

EVALUACIÓN DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS DEPORTIVAS DE ALMERÍA

*EVALUATION OF THE DEGREE OF IMPLEMENTATION OF STRATEGIC
MANAGEMENT IN THE SPORTS COMPANIES OF ALMERÍA*

TRABAJO FIN DE GRADO

Autor: Vladislav Abrosimov

Director: Antonio Orta Cantón

Co-directora: Elena Martínez Rosales

Grado: Ciencias de la Actividad Física y del Deporte

Facultad: Ciencias de la Educación

Curso Académico: 2020-2021

Mayo 2021



UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

ÍNDICE

Resumen.....	pág. 3
Introducción.....	pág. 4
Metodología.....	pág. 15
Resultado.....	pág. 18
Análisis y Discusión.....	pág. 19
Conclusión.....	pág. 22
Bibliografía.....	pág. 23
Anexos.....	pág. 25

AGRADECIMIENTOS

En este trabajo quiero dar las gracias a:

Elena Martínez y Antonio Orta por guiarme;

José María Rodríguez por su interés;

Adrián Gómez, José Antonio Lirola, Miguel Palanca,

César Martínez, Francisco José Miras y Felipe Pascual por su tiempo.

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.”

Peter Drucker

“Si conoces al enemigo y a ti mismo, tu victoria será segura; si conoces el Cielo y conoces la Tierra, puedes lograr que tu victoria sea completa.”

Sun Tzu

RESUMEN

El deporte cada vez más se transforma en un espectáculo, espectáculo que ofrecen los deportistas para nuestro consumo, en gran parte remunerado. Para adaptarse a esta tendencia, los equipos deportivos se ven obligados a organizarse en empresas, lo que conlleva disponer de una dirección para gestionar la estructura deportiva. La dirección es el manejo de la estrategia y su implantación en el ámbito deportivo. Los mejores directores deportivos luchan por adelantar a sus competidores mediante la Dirección Estratégica, el método que viene al deporte del mundo empresarial y viene para quedarse. Pero... ¿realmente todas las organizaciones deportivas se están adaptando al cambio? ¿realmente todos los directores deportivos están preparados para redirigir el entorno cambiante a su favor? El objetivo del presente trabajo es evaluar en qué grado se implementa la Dirección Estratégica en diferentes organizaciones de Almería. Para ello se han analizado 6 organizaciones deportivas de Almería entrevistando a los gerentes de dos empresas privadas, dos clubes deportivos y dos empresas públicas. Se ha observado que las empresas privadas son las que dan mayor importancia a la aplicación de nuevos sistemas de dirección.

Palabras clave: *dirección estratégica; gestión deportiva; director deportivo; objetivos estratégicos.*

Sport is increasingly turning into a largely paid show, which is offered for our use by sportsmen. In order to adapt to this trend, sports teams are forced to organize into companies. This implies providing a managing director to manage sport structure. Its role is management strategy and its implementation in sports sector. The best sport-managing directors struggle with their competitors to make progress using management strategy. This working method has appeared in sport business world to remain. But, are all sport organizations really adapting to the change? Are managing directors really prepared to redirect their business in their favor with these changing environment? The aim of this research is to assess in which grade is implemented management strategy in different organizations in Almeria. Six sports organizations settled in Almeria has been analyzed interviewing their business managers in two private companies, two sport clubs and two public enterprises. It has been noticed that, private companies are which give more importance to the application of new managing systems.

Keywords: *strategic direction; sport management; sports director; strategic objectives.*

INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica es como el ajedrez. El director analiza la partida, analiza la situación actual de sus piezas, observa la posición del rival y planifica varias estrategias anticipando los movimientos de la partida.

Como escribe Pinilla (2020) en su libro sobre uno de los mejores directores deportivos (Ramón Rodríguez Verdejo, conocido deportivamente como Monchi), los desafíos a los que, según considera, debe enfrentarse un director deportivo son: no ser adverso al cambio, potenciar a su personal (empowerment), ser visionario y proactivo, compartir los valores de la empresa, aplicar calidad e innovación en la organización, reinventarse y formarse continuamente.

Es importante subrayar, que antes se entendía el liderazgo como una relación líder-subordinado (mando directo). Ahora el líder facilita a su equipo herramientas, motiva, potencia sus capacidades, permite explorar sus habilidades y mucho más, a través de la dirección estratégica (Rozo-Sánchez, Flórez-Garay, & Gutiérrez-Suárez, 2019).

Para entender mejor la diferencia entre un director y un gestor, debemos fijarnos en sus funciones. Un director dirige, lo que significa que debe decidir y planificar la estrategia a largo plazo. Un gestor debe ejecutar lo planificado y operar a corto plazo.

¿Pero entonces, que es la estrategia? Según Urbieto (2018), “el concepto de estrategia hace alusión al conjunto formado por los objetivos que pretenden conseguir y los cursos de acción para lograrlos” (párr.1). Es decir, la estrategia nos ayuda pasar de ¿dónde y cómo estamos? a ¿dónde y cómo queremos estar? Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo para conseguir el éxito competitivo. Más tarde veremos los niveles de estrategia que se aplican en dirección estratégica.

El deporte empezó siendo amateur, de alta sociedad y con poca repercusión económica. Hoy en día la gran mayoría de las personas practican algún tipo de deporte y eso aporta grandes beneficios socioeconómicos.

La complejidad de una empresa deportiva y su entorno aumenta cada día, por lo tanto, se necesita una eficaz y eficiente dirección. Hasta ahora, el último sistema de dirección en el mundo empresarial es la **dirección estratégica (DE)**. ¿Pero cómo se llegó hasta la DE?

A comienzos del siglo XX el primer sistema se conocía como *dirección por control*, se fundamentaba en el uso del presupuesto y del control financiero; es decir, se elaboraban

ingresos y gastos para el próximo ejercicio suponiendo que no habría cambios. Ya, a mediados del siglo XX, era la *dirección por extrapolación*, muy similar a la anterior, pero se añadió la planificación a largo plazo (más de un año). En ambos sistemas de dirección el entorno se consideraba estable y predecible. En los años 60-70, se dan cuenta de que el entorno no es estable si no que se producen cambios en él, cambios en los gustos de los consumidores, en la tecnología y en la competencia. Surge un nuevo sistema llamado *dirección por anticipación del cambio*, que contaba con la planificación estratégica (esta trataba de anticipar los cambios en el entorno) y departamentos especializados que asesoraban a la alta dirección (analizando y proponiendo distintas acciones a llevar a cabo). Pero hubo un problema, “la parálisis por el análisis”, se centraba demasiado en la estrategia lo que reflejaba la lentitud de decisiones y poca atención a la implementación del plan. Finalmente, en los años 80, nace la *dirección estratégica*. No cambia los demás sistemas, añade mejoras, mejoras como una mayor atención a las cuestiones de la implantación estratégica y una planificación más flexible (para facilitar una toma de decisiones más rápida). Los equipos de planificación siguen teniendo importancia en las empresas, pero la formulación e implantación de la estrategia es responsabilidad de la alta dirección, es decir, los directivos no solo aceptan los cambios, sino que los promueven y les sacan provecho (Carrión & Landroquez, 2018).

Pero no es suficiente, la dirección estratégica tiene que ser aún más flexible y proactiva. El *futuro sistema*, que surgirá muy pronto, deberá contar con la anticipación de los cambios a partir de señales débiles de los mismos, la creación de equipos de trabajo para hacer frente a contingencias imprevistas y el desarrollo de estructuras flexibles (Carrión & Landroquez, 2018).

Lo principal de la dirección estratégica es analizar el entorno y la empresa, definir una estrategia a través del Plan estratégico e implementarlo, para posteriormente realizar un continuo control y reajuste.

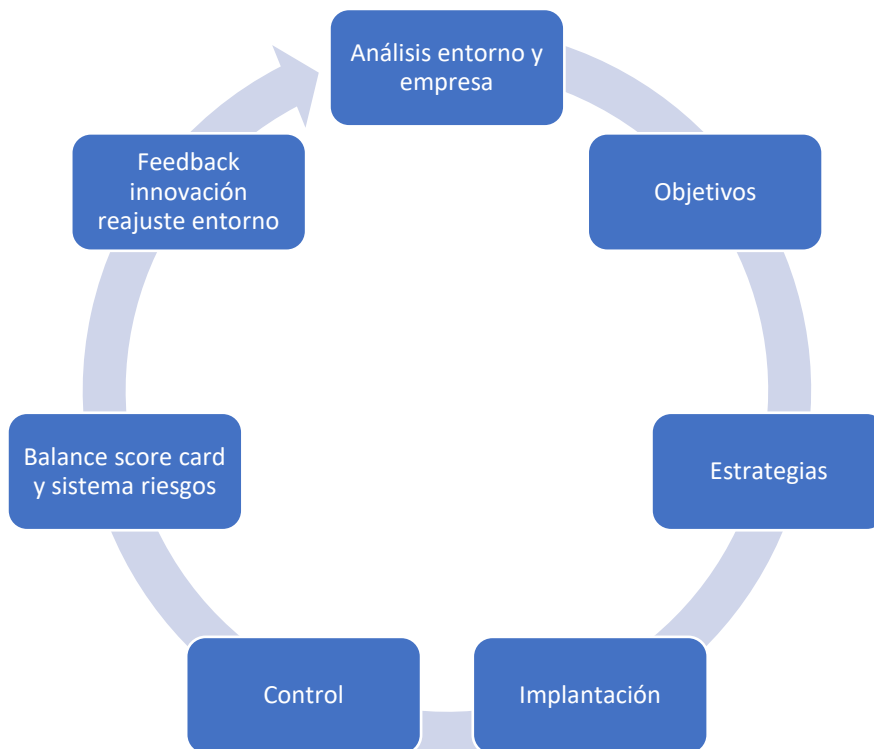
Veamos los pasos de la DE y el control (*Figuras 1 y 2*):

Figura 1: Pasos de creación de dirección estratégica



Fuente: elaboración propia

Figura 2: Funcionamiento de dirección estratégica



Fuente: elaboración propia

Organización previa del proceso y la dirección

lo primero que debemos hacer es concretar el concepto del negocio y organizar el proceso. Una cuestión importante es la identificación de las personas que se encargaran de formular la estrategia y las personas que tienen alguna responsabilidad en la adopción de decisiones estratégicas y en la gestión del propio proceso. Crear equipos y poner todo en marcha. (Martín, López & Sáez, 2015)

Visión

refleja la realidad que le gustaría ver a la empresa entorno al mundo, sus clientes y ella misma, proporciona información sobre la situación futura ideal de la empresa. Su definición es el papel central del líder de la empresa (director deportivo). La visión no varía casi nada con los años. Debe ser coherente, factible, conocida y aceptada por todos. Uno de los puntos importantes es transmitir la visión a todo el personal de la empresa para que todos sepan a donde se dirige la empresa y puedan ayudar en el proceso. La visión marcará la cultura y los valores de la empresa (Martín, López & Sáez, 2015).

Misión

a diferencia de la visión, la misión hace referencia a la situación actual de la empresa, es lo que haces para alcanzar tu propósito en un periodo de tiempo. Es general y varia poco (con los cambios grandes del entorno y de la empresa). Ayuda en la toma de decisiones y debe ser conocida y aceptada por todo el equipo. Transmitir la misión en el seno de la empresa es un papel importante de un director deportivo (Martín, López & Sáez, 2015).

Análisis del entorno

nos facilita el conocimiento de las oportunidades y las amenazas. Se divide en dos partes: análisis general (macroentorno), en el que veremos los cambios políticos, económicos, legales... y análisis industrial o específico (microentorno), es el análisis de la industria en la que se encuentra la empresa (productos, servicios, competencia...), ayudará a elaborar la estrategia competitiva (Martín, López & Sáez, 2015).

Análisis del entorno general.

- Entorno presente:

Perfil estratégico – lo primero que debemos hacer es definir los límites del entorno seleccionando las variables clave y teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia de un hecho y su magnitud de impacto en la empresa. En segundo paso realizaremos análisis PESTEL (factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales), aproximadamente cada 6 meses. En el último lugar, puntuaremos PESTEL en la escala de Likert (de 1 a 5 puntos, significando 1 “muy negativo” y 5 “muy positivo”) para analizarlos después (tanto las oportunidades como las amenazas)

Diamante de Porter – analiza los determinantes de la ventaja nacional, es decir, cómo influye la pertenencia de esta empresa y la industria de ese país en la obtención de una ventaja competitiva.

- Entorno futuro:

Método de los escenarios – analizando y prediciendo el posible futuro que puede afectar a la empresa (elaborando 2-4 escenarios).

Método DELPHI – consiste en recoger las opiniones de los expertos y facilitar una discusión abierta.

Análisis entorno específico o industrial.

Se usa el modelo de las *cinco fuerzas de Porter*, en el cual se analizan: los competidores actuales, los competidores potenciales (futuros), el poder de la negociación de los clientes, el poder de la negociación de los proveedores y los productos sustitutivos (también se puede añadir los productos complementarios). En segundo lugar, segmentaremos los *grupos estratégicos* usando la gama de productos y sus precios. El modelo de las 5 fuerzas se aplica tanto a cada uno de esos grupos como a la industria en general (Martín, López & Sáez, 2015).

Análisis de la empresa

nos facilita el conocimiento de las fortalezas y las debilidades de nuestra empresa. Se analizan *los recursos y las capacidades*. Los recursos o stock, formado por los inputs y las relaciones entre ellos. Los recursos pueden ser tangibles (infraestructura, financiera), intangibles (tecnología, imagen de la empresa) y

humanos (con la retribución financiera de compensación total, es decir, no solo el salario monetario, sino, el prestigio u otras cosas). Las capacidades o flujo combinan y coordinan los recursos para que estos puedan ser aprovechados y ser más eficientes y eficaces. La empresa puede disponer de *competencias centrales*, son todas aquellas cosas que la empresa hace especialmente bien en comparación con las empresas rivales, es decir, son recursos y/o capacidades únicas (Martín, López & Sáez, 2015).

Las principales técnicas para analizar la empresa son:

- *Identificación de la empresa* = determinar tipo y características fundamentales como el ciclo de vida, el tamaño de la empresa, su campo de actividad, si la propiedad es pública o privada, el ámbito geográfico y la estructura jurídica.
- *Perfil estratégico* = igual que el de entorno presente.
- *Cadena de valor* = desglosar las actividades y analizar los eslabones que las conforman nos ayudará a optimizar mejor o coordinar mejor las actividades de la empresa.
- *Benchmarking* = analizar a la competencia para ver en que su producto o su servicio es mejor que el nuestro, aprender, imitar o incluso superar.
- *DAFO* = sacar las estrategias defensivas, adaptativas, reactivas y ofensivas a través del análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Uno de los valores más importantes de una empresa son sus clientes. Contar con una plantilla debidamente formada en cómo tratar al cliente, tanto las personas que están en contacto con el cliente como las personas que contribuyen a la realización de los trabajos, ayudará en gran medida a aumentar la satisfacción del cliente. Esto se conseguirá teniendo el personal debidamente formado y continuando con un programa de formación anual para todos los empleados. Es importante designar a una persona responsable de **CRM** (Customer Relationship Management), o “Gestión de la Relación con los Clientes” en español, para la atención y trato con el cliente a fin de fidelizarlo. (Balaguer, 2013)

Posicionamiento de la empresa

posicionarse en el sector frente a los competidores e identificar cuáles son los grupos de interés (stakeholders).

Objetivos

¿Cómo llegamos a ser lo que queremos ser? Los objetivos nos proporcionan una base para la evaluación y el control de los resultados. Deben ser medibles, actualizables, claros, adecuados, alcanzables y desafiantes. Se dividen en objetivos operativos a corto, medio y largo plazo. Pueden ser generales o centrarse en rendimiento, crecimiento y/o lo social (Martín, López & Sáez, 2015). Es importante analizar continuamente las desviaciones entre las expectativas y la situación real (GAP), para poder corregir lo antes posible el rumbo.

Plan Estratégico

es un documento formalmente escrito que recoge las pautas de la organización en los próximos años. Se ajusta y se cambia periódicamente. Recoge la estrategia y los objetivos.

Estrategias

lo primero que debemos hacer es elaborar varias estrategias (se recomienda máximo 3). En segundo lugar, debemos evaluar cada estrategia, ya que deben ser factibles, convenientes y aceptadas por todos. En el último lugar, seleccionamos la estrategia adecuada. Según Martín, López y Sáez (2015), existen tres tipos de estrategias, dependiendo del nivel jerárquico:

- a. *Estrategia global o corporativa* = actúa a niveles más altos de la organización. Es la estrategia que fija la visión, la misión, los objetivos a largo plazo y la estrategia global de la empresa (identificando el negocio). Se busca añadir valor para aumentar las sinergias. Algunas de estas son diversificación de producto/servicio, geográfico, empresarial (integración vertical a través de la monopolización de cadena de valor).
- b. *Estrategia competitiva o de negocio* = determina como competir mejor en unidades estratégicas de negocio (UEN). Puede elegir la diferenciación (con la limitación de “imitación”) y/o liderazgo en costes (con la limitación de poca flexibilidad).
- c. *Estrategia funcional* = en el último nivel se encuentran las estrategias de cada área funcional de UEN (marketing, producción, comercialización, etc.). Los objetivos son más a corto plazo, se intenta aprovechar los recursos y las capacidades al máximo.

Tecnologías de información y comunicación (TIC'S)

consideran tanto al conjunto de herramientas relacionadas con la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de información, como al conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software). La influencia de las tecnologías en el ámbito organizacional ha transformado, y seguirá transformando, considerablemente la visión estratégica de la organización. Esto lleva necesariamente a que las organizaciones realicen cambios relevantes, que en muchas ocasiones van a involucrar la misión y la visión corporativas. Las TIC's han creado un gran impacto en el funcionamiento de las organizaciones, e incluso han alterado su propia estructura, permitiendo soportar y transformar los procesos de negocio de la empresa y las relaciones que tienen, dentro y fuera de la empresa (Coque, Cevallos, & Bautista, 2017).

Arquitectura empresarial

es un modelo flexible de gestión con tecnologías de información (TI). Normalmente las empresas usan un software que ayuda a la estructura organizacional y a la estructura de los procesos. Para facilitar TI, cada nuevo proyecto antes de empezar debe contar con una arquitectura que pueda manejar Big Data y otras bases de información. La arquitectura empresarial se realiza después de la DE básica y antes de la Implantación, normalmente se llama dirección estratégica con enfoque de arquitectura empresarial para la integración del sistema de dirección de empresas (DEAE-ISDE). En resumen, son las tecnologías que nos facilitan el trabajo con la información (Malleuve-Martínez, Alfonso-Robaina, Lavandero-García, & Ramos-Díaz, 2018).

Implantación

es la parte diferenciadora de la DE respecto a las demás direcciones. No solo se realiza la estrategia, sino se dirige la implantación de esta. En este punto es muy importante dotar al plan de recursos necesarios. Para mejorar la implantación la organización debe ser flexible y rápida. En las empresas grandes se aconseja descentralizar la dirección (autonomía de toma de decisiones).

Control

es muy importante controlar continuamente el Plan Estratégico, eso nos ayudará a reajustar rápidamente los objetivos y la estrategia. El control es realizado por todo el equipo. Las principales partes son:

- Feedback de los clientes y de los trabajadores
- Mejoras ante la competencia
- Reajuste del entorno
- Innovación I+D+i (investigación, desarrollo, innovación): creación de algo nuevo y su puesta en valor. Se puede innovar en servicio/producto, proceso, organización y/o marketing (Carrillo, Rosas, & Garrces, 2017).

Mapa estratégico

nos ayuda a visualizar las estrategias. A la hora de elaborar estas, se debe dibujar un “mapa estratégico” que definirá las líneas estratégicas. Estas líneas deben ser coherentes con la Visión de la empresa. Las líneas pasarán a Balance Score Card para analizar los objetivos estratégicos.

Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral (CMI)

el método se asume como una herramienta de gestión estratégica y de evaluación del desempeño que busca el equilibrio (balanced) entre la gestión financiera y el capital intangible de las organizaciones para obtener ventajas competitivas. El CMI es un modelo muy flexible y su éxito es reconocido tanto en el mundo académico como en el entorno empresarial. Esta herramienta de gestión estratégica posibilita una serie de mejoras para una organización pudiendo ser la “piedra angular” del sistema de gestión de una organización, ayudando a clarificar y actualizar la estrategia y la visión de la organización. El éxito del CMI depende de una estructura organizativa bien definida, de la comprensión de la estrategia y del papel de los clientes, así como del dominio y compromiso de la alta dirección y de la gestión intermedia (Quesado, Rodrigues, & Guzmán, 2017). Balance Score Card recoge las líneas estratégicas marcadas en el mapa estratégico y define los objetivos estratégicos y la implementación de estos, a través del análisis de “Objetivos, KPI’s, Iniciativa” (*Tabla 1*):

Tabla 1: Balance Score Card

Líneas Estratégicas	1			2	3
	Objetivos	KPI's	Iniciativa		
Financiera					
Clientes					
Procesos					
Aprendizaje organizacional					

Fuente: elaboración propia

Risk Management

se está reconociendo la necesidad de que los sistemas modernos de dirección y gestión empresarial desarrollen la gestión de riesgos, como una parte integral del proceso de administración. Esta gestión debe llevarse a cabo por un equipo multidisciplinar para contribuir a la mejora de los niveles de eficiencia y eficacia. También se pueden valorar oportunidades a través del análisis de riesgos en la creación de valor para los clientes y la sociedad en función de mantener un carácter proactivo de la empresa a partir de los cambios del mercado donde opera y su contexto. Se diseña el modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (*modelo DE- ARISDE*). Este modelo analiza los riesgos laborales, ambientales, de calidad, financieros (mercado, créditos, liquidez), operacionales, estratégicos, TI, logísticos y de cadenas (Bolaño-Rodríguez, Alfonso-Robaina, Pérez-Barnés, & Arias-Pérez, 2014). En resumen, la administración de riesgos lleva a cabo el sistema de gestión de riesgos.

Desde un punto de vista operativo, el riesgo de un determinado suceso debe entenderse como el producto de la probabilidad de que ocurra el suceso por sus consecuencias. En este sentido, la gestión de riesgo por la organización asume que riesgos con distinto origen (interno o externo) pueden repercutir en el alcance de los objetivos del proyecto organizativo; y que algunos de ellos son previsibles y, por tanto, susceptibles de minoración y/o soslayables mediante medidas de prevención (Urbieta, 2018).

Los riesgos se dividen en conocidos (proactivos, gestionados, planificados, presupuestados) y desconocidos (reactivos, no gestionados, no presupuestados, sin recursos). ¿Qué conexión tiene CMI y gestión de riesgos? En el sistema de gestión de riesgos se analizan las variables que suponen riesgos a los objetivos planteados en CMI. Una de las herramientas básicas de gestión de riesgos es el “*Mapa de Calor*”, donde se analiza la probabilidad del riesgo y su posible impacto en la empresa.

Como último paso de la DE, se utiliza la herramienta de las “4T’s”. Se decide si los riesgos evaluados deben ser Tratados (reduciendo la probabilidad de que pase), Transferidos (a un tercero), Tolerados (no hacer nada y ver que ocurre) o Terminados (cambiando la estrategia y los objetivos) (Urbieta, 2018). Después de este punto, volvemos al comienzo, analizando el entorno junto con la industria y proponiendo nueva misión, nuevas estrategias y nuevos objetivos.

El **motivo de este trabajo** es analizar el grado de implantación de la dirección estratégica en distintas organizaciones deportivas de la provincia de Almería. La sociedad y el deporte avanzan a pasos gigantescos, pero la gestión deportiva se queda atrás. Todavía podemos encontrar empresas deportivas sin sistemas de dirección (ayuntamientos, clubes, pequeños gimnasios, etc.), otras empresas que solo planifican, pero no consideran importante analizar el entorno (considerándolo estable). Aunque también podemos observar que las entidades con mayor importancia económica, si utilizan la dirección estratégica. ¿Por qué pasa eso? Los principales problemas de los sectores son:

- *Público* = temporalidad de los cargos y cultura organizativa cambiante
- *Asociativo* = presión de los resultados deportivos e inestabilidad de las Juntas Directivas (normalmente formado por padres de los participantes)
- *Comercial* = alta competencia y presión por la rentabilidad a corto plazo

Hoy en día muchas entidades deportivas utilizan un Plan Estratégico externo y las herramientas genéricas, la estrategia solo se conoce y se analiza en alta dirección (además, es poco operativa) y sobre todo afecta el creciente auge por la estrategia de la competencia.

Entonces, ¿qué empresas y en qué grado usan la dirección estratégica? Veamos varios casos de entidades deportivas (públicas y privadas) de Almería.

METODOLOGÍA

En este trabajo descriptivo - cualitativo, se ha elaborado un perfil de los principales factores de dirección estratégica (*Figuras 1 y 2*) revisando 15 artículos y 6 libros sobre el tema (la mayoría escritos en los últimos 5 años).

Participantes

Se ha seleccionado 6 organizaciones deportivas de Almería: 2 clubes deportivos, 2 entidades públicas y 2 empresas privadas. El principal criterio de selección ha sido la diversidad entre:

- Las 2 empresas privadas (SANO y EGO) han sido elegidas por la diferencia de tamaño. EGO cuenta con 66 trabajadores de amplia organigrama vertical y SANO cuenta con 3 trabajadores de organigrama simple-horizontal.
- Las 2 organizaciones públicas se han escogido por su diferencia en la estructura organizacional. UAL Deportes forma parte de la estructura de la universidad e Instituto Municipal de Deportes El Ejido (IMD) tiene estructura propia. Aunque ambas organizaciones dependen de financiación pública y de decisiones políticas.
- Los 2 clubes deportivos han sido elegidos para este trabajo por su diferencia de tamaño. Club Baloncesto Almería (CBA) cuenta con 24 trabajadores que reciben su salario y se enfocan mayoritariamente en competición. Unión Rugby Almería (URA) se enfoca más en inclusión social (aunque también compiten) y cuenta con 8 trabajadores de los cuales algunos no son asalariados, además de muchos voluntarios que ayudan en el proceso.

Para cumplir el objetivo del presente trabajo, se ha entrevistado a los gerentes de estas organizaciones (*Tabla 2*) siguiendo un cuestionario previamente diseñado. Todos los entrevistados son hombres de mediana edad y con estudios universitarios. Observamos que no hay presencia femenina en los altos cargos de organizaciones deportivas.

Tabla 2: Participantes

ORGANIZACIÓN	FINANCIACIÓN	TRABAJADORES	ENTREVISTADO	PUESTO	FORMACIÓN
UAL Deportes	Pública	15	Adrián Gómez Borbalán	Técnico 3 años	Máster en Gestión Deportiva
IMD de El Ejido	Pública	25	José Antonio Lirola Palmero	Director 3 años	Licenciado en CCAFD
Unión Rugby Almería	Mixta	8	Miguel Palanca Fernández	Presidente 8 años	Licenciado en Derecho
Club Baloncesto Almería	Mixta	24	César Martínez Hernández	Gerente 9 años	Diplomatura en E.F.
Ego Sport Center	Privada	66	Francisco José Miras Senés	Gerente 14 años	Máster en Gestión Deportiva
Sano Center	Privada	3	Felipe Pascual Garrido	CEO 7 años	Máster en Gestión Deportiva

Fuente: elaboración propia

Instrumento de obtención de datos

Para comparar el grado de implementación de la dirección estratégica en las distintas organizaciones deportivas de Almería, se ha formado un cuestionario de 25 preguntas (Tabla 3) elaboradas por el investigador de este trabajo (Abrosimov). Se ha considerado que en una entrevista semiestructurada es mejor seguir un orden cronológico de las Figuras 1 y 2, analizando posteriormente las respuestas en busca de frecuencias y categorías emergentes de la DE.

Tabla 3: Cuestionario

N.º	FASE	PREGUNTA
1	Organización	¿Esta implementada la dirección estratégica?
2		¿Se ha decidido a los responsables?
3	Visión	¿Está definida la visión y todos la conocen?
4	Misión	¿Está definida la misión y todos la conocen?
5	Análisis del entorno	¿Cada cuánto tiempo se realiza?
6		¿Se analiza entorno general presente y futuro?
7		¿Se analiza entorno industrial?

8	Análisis de la empresa	¿Cada cuánto tiempo se realiza?
9		¿Existe un plan de capacitación interno?
10		¿Se practica benchmarking?
11	Análisis	¿Cada cuánto tiempo se realiza el DAFO?
12	Objetivos	¿Tienen un enfoque SMART?
13		¿Se analizan las desviaciones entre las expectativas y la situación real (GAP)?
14	Estrategias	¿Cuándo se hizo el último Plan Estratégico?
15		¿Se modifica la estrategia si ocurre algo?
16	Arquitectura empresarial	¿Dispone de BIG DATA?
17	TIC's	¿Qué software usa para la gestión?
18		¿Qué herramientas usa para la comunicación interna?
19	Implantación	¿Se diferencia la figura del director y del gestor?
20	Control	¿Utiliza KPI's para medir el desempeño y los objetivos?
21		¿Se apoya más en la intuición o en las estadísticas?
22	I+D+i	¿Se invierte en la innovación y el desarrollo de la empresa?
23	BSC	¿Se realiza el cuadro del mando integral?
24	Riesgos	¿Dispone de un sistema y/o un responsable de gestión de riesgos?
25	Conclusión	¿Cómo calificarías de 1-10 la flexibilidad y la proactividad de la dirección estratégica?

Fuente: elaboración propia

Proceso de obtención de datos

En busca de mayor conexión con los gerentes, todas las entrevistas se hicieron presencialmente, en abril del año 2021. La duración media de las entrevistas ha sido 44 minutos (siendo la más larga de 61 minutos y la más corta de 29 minutos). Para mejorar la comunicación fluida entre cada gerente y el investigador, todas las entrevistas han sido grabadas con un dictáfono. Posteriormente, se transcribió un resumen de cada una de éstas por el investigador (Abrosimov), de manera manual por recuento frecuencial con análisis categorial.

RESULTADOS

Tabla 4: Tabla de frecuencias

N.º	EGO	SANO	UAL	IMD	URA	CBA	TOTAL
1	Sí	Sí	No	Sí	No	No	3 de 6
2	Sí	No	No	Sí	No	No	2 de 6
3	Sí	Sí	No	No	No	Sí	3 de 6
4	Sí	Sí	No	No	No	Sí	3 de 6
5	Anual- mente	Perma- nente	Anual- mente	Mensua- lmente	Espon-tá- neamente	Anual- mente	-
6	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	4 de 6
7	Sí	Sí	No	No	No	Sí	3 de 6
8	Mensua- lmente	Mensua- lmente	Casi nunca	Perma- nente	Perma- nente	Espon-tá- neamente	-
9	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	4 de 6
10	No	Sí	No	No	Sí	No	2 de 6
11	Anual- mente	Anual- mente	Anual- mente	Anual- mente	Perma- nente	Espon-tá- neamente	-
12	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	5 de 6
13	Sí	Sí	No	No	No	No	2 de 6
14	2018 (3 Años)	2021 (1 Año)	Nunca	Anterior gerente	2013 (revisado)	2018 (3 Años)	-
15	Sí	Sí	No	No	Sí	No	3 de 6
16	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	5 de 6
17	Trainingym	Fitbe	Cronos	Propio	Ninguno	GASP	-
18	Telegram	Trello	WhatsApp	WhatsApp	WhatsApp	WhatsApp	-
19	Sí	No	No	No	Sí	No	2 de 6
20	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	6 de 6
21	Datos	Datos	Intuición	Datos	Intuición	Intuición	-
22	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	5 de 6
23	Sí	Sí	No	No	No	No	2 de 6
24	Sí	No	No	No	No	No	1 de 6
25	8	9	5	8	8	7	-

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Para evaluar las principales diferencias y el grado de implementación de la DE de cada organización, se han analizado las respuestas de los gerentes a través de frecuencias numéricas (*Tabla 4*). También se ha añadido un análisis categorial para las respuestas emergentes de las entrevistas. Finalmente, se ha comparado el análisis de los resultados con la bibliografía sobre la dirección estratégica:

Carrión y Landroguéz (2018) describen en su libro que las decisiones de los directivos se dividen en dos tipos:

- Tareas operativas: son decisiones de presente, atender a problemas y operaciones diarias y corrientes a corto plazo.
- Tareas estratégicas: son decisiones de futuro, pensar en el rendimiento a largo plazo.

Después de analizar las entrevistas, se ha averiguado que, 3 de 6 organizaciones tienen implementada la DE. Las otras tres (UAL, URA y CBA) restantes solo implementan algunas de las fases de la dirección estratégica y no disponen de un sistema formalizado para la coordinación de actividades, la adaptación a su entorno y el logro de sus objetivos. Aunque las empresas privadas si tienen en cuenta la planificación del futuro, los clubes deportivos y las empresas públicas se centran más en las tareas operativas, dejando de lado las tareas estratégicas. Solo 2 de 6 organizaciones diferencian la figura director deportivo y gestor deportivo (EGO y URA). Además, 4 de 6 organizaciones ofrecen un plan de capacitación interna para sus trabajadores (EGO, UAL, IMD y URA).

Carrión y Landroguéz (2018) afirman que tanto las organizaciones deportivas pequeñas (con poca complejidad y una dirección simple), como las organizaciones deportivas grandes (con sistemas de dirección sofisticados), hoy en día deben disponer de un sistema de dirección estratégica, además de ser esta flexible y proactiva. Aunque actualmente no haya muchos estudios sobre las adaptaciones de la DE en los tiempos del COVID, podemos observar como la incertidumbre del entorno ha obligado a las empresas a mejorar su dirección. Relevante resaltar, que en este estudio se ha puesto de manifiesto que ni las empresas privadas estaban lo suficientemente preparadas, es decir, no contaban con la dirección estratégica suficiente; ni las organizaciones públicas han sabido adaptarse y lo único que hacen es sobrevivir del día a día.

Según Martín, López y Sáez (2015), para mejorar la DE, los gerentes deben: transmitir la imagen futura de la empresa (visión), definir cual sería la misión, analizar el entorno y la empresa para después poder marcar unos objetivos estratégicos medibles, estos se recogerían en un Plan Estratégico. Como resultado del presente estudio se ha observado que 3 de 6 organizaciones almerienses tienen definidas visión y misión (EGO, SANO y CBA). Todas (6 de 6) realizan el análisis del entorno, aunque con diferente periodicidad, y también realizan el análisis de la empresa (UAL Deportes se autoanaliza con menor frecuencia y es la única organización que no dispone de un Plan Estratégico). Se ha observado que todas utilizan el análisis DAFO para sus proyectos, pero llama la atención que 1 de 6 organizaciones (IMD) no marca objetivos estratégicos medibles, sino genéricos.

Coque, Cevallos, y Bautista (2017) explican la importancia de usar hardware y software especializados para la gestión de una empresa, junto con BIG DATA, con el que analizaríamos los principales KPI's. Podemos observar que todas las organizaciones del presente estudio se apoyan en TIC's para mejorar los procesos y la comunicación. 5 de 6 entidades (menos UAL) utilizan BIG DATA para mejorar la lectura de los KPI's, pero solo 3 de 6 gerentes (EGO, SANO y IMD) utilizan la estadística para tomar importantes decisiones (los tres restantes se guían más por su intuición y experiencia).

Carrillo, Rosas, y Garrces (2017) enfocan su trabajo en la importancia de la implantación y el control en la DE. Se ha observado que las organizaciones deportivas de Almería que disponen de un Plan Estratégico definido (UAL no dispone de uno), llevan a cabo la implantación de este satisfactoriamente. En las 6 organizaciones se da suficiente importancia a la fase del control a través de los KPI's. Además, 5 de éstas invierten continuamente en la innovación y en el desarrollo (menos IMD).

Bolaño-Rodríguez (2014) y Urbieta (2018) coinciden en la importancia de analizar los riesgos tanto del entorno como de la propia empresa. Disponer de un sistema de gestión de riesgos es la clave del éxito a largo plazo. En este caso, solo 1 de 6 organizaciones almerienses dispone de ese sistema. La empresa EGO crea un puesto de trabajo especialmente para analizar los riesgos a través de un software, esa gestión les facilita la toma de decisiones a largo plazo.

Se ha observado que, ante los cambios inesperados del entorno, todas las organizaciones escogidas en el presente trabajo se centran más en la modificación de los objetivos estratégicos a corto plazo que en la modificación del Plan Estratégico. También se ha observado que, el último año, todas las organizaciones han sido empujadas a la obligación de digitalizar sus negocios para mejorar la flexibilidad y la proactividad de los procesos.

Durante las entrevistas a los distintos gerentes, han surgido varios temas relacionados con el COVID. Por ejemplo, EGO considera que ha mejorado su gestión tras la pandemia, calificando con un 3 de 10 la flexibilidad y la proactividad antes y con un *8 de 10* ahora. SANO se ha dado cuenta que su metodología de POES es la adecuada para este año y califica la flexibilidad de la gestión con un *9 de 10*. UAL Deportes pertenece a una universidad pública, donde la gestión es muy lenta debido a la burocracia que debe seguir para realizar diversos trámites, por lo tanto, se califica con un *5 de 10*. Aunque IMD es una empresa con muchos trabajadores, la estructura esta descentralizada y la comunicación interna tiene un enfoque horizontal, eso ayuda a la rapidez en la toma de decisiones (*8 de 10*). URA tiene un caso muy parecido a IMD, la directiva ha sabido adaptarse (*8 de 10*). Por lo contrario, CBA intenta sobrevivir a las dificultades de la pandemia con el mismo Plan Estratégico que no le funciona y tampoco tiene intención de cambiarlo hasta el final de la temporada, aunque la flexibilidad de la gestión se ha calificado en un *7 de 10*.

CONCLUSIÓN

En el presente estudio se ha observado que la implementación de la dirección estratégica en las organizaciones deportivas de Almería, por lo general, no es suficiente. Aunque las empresas privadas sí enfocan su visión en planificar el futuro (aparte del presente), los clubes deportivos y las empresas públicas se centran en la parte operativa del día a día. Hoy en día la tendencia de las organizaciones deportivas pasa al enfoque más empresarial, ya sea una organización privada o pública, añadir la estrategia y su implementación en el funcionamiento de la organización sería un acierto. Con la pandemia, muchas organizaciones no han sabido adaptarse a los cambios constantes al no contar con una dirección proactiva y flexible, eso podría empeorar la viabilidad de sus proyectos a largo plazo.

Contar con el tiempo y el conocimiento de los gerentes ha sido la clave de este trabajo, ya que poder analizar el funcionamiento de cada organización desde dentro nos ha ayudado entender mejor sus fortalezas y sus debilidades a la hora de dirigir. El autor del presente trabajo cree que analizar solo 6 organizaciones no ha sido suficiente para hablar en términos generales sobre la DE en Almería. Aunque se han observado datos importantes, sería interesante aumentar el campo de estudio y la información del cuestionario. La futura línea de estudio podría enfocarse en averiguar hasta qué punto una organización depende del criterio de su gerente a la hora de implementar la DE. ¿Puede una organización deportiva seguir con la misma DE si cambia de gerente?

BIBLIOGRAFÍA

- Abon, S. A., Gómez, J. M., & Mercadé-Melé, P. (2020). La retribución financiera como herramienta de la dirección estratégica. *Rect@: Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA*, 21(1), 31-44.
- Acero, L. C. P. (2010). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.
- Balaguer, S. L. (2013). Importancia de la dirección estratégica en la empresa. *3ciencias*.
- Bolaño-Rodríguez, Y., Alfonso-Robaina, D., Pérez-Barnés, A., & Arias-Pérez, M. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería industrial*, 35(3), 344-357.
- Carrillo, F. A. H., Rosas, N. C. C., & Garrces, M. A. A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 88-105.
- Carrión, G. A. C., & Landroquez, S. M. (2018). *Administración y gestión de organizaciones deportivas*. Ediciones Pirámide.
- Coque, L. M. P., Cevallos, J. W. M., & Bautista, S. H. A. (2017). Dirección y gestión estratégica de las TICs. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1150-1160.
- de la Lastra, S. F. P., Alcázar, F. M., & Gardey, G. S. (2015). Flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 21(3), 321-331.
- Fonseca-Mendoza, A. L., Monterrosa-López, N. J., & López-Juvinao, D. D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría.
- Huerta-Riveros, P. C., Gaete-Feres, H. G., & Pedraja-Rejas, L. M. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena. *Información tecnológica*, 31(2), 253-266.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Vol. 5). Prentice hall.
- Malleuve-Martínez, A., Alfonso-Robaina, D., Lavandero-García, J., & Ramos-Díaz, V. C. (2018). Modelo de dirección estratégica con enfoque de arquitectura

- empresarial para la integración del sistema de dirección de la empresa (deae-
isde). *DYNA*, 85(207), 297-305.
- Martín, L. Á. G., López, J. E. N., & Sáez, P. L. (2015). *La dirección estratégica de la
empresa: teoría y aplicaciones*. Aranzadi.
- Mora-Esquivel, R., & Solís, M. (2020). Comportamiento innovador en individuos y
grupos de trabajo: Influencia del capital psicológico colectivo, la direccionalidad
estratégica y la facilidad para alcanzar acuerdos. *Contaduría y
administración*, 65(2).
- Navarro, J. R. S., Pérez, Y. S., Moreno, V. M., & Bravo, D. D. P. (2019). Modelo de
dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos. (Strategic
management model for high performance sports centers). *Cultura, Ciencia y
Deporte*, 14(42), 311-324.
- Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R., & Espinoza, A. (2020). Dirección estratégica para
la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla–
Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 229-243.
- Pérez, Á. B. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo
empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 19-28.
- Pinilla, D. (2020). *El Método Monchi 2.0*. Sevilla, España: Samarcanda.
- Quesado, P. R., Rodrigues, L. L., & Guzmán, B. A. (2017). La incertidumbre percibida
del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de
Mando Integral. *Revista Contabilidad e Controladora*, 9(2).
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo
organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de
investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67.
- Urbietta, J. A. U. (2018). *Dirección estratégica para el siglo XXI*. Ediciones Pirámide.

ANEXOS

Entrevistas

SANO CENTER – FELIPE PASCUAL GARRIDO		
N.º	FASE	RESPUESTAS
1	Organización	sí, con la metodología de los POES (principales objetivos estratégicos); objetivos internos, de cadena y comerciales con los propios KPI's
2		no, todos los son
3	Visión	sí, todos forman parte de ella; coherencia con POES
4	Misión	sí, todos forman parte de ella
5	Análisis del entorno	permanentemente
6		PESTEL, muy transversal, geomarketing
7		revistas digitales (palco23...); estadísticas y contactos de AGESPORT, FAGDE y asociaciones patronales del sector; sistema propio de segmentación y análisis de la competencia
8	Análisis de la empresa	mensual con la ayuda de DASHBOARD
9		no está oficializado, cada uno es responsable de evolucionar permanentemente por su cuenta; si se facilita la oferta
10		sí, aprendizaje continuo
11	Análisis	anualmente (aunque ahora hay demasiada volatilidad en COVID), maximizando las fortalezas y solucionando las debilidades
12	Objetivos	totalmente
13		se analizan mensualmente los KPI's de DASHBOARD para detectar GAP's
14	Estrategias	enero 2021 para un año
15		sí, con la metodología POES todo está en continuo análisis y cambio; aunque los objetivos son flexibles, a veces los resultados necesitan paciencia
16	Arquitectura empresarial	sí, sistema propio de inteligencia de negocio
17	TIC's	ERP FITBE
18		TRELLO, comunicación totalmente horizontal
19	Implantación	no, es la misma persona
20	Control	crecimiento neto de cliente en los centros (B2C) y crecimiento neto de número de centros (B2B); B2B con las estrategias de captar y fidelizar los leads con las intenciones de montar un centro boutique
21		30% intuición y 70% de datos (los datos esconden amenazas que no se detectan sin experiencia)
22	I+D+i	se mejora la cadena de valor; misma esencia, pero cambian las propuestas de valor aprendiendo del entorno y de los clientes; se evolucionan los procesos
23	BSC	diariamente, DASHBOARD propio y tablas dinámicas
24	Riesgos	no
25	Conclusión	un 9 de 10, gracias a la metodología POES

EGO SPORT CENTER - FRANCISCO JOSÉ MIRAS SENÉS		
N.º	FASE	RESPUESTAS
1	Organización	sí, se revisaba anualmente, aunque el último año ha habido muchos cambios
2		sí, es el gerente
3	Visión	sí, se revisa cada 3 años, se transmite a los stakeholders
4	Misión	sí, se revisa cada 3 años, se transmite a los stakeholders
5	Análisis del entorno	anualmente (agosto)
6		sí, enfocado en los códigos postales a través del INE
7		sí, continuamente
8	Análisis de la empresa	mensualmente, con PROBIT; FITNESS KPI (cuadro de mando integrado)
9		sí, se forma a los trabajadores en momentos puntuales, pero no está oficializado
10		poco, no hay competencia del mismo nivel en Almería; y otras ciudades grandes tienen variables distintas (integrado en FITNESS KPI)
11	Análisis	anualmente
12	Objetivos	si no se pueden medir, no valen
13		sí, continuamente
14	Estrategias	el último se hizo en 2018, se renueva cada 3 años, octubre 2021 hay que presentar uno nuevo
15		la estrategia global (oferta familiar) no se cambiaba durante 7 años, pero el último año se modificó
16	Arquitectura empresarial	sí, es la clave (FITNESS KPI)
17	TIC's	TRAININGYM
18		TRAININGYM y TELEGRAM (vertical más que horizontal)
19	Implantación	sí, funciones muy diferenciadas
20	Control	altas y bajas, ingresos día, usos día, clientes por código postal, tipo de alta-baja por tipo de cuota, cuantas personas no asisten al mes (cada mañana llega un email con el informe de los KPI's que solicita el gerente)
21		10% intuición y 90% datos
22	I+D+i	continuamente, sobre todo en la digitalización
23	BSC	sí, trimestralmente se repasan los objetivos estratégicos
24	Riesgos	sí, existe un responsable de calidad y cuenta con un sistema específico de gestión de riesgo
25	Conclusión	antes era un problema (3 de 10), con el COVID se han mejorado los procesos internos, ahora es un 8 de 10

IMD EL EJIDO - JOSÉ ANTONIO LIROLA PALMERO

N.º	FASE	RESPUESTAS
1	Organización	sí, también se apoya en los asesores externos
2		sí, director
3	Visión	no
4	Misión	no
5	Análisis del entorno	mensualmente
6		sí, al ser una empresa pública, depende mucho de la política
7		se analiza muy poco
8	Análisis de la empresa	al principio, durante y al final de cada proyecto y evento; se analizan los proyectos estadísticamente
9		sí, cuando salen los cursos
10		no
11	Análisis	anualmente
12	Objetivos	no, son objetivos generales, subjetivos
13		no
14	Estrategias	con el anterior directos; se mejoran pequeños detalles, pero es el mismo Plan
15		se modifican pequeños objetivos, la estrategia global no
16	Arquitectura empresarial	sí, en el propio software
17	TIC's	software propio para la dirección y i2A-Cronos para las instalaciones
18		WhatsApp
19	Implantación	no, es la misma persona; aunque hay jefes de unidades
20	Control	encuestas
21		más en datos que en intuición
22	I+D+i	hasta ahora no
23	BSC	no
24	Riesgos	no
25	Conclusión	8 de 10, contamos con recursos para modificar la estrategia

UAL DEPORTES - ADRIÁN GÓMEZ BORBALÁN

N.º	FASE	RESPUESTAS
1	Organización	no
2		director de deportes gestiona, pero sin estrategias
3	Visión	no, se aplica la misma que de la universidad
4	Misión	no, se aplica la misma que de la universidad
5	Análisis del entorno	anualmente, lo mínimo
6		no, UAL Deportes pertenece a la universidad, no le afecta directamente
7		poco, se analizan los precios de los gimnasios y clubes, pero no afecta mucho
8	Análisis de la empresa	no se analiza de un modo directo
9		sí, se ofrecen cursos a los trabajadores
10		no
11	Análisis	anualmente
12	Objetivos	sí, los trabajadores consiguen un plus por conseguir los objetivos
13		no
14	Estrategias	no se realizo
15		no hay estrategia
16	Arquitectura empresarial	no
17	TIC's	i2A-Cronos
18		Microsoft Teams, WhatsApp
19	Implantación	es la misma persona (director de deportes), pero es funcionario
20	Control	sí, se utilizan medidores de desempeño de los objetivos para trabajadores
21		intuición más que datos
22	I+D+i	sí, se invierte continuamente en todo
23	BSC	no
24	Riesgos	no
25	Conclusión	5 de 10, la gestión pública tiene demasiada burocracia

C.B. ALMERÍA - CÉSAR MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

N.º	FASE	RESPUESTAS
1	Organización	no, hay un proyecto de club que se modifica cada 2 años, pero no funciona
2		no
3	Visión	está definida pero no se transmite
4	Misión	está definida pero no se transmite
5	Análisis del entorno	anualmente, al final de la temporada
6		muy poco
7		sí, sobre todo la competencia
8	Análisis de la empresa	espontáneamente se realizan reuniones para ver cómo está la empresa, pero poco
9		no, solo se pide la titulación adecuada
10		no
11	Análisis	cuando se pide para algún plan o alguna reunión, espontáneamente
12	Objetivos	sí, se mide casi todo
13		no, el proyecto solo se ha cumplido a 10% y estamos a la espera de que termine la temporada (sobreviviendo)
14	Estrategias	no se realiza un PE, solo un proyecto cada 2-3 años (dependiendo de la directiva) y el ultimo se hizo en 2018
15		no, solo se modifica al final de la temporada
16	Arquitectura empresarial	sí
17	TIC's	GASP
18		WhatsApp
19	Implantación	no, solo hay un coordinador general
20	Control	resultados de los partidos y los entrenamientos
21		intuición más que en datos
22	I+D+i	sí; material, maquinaria de fuerza, software
23	BSC	no
24	Riesgos	no
25	Conclusión	un 7 de 10; hay muchos problemas, pero se solucionan rápido

UNIÓN RUGBY ALMERÍA - MIGUEL PALANCA FERNÁNDEZ

N.º	FASE	RESPUESTAS
1	Organización	no, hay un proyecto de club, pero si esta implementado el Plan Estratégico
2		la directiva es la responsable del PE
3	Visión	no, solo objetivos
4	Misión	no, solo objetivos
5	Análisis del entorno	espontáneamente
6		sí, muchos deportistas del club son de distintas áreas profesionales y nos ayudamos entre todos
7		no tanto
8	Análisis de la empresa	permanentemente, se hacen reuniones de las áreas mensualmente
9		sí, se destina parte del dinero a la formación
10		sí, continuamente, en el rugby se ayuda entre todos
11	Análisis	en cada planteamiento, es decir, se utiliza mucho
12	Objetivos	totalmente
13		no
14	Estrategias	2013 el principal, pero se revisó en 2015,2017,2020
15		sí, se modifican los objetivos
16	Arquitectura empresarial	sí, la gestión se apoya mucho en la base de datos
17	TIC's	MATCHREADY, pero no se utiliza mucho
18		WhatsApp
19	Implantación	se diferencia, el presidente se encarga de la estrategia y el director deportivo de la parte operativa-deportiva del club
20	Control	los trabajadores tienen unos objetivos marcados, y se mide en cuanto se alcanzan o no esos objetivos; ratio de crecimiento
21		intuición más que en la estadística
22	I+D+i	se invierte en plataformas digitales, formación, marcador y material
23	BSC	no
24	Riesgos	no, pero tenemos un fondo de maniobra, se revisa continuamente cash-flow
25	Conclusión	8 de 10, porque la estructura esta descentralizada y se puede modificar rápido cualquier riesgo