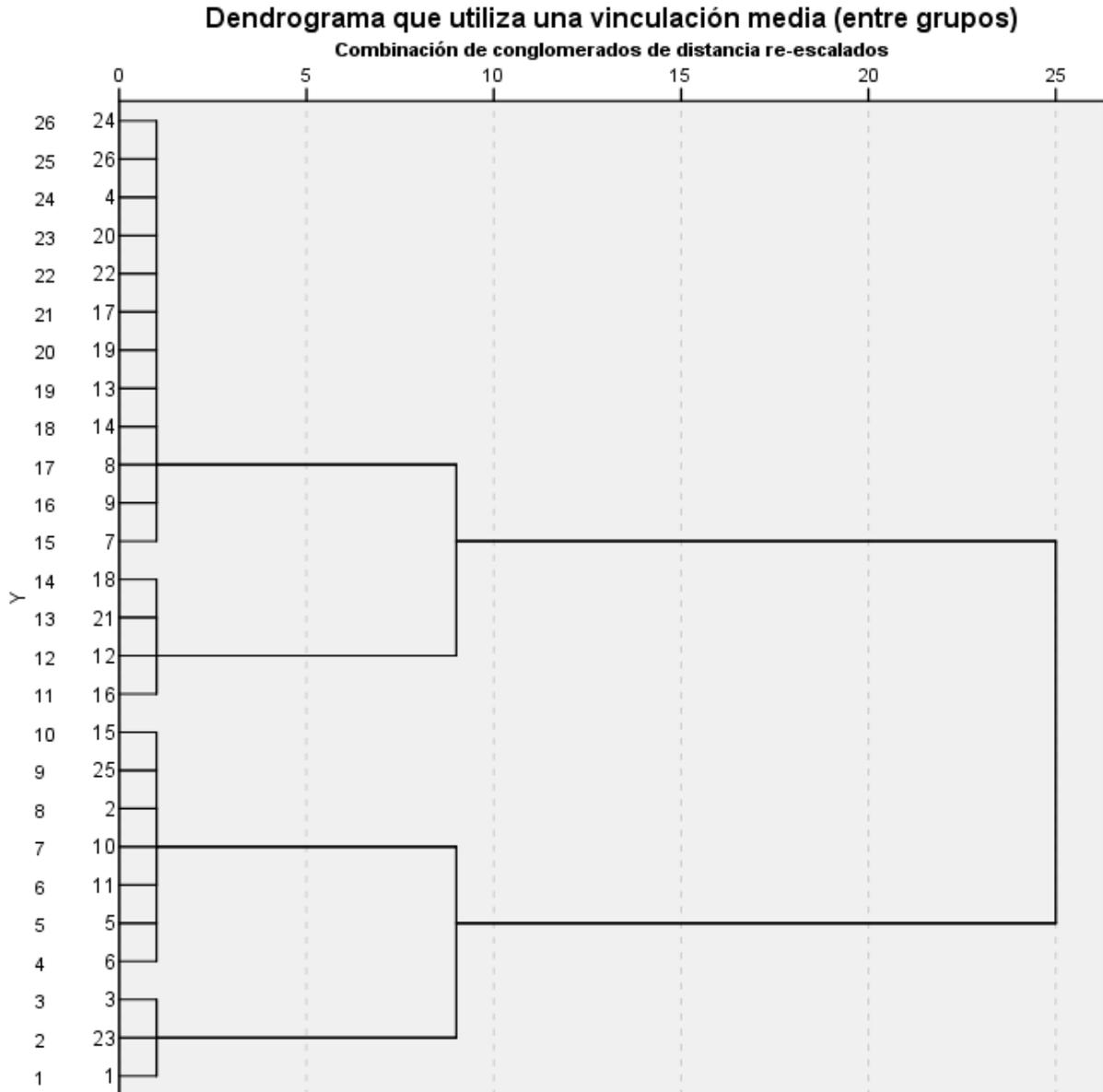
Vinculación promedio (Inter-grupos)**Historial de conglomeración**

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1
1	24	26	,000	0
2	15	25	,000	0
3	4	24	,000	0
4	3	23	,000	0
5	20	22	,000	0
6	18	21	,000	0
7	4	20	,000	3
8	17	19	,000	0
9	12	18	,000	0
10	4	17	,000	7
11	12	16	,000	9
12	2	15	,000	0
13	13	14	,000	0
14	4	13	,000	10
15	10	11	,000	0
16	2	10	,000	12
17	8	9	,000	0
18	4	8	,000	14
19	4	7	,000	18
20	5	6	,000	0
21	2	5	,000	16
22	1	3	,000	0
23	4	12	,040	19
24	1	2	,040	22
25	1	4	,112	24

Historial de conglomeración

Etapa	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez	Próxima etapa
	Conglomerado 2	
1	0	3
2	0	12
3	1	7
4	0	22
5	0	7
6	0	9
7	5	10
8	0	10
9	6	11
10	8	14
11	0	23
12	2	16
13	0	14
14	13	18
15	0	16
16	15	21
17	0	18
18	17	19
19	0	23
20	0	21
21	20	24
22	4	24
23	11	25
24	21	25
25	23	0





```

CLUSTER FORMACIONind_1 FORMACIONind_2 FORMACIONind_3
FORMACIONind_4 FORMACIONind_5 FORMACIONind_6 FORMACIONind_7
FORMACIONind_8 FORMACIONind_9
/METHOD BAVERAGE
/MEASURE=SIZE(1,2)
/PRINT SCHEDULE
/PLOT DENDROGRAM VICICLE.
    
```

Conglomerado

Notas

Resultados creados		22-dic-2011 16:07:54
Comentarios		
Entrada	Datos	Resultados_encuesta.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos0
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	26

Tratamiento de los datos perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos. Los estadísticos se basan en los casos sin valores perdidos para ninguna variable de las utilizadas. CLUSTER FORMACIONind_1 FORMACIONind_2 FORMACIONind_3 FORMACIONind_4 FORMACIONind_5 FORMACIONind_6 FORMACIONind_7 FORMACIONind_8 FORMACIONind_9 /METHOD BAVERAGE /MEASURE=SIZE(1,2) /PRINT SCHEDULE /PLOT DENDROGRAM VICICLE.
Sintaxis	Casos utilizados	
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,453
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,563

Resumen del procesamiento de los casos^{b,c}

Casos				
		Rechazado		
Válidos		Valor perdido		Valor binario fuera de rango ^a
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N
26	100,0	0	,0	0

Resumen del procesamiento de los casos^{b,c}

Casos		
Rechazado		Total
Valor binario fuera de rango ^a		
Porcentaje	N	Porcentaje
,0	26	100,0

- a. Valores distintos de 1 y 2.
- b. diferencia de tamaño usada
- c. Vinculación promedio (Inter-grupos)

Vinculación promedio (Inter-grupos)

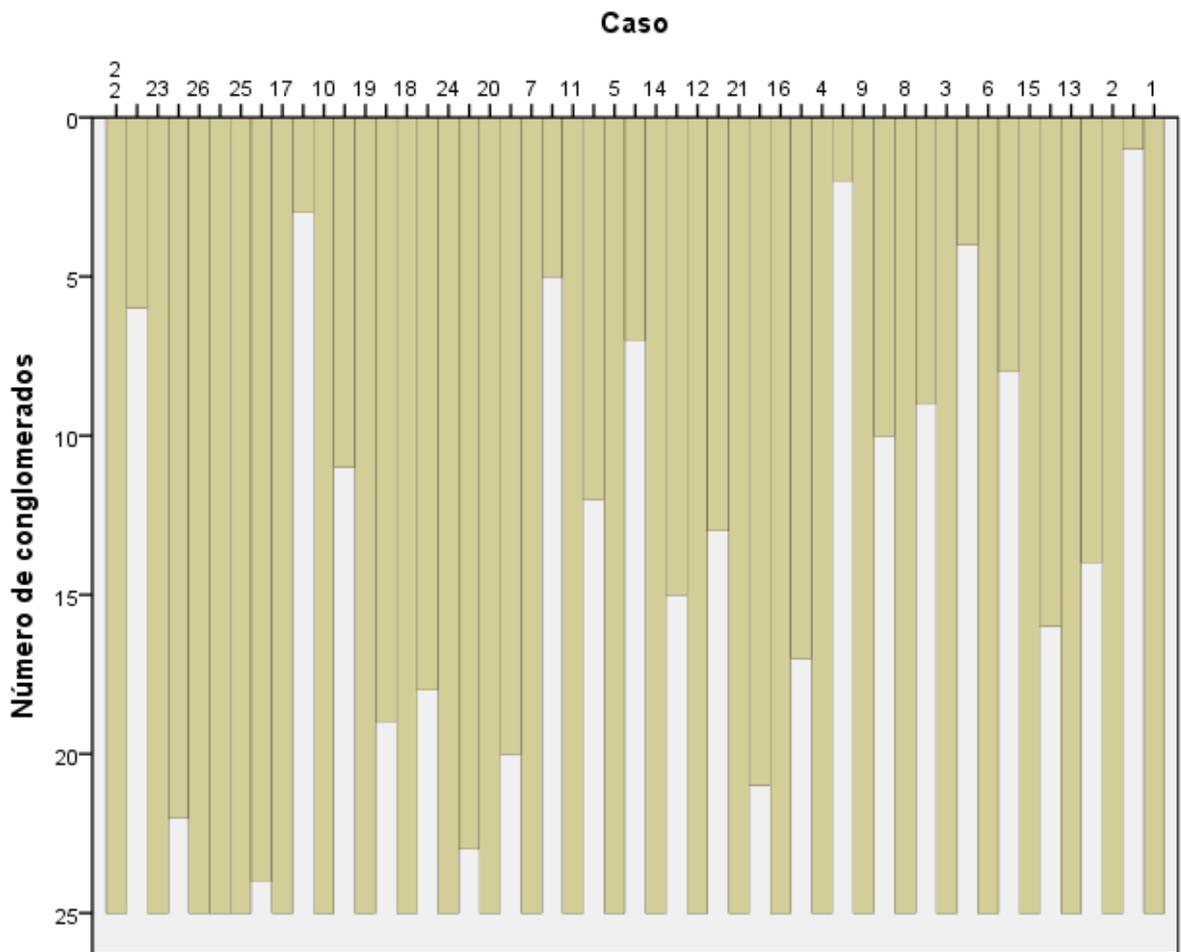
Historial de conglomeración

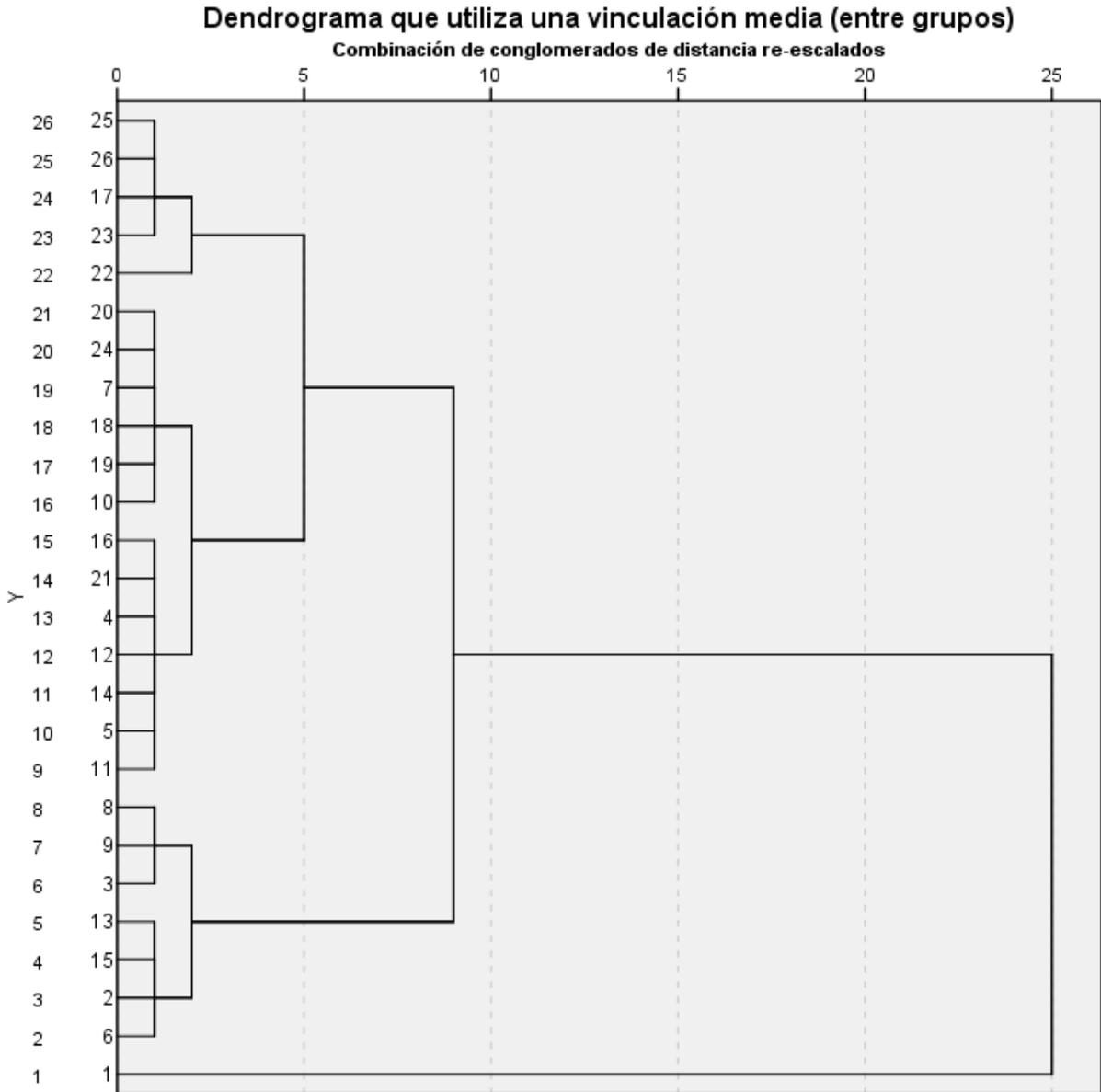
Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1
1	25	26	,000	0
2	17	25	,000	0
3	20	24	,000	0
4	17	23	,000	2
5	16	21	,000	0
6	7	20	,000	0
7	18	19	,000	0
8	7	18	,000	6
9	4	16	,000	0
10	13	15	,000	0
11	12	14	,000	0
12	2	13	,000	0
13	4	12	,000	9
14	5	11	,000	0
15	7	10	,000	8
16	8	9	,000	0
17	3	8	,000	0
18	2	6	,000	12
19	4	5	,000	13
20	17	22	,012	4
21	4	7	,012	19
22	2	3	,012	18
23	4	17	,042	21
24	2	4	,083	22
25	1	2	,248	0

Historial de conglomeración

Etapa	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez	Próxima etapa
	Conglomerado 2	
1	0	2

2	1	4
3	0	6
4	0	20
5	0	9
6	3	8
7	0	8
8	7	15
9	5	13
10	0	12
11	0	13
12	10	18
13	11	19
14	0	19
15	0	21
16	0	17
17	16	22
18	0	22
19	14	21
20	0	23
21	15	23
22	17	24
23	20	24
24	23	25
25	24	0





```

QUICK CLUSTER PROCESOS1 PROCESOS2 PROCESOS3 PROCESOS5
PROCESOS4 PROCESOS41 PROCESOS6 PROCESOS62 PROCESOS63
PROCESOS64 PROCESOS65 PROCESOS7
/MISSING=LISTWISE
/CRITERIA=CLUSTER(2) MXITER(10) CONVERGE(0)
/METHOD=KMEANS(NOUPDATE)
/SAVE CLUSTER
/PRINT INITIAL ANOVA.
    
```

Análisis de conglomerados de K medias

Notas		
Resultados creados		22-dic-2011 16:10:58
Comentarios		
Entrada	Datos	Resultados_encuesta.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos0
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	26

Tratamiento de los datos perdidos	Definición de perdidos	Los valores definidos como perdidos por el usuario son considerados como perdidos. Los estadísticos se basan en los casos sin valores perdidos para las variables de aglomeración utilizadas. QUICK CLUSTER PROCESOS1 PROCESOS2 PROCESOS3 PROCESOS5 PROCESOS4 PROCESOS41 PROCESOS6 PROCESOS62 PROCESOS63 PROCESOS64 PROCESOS65 PROCESOS7 /MISSING=LISTWISE /CRITERIA=CLUSTER(2) MXITER(10) CONVERGE(0) /METHOD=KMEANS(NOUPDATE) /SAVE CLUSTER /PRINT INITIAL ANOVA.
	Casos utilizados	
Sintaxis		
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,016
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,019
	Espacio de trabajo necesario	2064 bytes
Variables creadas o modificadas	QCL_2	Número inicial de casos

Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado	
	1	2
PROCESOS1	3	3
PROCESOS2	1	4
PROCESOS3	1	1
PROCESOS5	1	4
PROCESOS4	2	2
PROCESOS41	0	0
PROCESOS6	2	1
PROCESOS62	0	1
PROCESOS63	0	2
PROCESOS64	0	2
PROCESOS65	0	1
PROCESOS7	2	2

Historial de iteraciones^a

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados	
	1	2
1	1,819	2,236
2	,484	,837
3	,000	,000

a. Se ha logrado la convergencia debido a que los centros de los conglomerados no presentan ningún cambio o éste es pequeño. El cambio máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro es de ,000. La iteración actual es 3. La distancia mínima entre los centros iniciales es de 5,385.

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado	
	1	2
PROCESOS1	3	3
PROCESOS2	2	2
PROCESOS3	2	2
PROCESOS5	2	2
PROCESOS4	2	2
PROCESOS41	0	0
PROCESOS6	2	1
PROCESOS62	0	1
PROCESOS63	0	2
PROCESOS64	0	2
PROCESOS65	0	1
PROCESOS7	2	2

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
PROCESOS1	2,365	1	,903	24	2,619	,119
PROCESOS2	,532	1	,709	24	,751	,395
PROCESOS3	,057	1	,627	24	,090	,767
PROCESOS5	,875	1	,882	24	,992	,329
PROCESOS4	,000	1	,111	24	,002	,962
PROCESOS41	,000	1	,111	24	,002	,962
PROCESOS6	5,885	1	,000	24	.	.
PROCESOS62	7,265	1	,037	24	196,154	,000

PROCESOS63	20,996	1	,037	24	566,885	,000
PROCESOS64	23,538	1	,000	24	.	.
PROCESOS65	10,462	1	,083	24	125,538	,000
PROCESOS7	,875	1	,132	24	6,639	,017

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	17,000
	2	9,000
Válidos		26,000
Perdidos		,000

QUICK CLUSTER FORMACION1 FORMACION2 FORMACION3 FORMACION4
FORMACION5 FORMACION6 FORMACION7 FORMACION8 FORMACION9
FORMACION10 FORMACION11

/MISSING=LISTWISE

/CRITERIA=CLUSTER(2) MXITER(10) CONVERGE(0)

/METHOD=KMEANS(NOUPDATE)

/SAVE CLUSTER

/PRINT INITIAL ANOVA.

Análisis de conglomerados de K medias

Notas

Resultados creados		22-dic-2011 16:12:49
Comentarios		
Entrada	Datos	\Resultados_encuesta.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos0
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	26
Tratamiento de los datos perdidos	Definición de perdidos	Los valores definidos como perdidos por el usuario son considerados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en los casos sin valores perdidos para las variables de aglomeración utilizadas.
Sintaxis		QUICK CLUSTER FORMACION1 FORMACION2 FORMACION3 FORMACION4 FORMACION5 FORMACION6 FORMACION7 FORMACION8 FORMACION9 FORMACION10 FORMACION11 /MISSING=LISTWISE /CRITERIA=CLUSTER(2) MXITER(10) CONVERGE(0) /METHOD=KMEANS(NOUPDATE) /SAVE CLUSTER /PRINT INITIAL ANOVA.
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,031
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,030
	Espacio de trabajo necesario	1904 bytes
Variables creadas o modificadas	QCL_3	Número inicial de casos

Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado	
	1	2
FORMACION1	4	1
FORMACION2	4	3
FORMACION3	2	1
FORMACION4	2	2
FORMACION5	4	2
FORMACION6	3	4
FORMACION7	1	1
FORMACION8	2	1
FORMACION9	1	2
FORMACION10	2	2
FORMACION11	1	3

Historial de iteraciones^a

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados
-----------	--

	1	2
1	2,270	2,285
2	,103	,149
3	,207	,332
4	,000	,000

a. Se ha logrado la convergencia debido a que los centros de los conglomerados no presentan ningún cambio o éste es pequeño. El cambio máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro es de ,000. La iteración actual es 4. La distancia mínima entre los centros iniciales es de 4,690.

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado	
	1	2
FORMACION1	3	2
FORMACION2	3	3
FORMACION3	3	1
FORMACION4	2	2
FORMACION5	3	3
FORMACION6	3	3
FORMACION7	1	1
FORMACION8	2	1
FORMACION9	1	2
FORMACION10	2	2
FORMACION11	1	1

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
FORMACION1	8,138	1	,475	24	17,134	,000
FORMACION2	,424	1	,689	24	,615	,440
FORMACION3	7,446	1	,267	24	27,923	,000
FORMACION4	,465	1	,423	24	1,100	,305
FORMACION5	,004	1	,673	24	,006	,940
FORMACION6	1,947	1	,477	24	4,086	,055
FORMACION7	,015	1	,275	24	,056	,815
FORMACION8	2,309	1	,252	24	9,177	,006
FORMACION9	2,124	1	,264	24	8,044	,009
FORMACION10	1,778	1	,452	24	3,937	,059
FORMACION11	,465	1	,256	24	1,816	,190

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	16,000
	2	10,000
Válidos		26,000
Perdidos		,000