



Fecha de presentación: enero, 2020 Fecha de aceptación: febrero, 2020 Fecha de publicación: abril, 2020

11

Balanced scorecard para la toma de decisiones en organismos deportivos amateurs de la ciudad de Loja

Balanced scorecard for decision-making in amateur sports organizations in the city of Loja

Mg. Andrés Hernández Lavayen¹

ahernandez@uteg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4741-1547>

Mg. Carlos Angamarca Angamarca²

carlosangamarca31@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4364-938X>

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Hernández Lavayen, A. & Angamarca Angamarca, C. (2020). Balanced scorecard para la toma de decisiones en organismos deportivos amateurs de la ciudad de Loja. *Revista Mapa*, 11(19), 177- 192. Recuperado de <http://revistamapa.org/index.php/es>

¹ Magíster en Marketing y Ventas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

² Magíster en Sistemas de Información Gerencial, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador



RESUMEN

Las evaluaciones de desempeño de las empresas muchas veces son de ámbito financiero. Estas no son suficientes en un ambiente de negocios que cada día es más competitivo. Los organismos deportivos amateurs de la ciudad de Loja carecen de visión estratégica que permita trazar el proceso, control y seguimiento en el aspecto administrativo. El Balanced Scorecard es un sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas para plasmar los resultados organizacionales. Esta investigación tiene como objetivo proponer un modelo de Balanced Scorecard como herramienta para la mejora de la gestión administrativa en los organismos deportivos amateurs de la ciudad de Loja; basado en una revisión documental y en el análisis situacional de la gestión administrativa de las entidades. La metodología de la investigación es descriptiva y deductiva, y gracias a los resultados se propone un Cuadro de Mando Integral que aporte a la gestión administrativa de los organismos deportivos amateurs de la ciudad de Loja.

Palabras Claves: administración de empresas, balanced scorecard, gestión administrativa, sistema gerencial, administración deportiva

ABSTRACT

The performance evaluations of companies are often financial. These are not enough in a business environment that is becoming more competitive every day. The amateur sports organizations in the city of Loja lack a strategic vision that allows the process, control and monitoring of the administrative aspect to be traced. The Balanced Scorecard is a management system that links the achievement of strategic goals to capture organizational results. This research aims to propose a Balanced Scorecard model as a tool for improving administrative management in amateur sports organizations in the city of Loja; based on a documentary review and on the situational analysis of the administrative management of the entities. The research methodology is descriptive and deductive, and thanks to the results a Balanced Scorecard is proposed that contributes to the administrative management of amateur sports organizations in the city of Loja.

Keywords: business administration, balanced scorecard, administrative management, management system, sports administration

INTRODUCCIÓN

La mayoría de los sistemas de información gerencial se han basado en medidas de carácter financiero. El uso de indicadores con naturaleza financiera suelen ser un control poco útil en el entorno competitivo que llevan actualmente los organismos deportivos. El cuadro de mando integral es un sistema administrativo que vas más allá de la perspectiva financiera con la que se acostumbra evaluar una organización, es un medio de gestión para medir actividades con horizonte estratégico (Moreno, 2006).

Esta investigación tiene como objetivo proponer un modelo de Balanced Scorecard como herramienta para la mejora de la gestión administrativa en los organismos deportivos amateurs de la ciudad de Loja. Primero se realiza una revisión documental sobre gestión administrativa, planificación estratégica, modelos de gestión y Balanced Scorecard para luego analizar la gestión administrativa en las organizaciones deportivas amateurs de la ciudad de Loja,

para finalmente proponer un Cuadro de Mando Integral apropiado para estas instituciones.

Planificación estratégica

La planificación 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. (López et ál, 2007). La estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y, por último, en cuarto lugar, están los recursos como los medios a nuestra disposición. (Escalera, 2012)

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. (Kaplan, Norton, 2000)

Administración deportiva

La gestión y administración deportiva ha venido en evolución de acuerdo al crecimiento socioeconómico y con las diferentes actividades lúdicas, de esparcimiento y obviamente físicas.

Administrar es proporcionar oportunamente los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para mantener el cabal funcionamiento de una organización y la ejecución de sus acciones estratégicas. (Acosta, 2005).

La parte fundamental dentro de la organización deportiva siempre debe primar los deportistas por encima de otros departamentos; se toma en cuenta que las participaciones a nivel nacional van a depender mucho del apoyo con respecto a la infraestructura, apoyo organizativo con la planificación del entrenamiento y finalmente la administración profesional con una gestión clara y eficaz.

Modelo de gestión

El objetivo principal de cualquier organización es ofrecer un producto y/o servicio para satisfacer necesidades, con un plan de negocios viable y en el caso de las instituciones públicas satisfacer de manera eficiente las demandas de los servicios de los ciudadanos (Martínez, 2013). Los modelos de gestión actúan permitiendo orientar de manera sistemática a las empresas a tomar las decisiones más adecuadas para el buen manejo del mismo con la finalidad de lograr los objetivos propuestos a corto o largo plazo.

Balanced Scorecard

Es un sistema de administración que busca establecer una retroalimentación entre trabajadores- clientes- empresa-accionistas. Este sirve para monitorear los objetivos de la empresa y facilitar la comunicación entre los diferentes mandos es una herramienta a través del cual canaliza las energías, habilidades y conocimientos específicos de la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. (Andrade, 2012). Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro entre todos los empleados y trabajadores de la organización.

Gestión estratégica del conocimiento

En el escenario de la globalización se han presentado cambios e innovaciones tecnológicas en los procesos de información y comunicación a través de los procesos de aprendizajes y generación, se provoca una sana competencia y efectividad de las empresas. (Aquino et ál, 2017). Para generar innovaciones las empresas deben contar en las filas con un grupo de personas calificadas adecuadamente con actitudes, destrezas, inteligencia tecnológica, entre otros aspectos, que contribuyan al desarrollo y crecimiento sostenible.

La gestión estratégica del conocimiento se enfoca en la necesidad de incorporar un estudio estratégico de la organización. Cuando se habla de este tema a menudo se combina la valoración del Know - how de la empresa, el impulso de la cultura corporativa y la puesta en marcha de los dispositivos que faciliten el acceso al conocimiento a través de la tecnología que ayudará a crear las bases para ofrecer valor a nuestro cliente (Molina, Marsal, 2001).

Modelo delta: vinculación con el cliente

El modelo delta se encuentra conformado por un conjunto de esquemas y metodologías que se ha desarrollado en los últimos años, con el fin de ayudar a los ejecutivos a la implementación de estrategias eficaces a nivel de cada uno de los negocios, por lo tanto, es el resultado de la convicción de que el mundo de los negocios ha experimentado en los últimos años transformaciones de tal magnitud que los esquemas gerenciales existentes no son válidos.

En esta transformación la fuerza fundamental es el surgimiento de la economía de redes, cuya manifestación más obvia es el internet, mediante las redes se ha desarrollado una relación grande entre los clientes, proveedores y empresas que han cambiado los fundamentos de la rentabilidad y por lo tanto el campo de la estrategia (Hax, 2014).

El centro de la estrategia en el modelo delta es precisamente el cliente, a quien se debe servir en forma distintiva para obtener desempeño alto. (Dávalos, 2017).

METODOLOGÍA

Los estudios descriptivos llevan a describir el estado actual de las características más importantes del fenómeno que se va a estudiar. (Sánchez, Reyes, Sáenz, 2018). Para la presente investigación el estudio descriptivo permite analizar los diferentes fenómenos con los respectivos componentes, se detalla el fenómeno a estudiar, a través de las características, se permite conocer e identificar los elementos y componentes.

El método deductivo sigue un proceso sintético – analítico, se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplica o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas. (Leiva Z, 2010).

Mediante la aplicación del método deductivo se aplican encuestas a todos los colaboradores de las distintas organizaciones deportivas de la ciudad de Loja. A continuación, se aprecia una tabla donde se detalla la composición.

Tabla 1. Detalle de la muestra

Organismo deportivo	Empleados	Técnicos
Federación Deportiva de Loja	20	20
Federación Deportiva Estudiantil de Loja	2	0
Federación Deportiva de Ligas Barriales de Loja	2	0
Total	24	20

Fuente: autoría propia

Las encuestas se realizaron vía telefónica y se utilizó Microsoft Excel para analizar los datos.

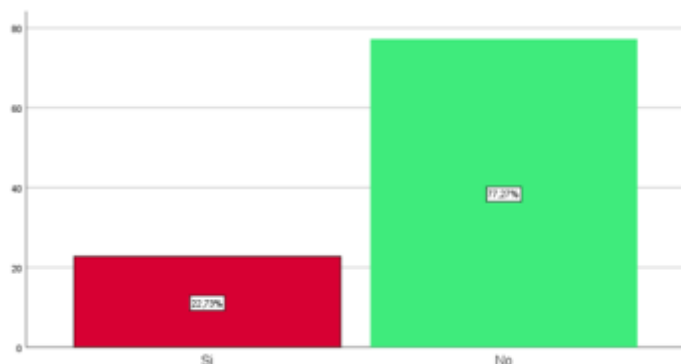
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación se presentan a continuación.

1.- ¿Usted conoce del organigrama estructural del organismo deportivo amateur?

Figura 1.

Conocimiento del organigrama estructural del organismo deportivo amateur



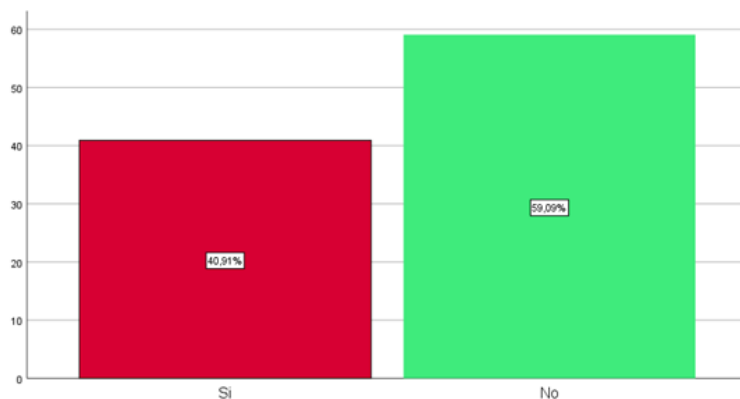
Nota. Este gráfico representa el Conocimiento del organigrama estructural del organismo deportivo amateur, datos obtenidos de la investigación en 2020.

El 77,27% de los encuestados indican que no conocen el organigrama del organismo deportivo; mientras que solo el 22,73% manifiesta que sí lo conoce.

2.- ¿Cuenta el organismo deportivo con un plan estratégico?

Figura 2.

Existencia de planes estratégicos en el organismo deportivo



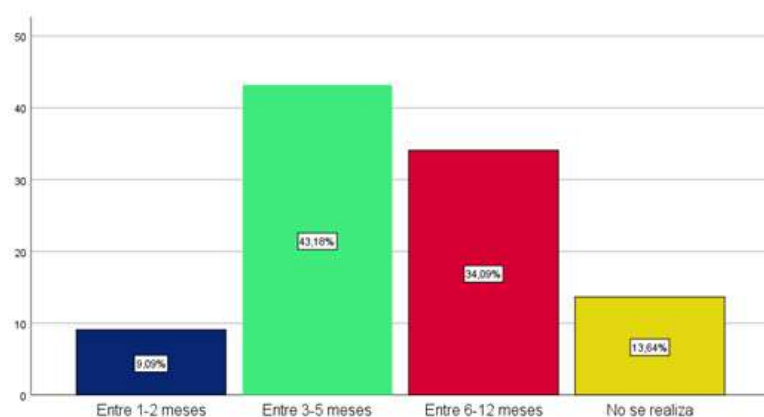
Nota. El gráfico representa la existencia de planes estratégicos en el organismo deportivo, datos obtenidos de la investigación en 2020.

Casi el 60% de los encuestados manifiestan que el organismo deportivo no cuenta con un plan estratégico; mientras que un poco más del 40% indica que el organismo deportivo sí cuenta con un plan estratégico.

3.- ¿Para qué periodo se realiza la planificación de programas y actividades deportivas en la institución?

Figura 3.

Planificación de programas en periodo de tiempos determinados



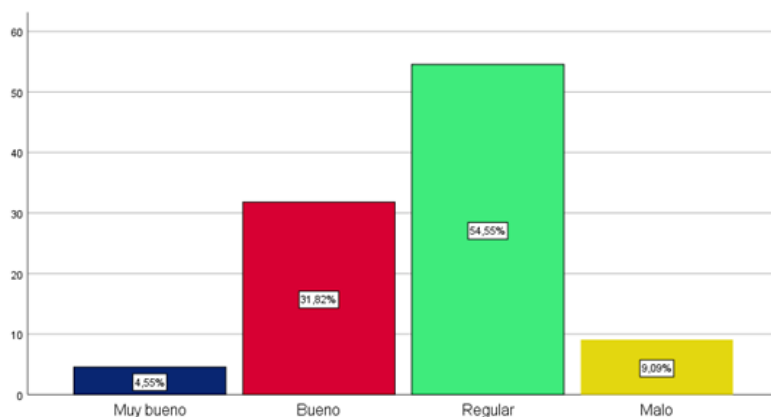
Nota. El gráfico representa el porcentaje en periodos de tiempos en la planificación de programas, datos obtenidos de la investigación en el 2020.

Un 43% de los encuestados indican que se planifican programas en un horizonte de tiempo de 3 a 5 meses. El 34% indica que la planificación de los programas se da entre 6 y 12 meses. Un 13% indica que no realizan planificación para programas deportivos y finalmente un 9% indica que la programación se da entre 1 y 2 meses.

4.- ¿Cómo calificaría el desempeño laboral de los dirigentes?

Figura 4.

Desempeño laboral de los dirigentes



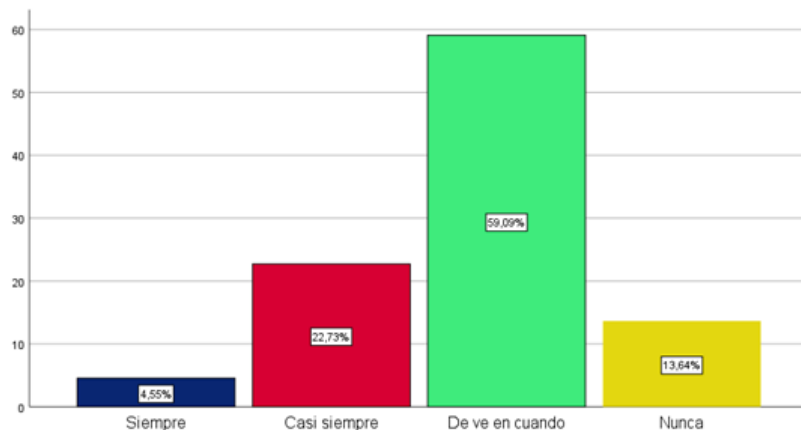
Nota. El gráfico que representa el comportamiento del desempeño laboral de los dirigentes, datos obtenidos en la investigación en el 2020.

El 55% de los encuestados califican como regular la gestión de los dirigentes de las organizaciones deportivas. Solo un 32% califica la gestión como buena, mientras tanto un 9% la califica como mala y casi un 5% como muy buena.

5.- ¿Se realiza capacitaciones en el organismo deportivo al que usted pertenece?

Figura 5.

Estado de las capacitaciones en el organismo deportivo



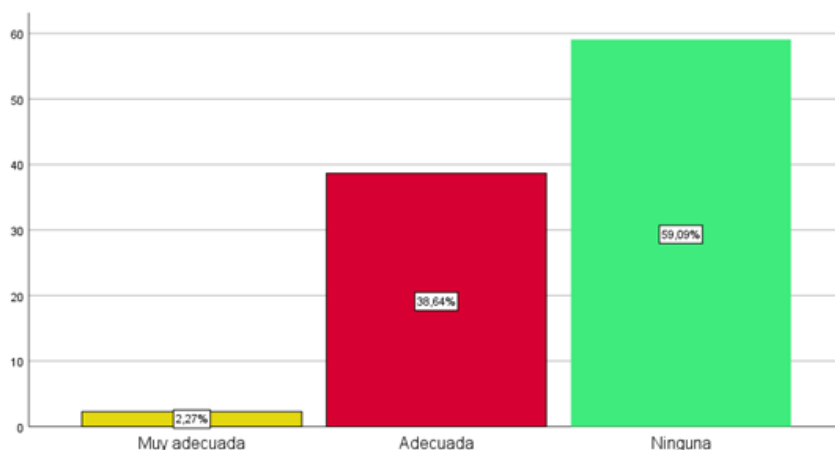
Nota. El gráfico representa el comportamiento de las capacitaciones en el *organismo deportivo*, datos obtenidos en la investigación en el 2020.

La gran mayoría, casi el 60% indican que las organizaciones deportivas realizan de vez en cuando capacitaciones. Un poco más del 13% indican que nunca se realizan capacitaciones en la organización deportiva, mientras que alrededor del 28% indican que casi siempre o siempre se realizan capacitaciones.

6.- ¿Cómo son manejados los gastos de la organización deportiva?

Figura 6.

Comportamiento de los gastos



Nota. El gráfico representa el comportamiento del manejo de los gastos, datos obtenidos de la investigación 2020

Casi un 60% indica que los gastos son manejados de forma inadecuada por los dirigentes de la organización deportiva. Mientras que un 38% indica que el manejo de gastos se lo realiza de una forma adecuada y solo el 2% indica que los gastos se manejan de una forma muy adecuada.

Propuesta de Balanced Scorecard

Perspectiva de cliente

El deportista es la razón de cualquier institución deportiva, por ende es comprensible que los métodos y estrategias que utilicen los organismos tengan presente la visión del deportista ya que de nada sirve el esfuerzo invertido en el desarrollo del mismo.

En este aspecto, se proponen los siguientes objetivos:

- 1.- Alcanzar altos niveles de seguridad en la atención, se demuestra el compromiso institucional por mejorar la seguridad y calidad hacia el deportista y personal técnico.
- 2.- Alcanzar nivel de satisfacción de beneficiarios y usuarios de las organizaciones deportivas, permite estudiar el nivel de satisfacción de los deportistas y si el personal técnico se encuentra capacitado.
- 3.- Mejorar los tiempos de atención, agilidad de atención para satisfacción de los deportistas.
- 4.- Mejorar imagen institucional, medir el nivel de identificación que tienen los miembros con la misión y visión del organismo deportivo.
- 5.- Impulsar la imagen del organismo deportivo ante la sociedad, se busca el reconocimiento de la institución con una imagen deportiva encaminada a mejorar el desenvolvimiento de los deportistas en eventos nacionales e internacionales.

Perspectiva financiera

El enfoque principal debe estar dirigido al aumento de ingresos vía autogestión, buscar mayor liquidez y aumentar la productividad.

Para cumplir esto, se proponen los siguientes objetivos: aumentar la venta de servicios, aumento del uso de la capacidad instalada y aumentar la utilidad operativa.

Perspectiva de procesos internos

Para mejorar los procesos internos debemos enfocarnos en tener una excelencia operacional en conjunto con una gran relación con los deportistas y minimizar el impacto a la comunidad.



Para cumplir esto se proponen los siguientes objetivos:

- a.- Fortalecer el sistema de calidad.
- b.- Mejorar la tecnología de servicios.
- c.- Crear modelos de atención centrados en el deportista.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Con esta perspectiva, las organizaciones deben preguntarse que deben aprender para lograr una mayor productividad en los procesos. Para esto se proponen los siguientes objetivos: desarrollar nuevas habilidades en los empleados, evaluar la idoneidad de los empleados y alcanzar un nivel óptimo de clima organizacional.

Indicadores estratégicos para las organizaciones deportivas amateurs de la ciudad de Loja

Para continuar con la matriz Balanced Scorecard es necesario relacionar los objetivos estratégicos con indicadores que permita evaluar el cumplimiento para cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente. Los indicadores permiten observar el crecimiento o decrecimiento del mismo con respecto al valor alcanzado en periodos pasados. El cuadro de mando propuesto se lo aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 2: Balanced Scorecard propuesto

Perspectiva	Cod	Objetivos estratégicos generales	Indicador	Inductor	Meta	Frecuencia	Proyecto
Innovación y aprendizaje	I1	Desarrollar nuevas habilidades en los empleados	# Capacitaciones	% competencias certificadas	70%	Trimestral	N/A
	I2	Evaluar la idoneidad de los empleados	Evaluación por competencias	Aprobación del promedio %	70%	Trimestral	N/A
	I3	Alcanzar un nivel óptimo de clima organizacional	Evaluación de satisfacción del empleado	% valor promedio	50%	Mensual	N/A
Procesos internos	P1	Fortalecer el sistema de calidad	Evaluación sistema de calidad	% calidad	80%	Mensual	N/A
	P2	Mejorar la tecnología de servicios	Generación tecnológica	% equipos	90%	Mensual	Renovación tecnológica
	P3	Crear modelos de atención centrados en el deportista	Actualizar procesos internos	% procesos	100%	Mensual	N/A
Clientes	C1	Alcanzar altos niveles de seguridad en la atención	Evaluación de seguridad en campos de entrenamiento	% eventos por servicio	25%	Mensual	Programa seguridad de los deportistas
	C2	Alcanzar el nivel de satisfacción de beneficiarios y usuarios	Evaluación del nivel de satisfacción del usuario	% calificación	25%	Mensual	N/A
	C3	Mejorar los tiempos de atención	Medir el tiempo de atención al deportista	% calificación	25%	Mensual	Programa de atención al deportista
	C4	Mejorar la imagen institucional	Evaluación de la imagen institucional	% calificación	50%	Trimestral	Programa de fidelización
Financiera	C5	Impulsar la imagen del organismo deportivo	Actividades antes la sociedad	% eventos	70%	Trimestral	N/A
	F1	Aumentar la venta de servicios	Autogestión	% autogestión	60%	Mensual	N/A
	F2	Aumentar la utilidad operativa	Evaluar estados financieros	% utilidad operativa	50%	Mensual	N/A
	F3	Aumentar el uso de capacidad instalada	Aprovechar los espacios para entretenimiento	% capacidad operativa	50%	Mensual	N/A

Fuente: elaboración propia, datos obtenidos en la investigación

CONCLUSIONES

Gracias a la revisión documental podemos concluir que el Balanced Scorecard es una herramienta importante para cualquier organización, pues permite monitorear los objetivos apuntando siempre a alcanzar las metas estratégicas gracias al cumplimiento de indicadores de gestión.

La investigación realizada nos permite concluir que existen grandes falencias en la gestión de las organizaciones deportivas amateurs de la ciudad de Loja. Desconocimiento de la estructura organizacional, falta de planes estratégicos y un regular manejo directivo evidencia una pobre gestión administrativa en estas organizaciones.

El Balanced Scorecard propuesto busca proporcionar una guía a las organizaciones deportivas amateurs de la ciudad de Loja, primero se establecen distintos objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas importantes que se deben cubrir. Cada objetivo tiene un indicador de gestión y una meta para cada indicador. De esta forma se pretende que el Balanced Scorecard sea una herramienta para que las organizaciones deportivas amateurs de la ciudad de Loja logren el mejoramiento de la gestión administrativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, R. (2005). *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas*. Paidotribo.
- Andrade, J. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercialización de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Aquino, B., Barrios, K., Olivero, E., Mendoza, J. (2017). Gestión del conocimiento y capacidad de Innovación en una organización radial en Barranquilla. *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos sistemas y aplicaciones*.
- Dávalos, L. (2017). *Modelo Delta*. Labcalidad.
- Escalera, M. (2012). *El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Hax, A. (2014). *El proyecto delta*. Norma.
- Kaplan, R., Norton, D. (2000). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando integral: Para implementar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.
- Leiva Z, F. (2010). *Nociones de metodología de la investigación*. Dimaxi.
- López Hernández, A., López Viñegra, A., Rodríguez Nieto, A. (2007). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas*. Andaluz: La Madraza.
- Martínez, A. (2013). *Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial*. Innovación



Molina, J., Marsal, M. (2001). *La gestión del conocimiento de las organizaciones*. Libros en red.

Moreno, S. (2006). *El cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas*. La Madraza.

Sánchez, H., Reyes, C., Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica, humanística*. Universidad Ricardo Palma