

GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL DEPORTE

Joan Celma



CONFERENCIA



VI Congreso Nacional
Gerencia del Deporte



Programa
CIENCIAS DEL DEPORTE
Y LA RECREACIÓN
Facultad de Ciencias de la Salud

Especialización
**GERENCIA
DEL DEPORTE**
informaciongde@gmail.com

10 AÑOS
Especialización
**GERENCIA
DEL DEPORTE**





DAR EN 1h. UN CONTENIDO
DE + 400 h. HORAS







*“El cerebro no es un vaso por llenar,
sino una lámpara para encender”*

Plutarco

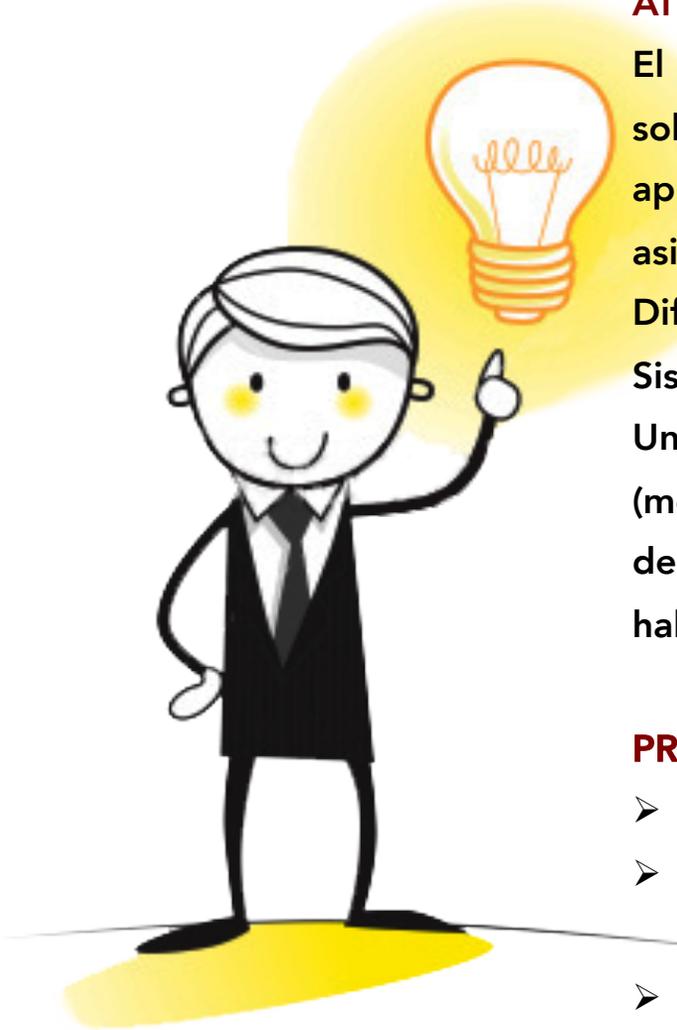
ATENCIÓN AL MÉTODO EXPOSITIVO.

El método especialmente VISUAL que conforman a mis conferencias y capacitaciones sobre **Liderazgo, Management y Planeamiento estratégico y organizativo**, ha sido aplicado con experiencias sumamente positivas para alumnos, técnicos y profesionales asistentes a mis presentaciones y cursos en estos últimos 20 años.

Diferentes referentes, como Toni Buzan (presidente de la Fundación Brain), con su Sistema de desarrollo de los mapas mentales, Gordon, Bower H., profesor de las Universidades de Yale y Santford, o Alexander Osterwalder que junto con Yves Pigneur (modelo Canvas), profesores de la Universidad de Lausana, entre otros, apuestan decididamente por el concepto gráfico y visual, ante las propuestas pedagógicas habituales y memorísticas especialmente en la capacitación directiva.

PRINCIPALES VENTAJAS:

- Favorecer la identificación de ideas principales y la relación entre conceptos.
- Promover una mejor comprensión y retención, favoreciendo el pensamiento lógico y creativo.
- Facilitar la identificación, recogida y traslado de información estratégica clave o interesante.

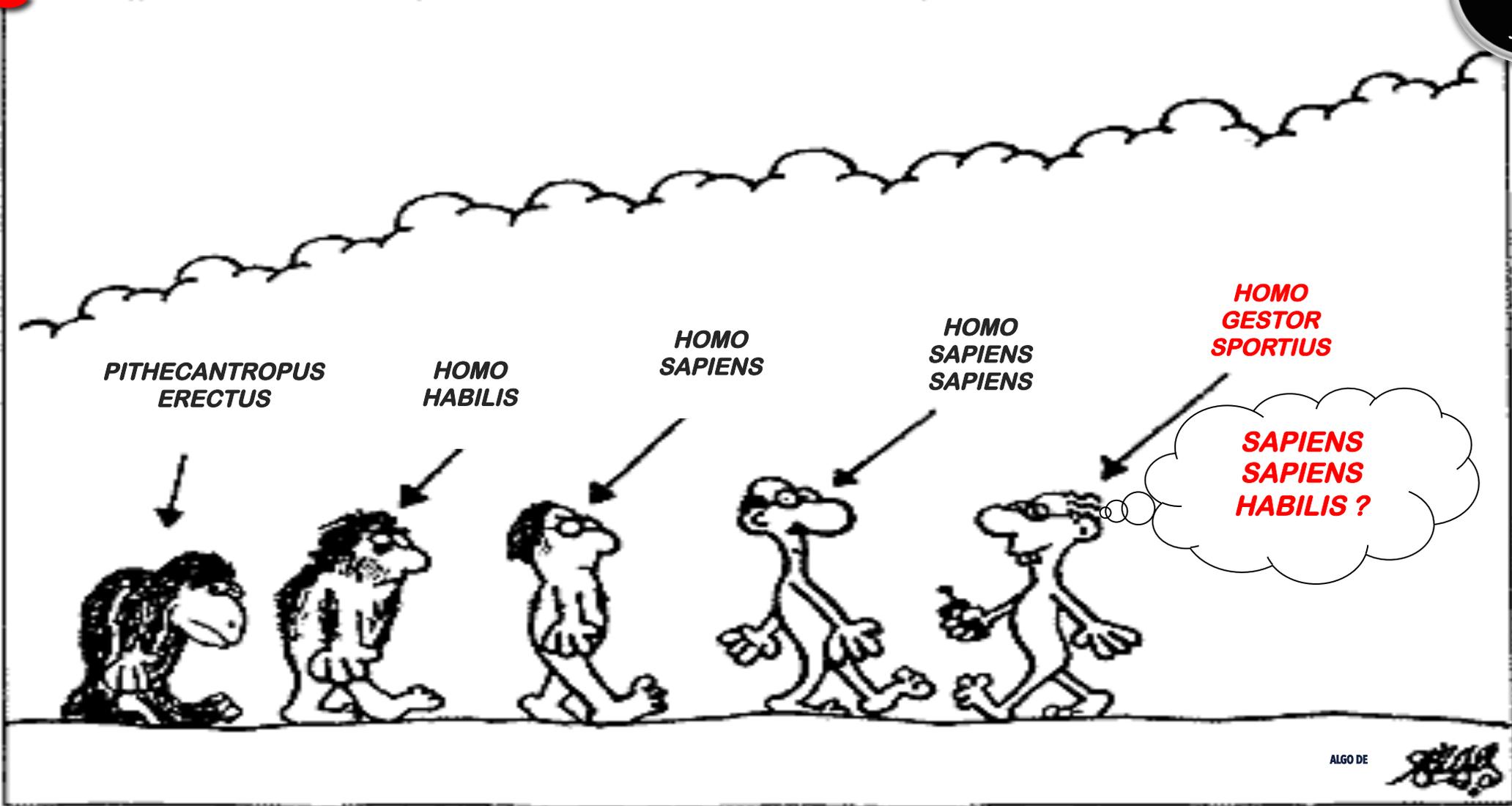




*“No hay viento favorable
para aquel que no sabe donde va”
(Séneca)*







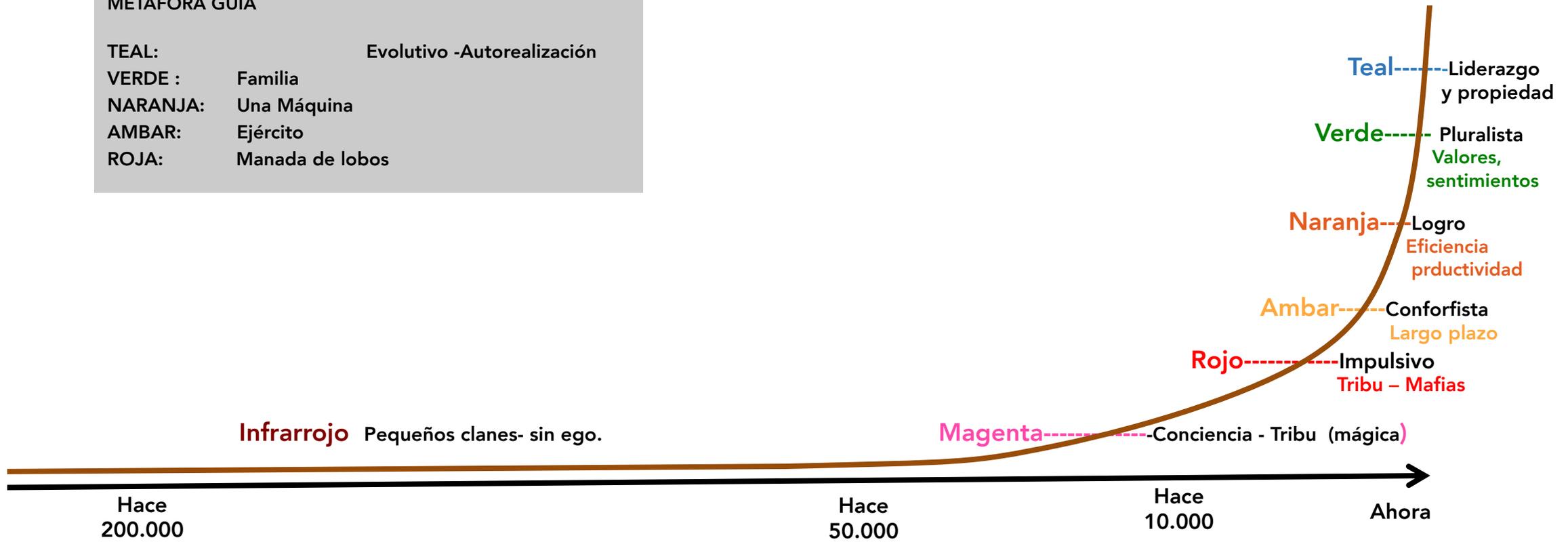
¿Podemos crear organizaciones libres de las patologías que suelen surgir en los lugares de trabajo? ¿Libres de politiqueros, de burocracia o de disputas internas; libres de estrés y de fatiga; de resignación, resentimientos o apatía; libres de las poses de los directivos y de la monotonía que experimentan los que están en la base de la pirámide?



ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES ESTADIO DE DESARROLLO HUMANO

METÁFORA GUÍA

TEAL:		Evolutivo -Autorealización
VERDE :	Familia	
NARANJA:	Una Máquina	
AMBAR:	Ejército	
ROJA:	Manada de lobos	



*Orientado de Frederic Laloux





JOAN CELMA PHOTOGRAPHS

“Gris es amigo toda teoría,
pero verde dorado
es el árbol de la vida”

Goethe



✦ HABLEMOS DE:

A. MARCO DE ACTUACIÓN: LA GLOBALIZACIÓN Y EL DEPORTE

B. SER: EL GESTOR Y SU ROL DIRECTIVO

C. HACER: LIDERAR ORGANIZACIONES DEPORTIVAS



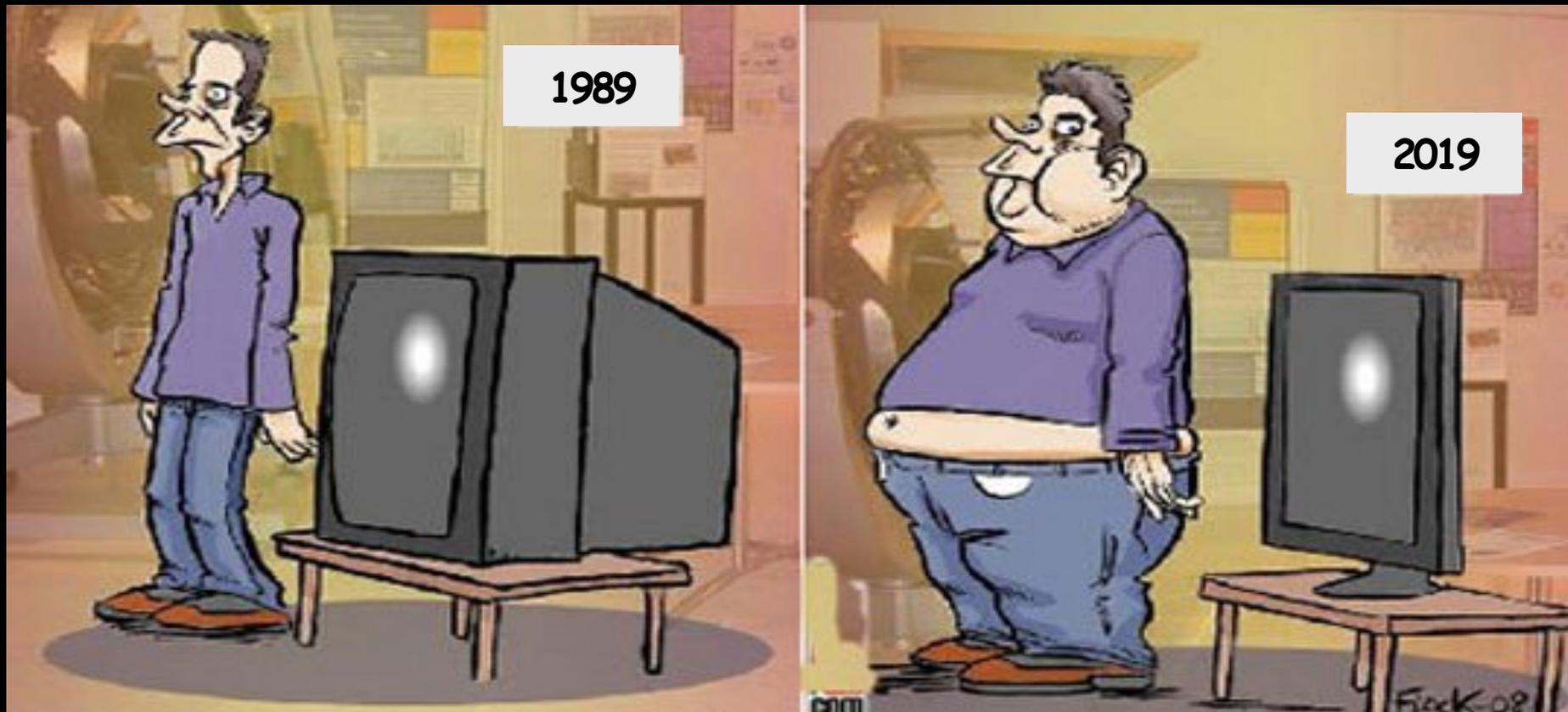
A_{BC}

MARCO DE ACTUACIÓN:

LA GLOBALIZACIÓN Y EL DEPORTE











2010

2020

2030

BIOTECHNOLOGY

ARTIFICIAL INTELLIGENCE - ROBOTICS

NANOTECHNOLOGY



TECHNOLOGICAL ACCELERATION THE EXPLOSION OF THE TECHNOLOGIES

In the coming years or decades we expect three major technological transformations





NORTE

LA GLOBALIZACIÓN

SUR



IMPACTO DE LAS GRANDES MACROTENDENCIAS GLOBALES

Tsunami 2020

Hiperconectividad

Crecimiento demográfico

Afectación ambiental

Aceleración tecnológica



Joan Celma ©

Esta evolución e hiperconectividad, conllevan consecuencias para todos.



ESPECTÁCULO **SALUD** **INTEGRACIÓN** **COMERCIO** **AVENTURA**

CALIDAD DE VIDA **ORGANIZACIÓN** **SUPERACIÓN**

PERTENENCIA **SERVICIO** **OCIO** **TECNOLOGÍA** **DESARROLLO**

COMPETICIÓN **NATURALEZA** **FIESTA** **COMUNICACIÓN**

FORMACIÓN **IDENTIDAD** **SOCIALIZACIÓN** **MODA** **RELACIÓN** **ILUSIÓN**

EMPLEO **INFRAESTRUCTURAS** **ESTÉTICA**

TURISMO **NEGOCIO** **PASIÓN** **HIGIENE** **POLÍTICA**

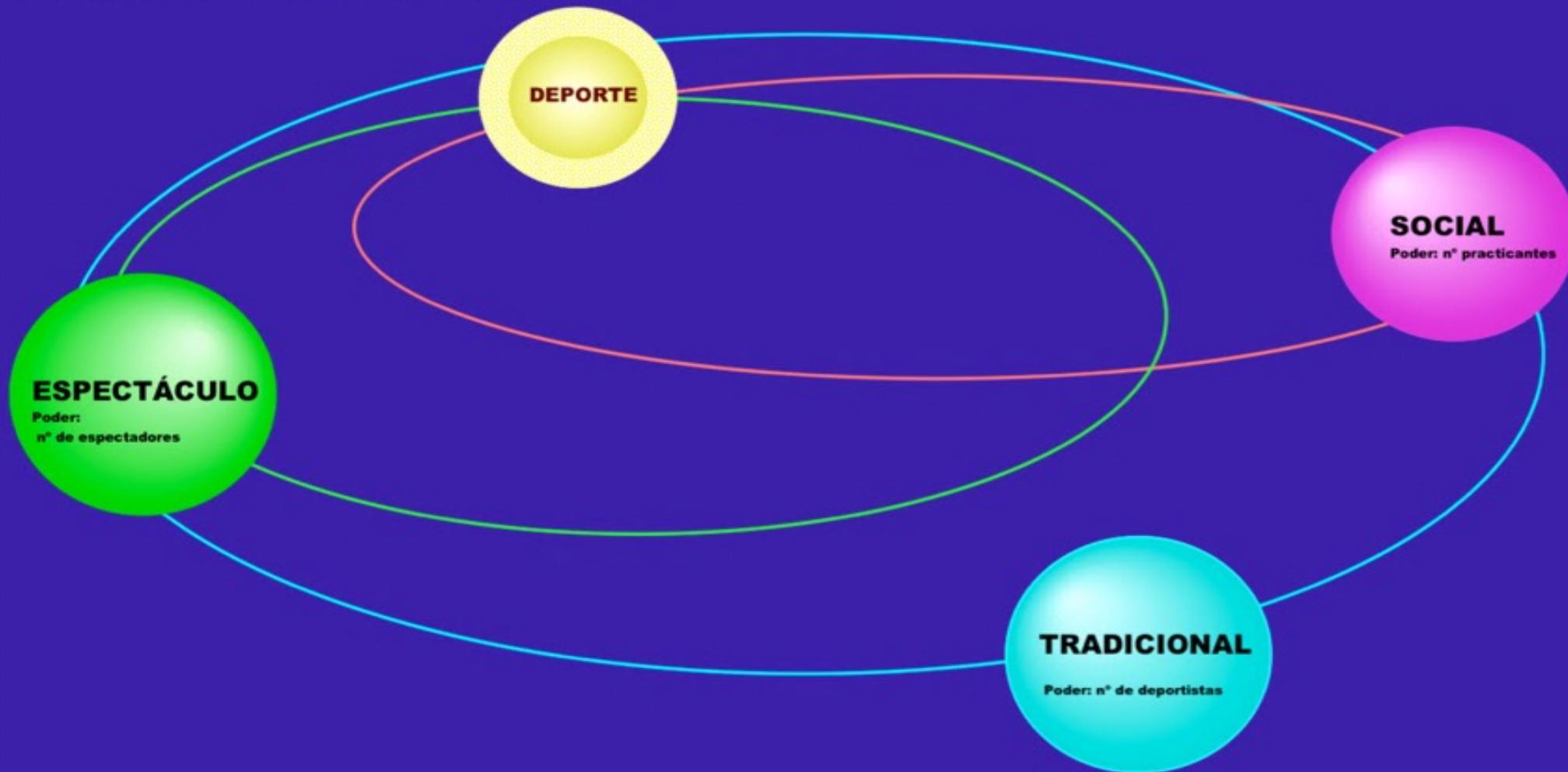
PODER **IDENTIDAD** **PROMOCIÓN** **AFICIÓN** **CULTURA**



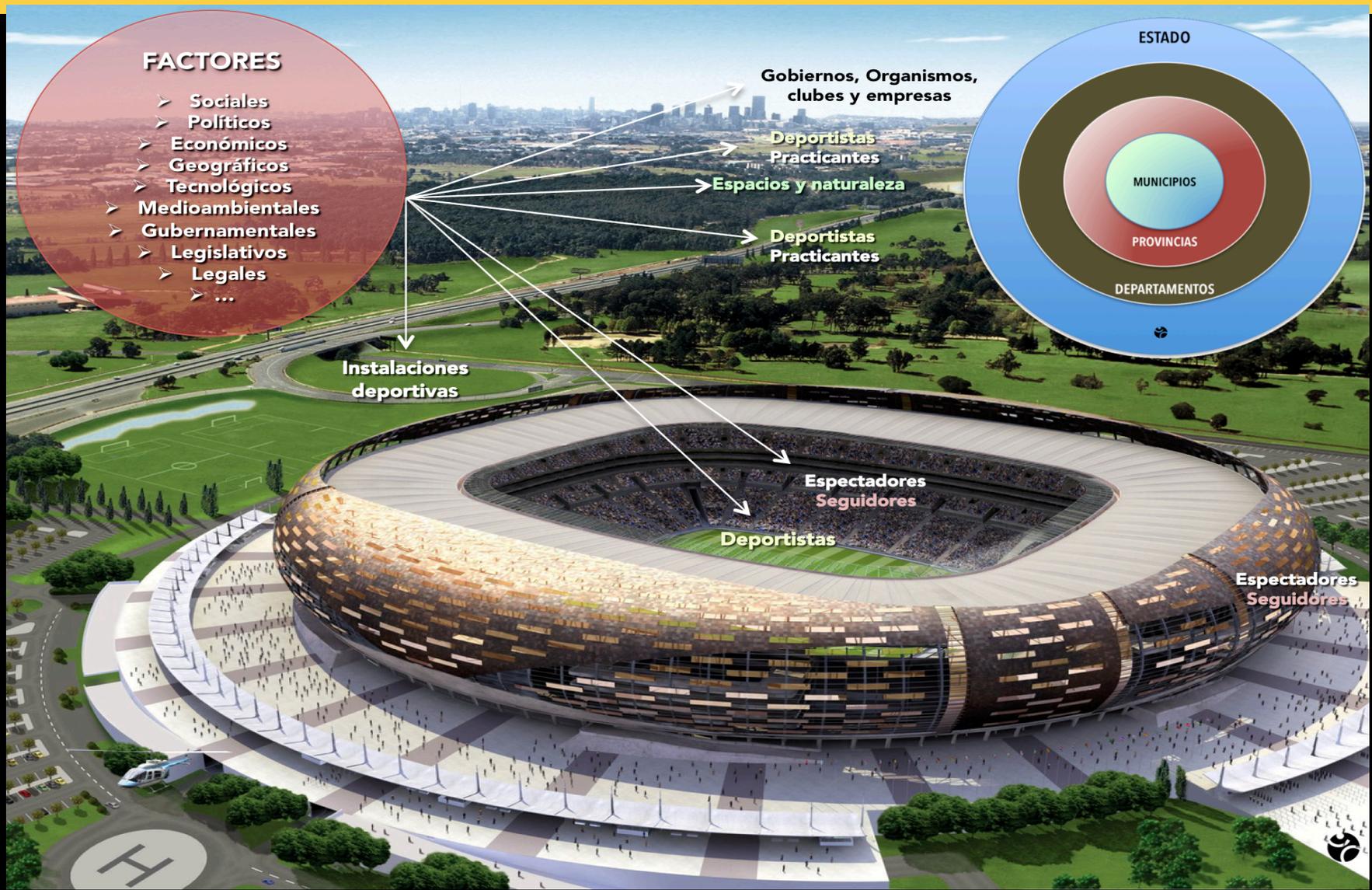


GLOBALIZACIÓN Y DEPORTE

El sistema deporte en tres mundos interrelacionados



JOAN CELMA ©







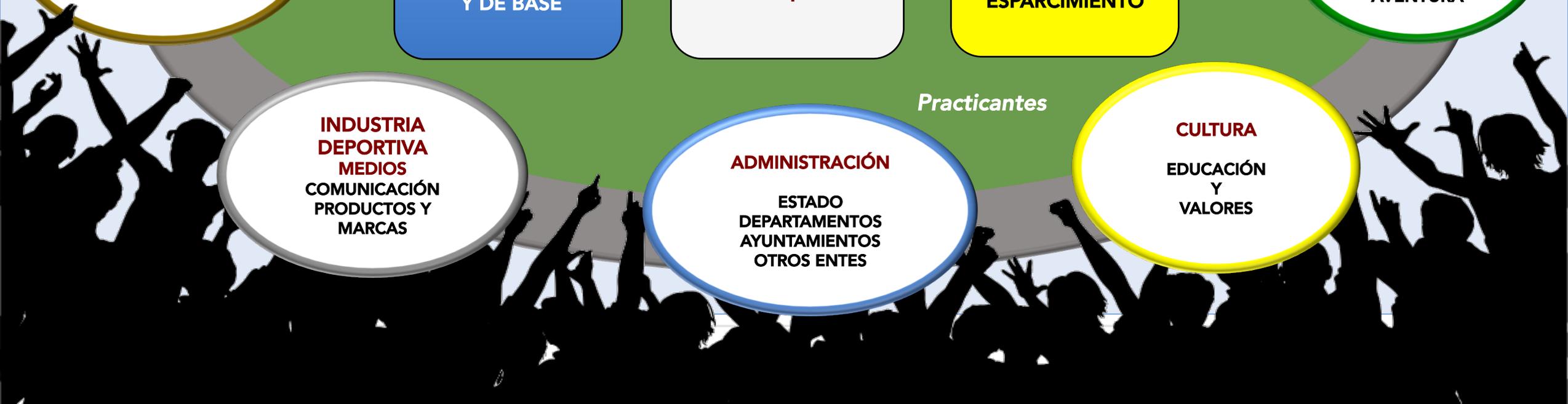
Ciudadanos

Ciudadanos



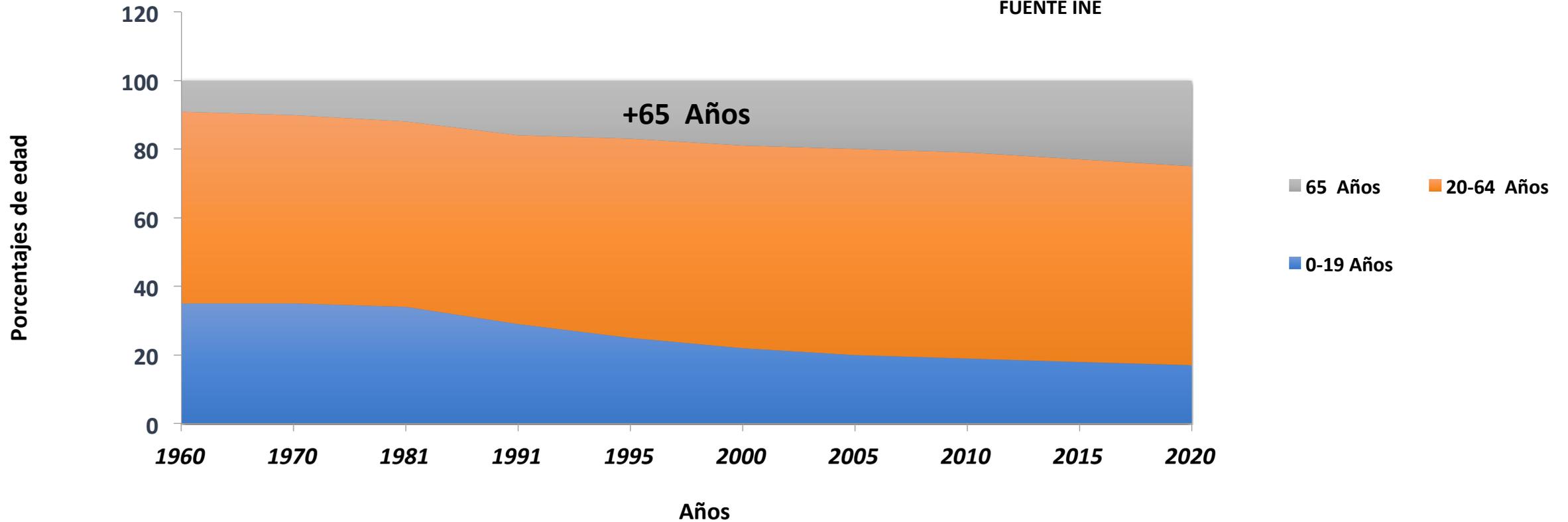
Practicantes

Practicantes

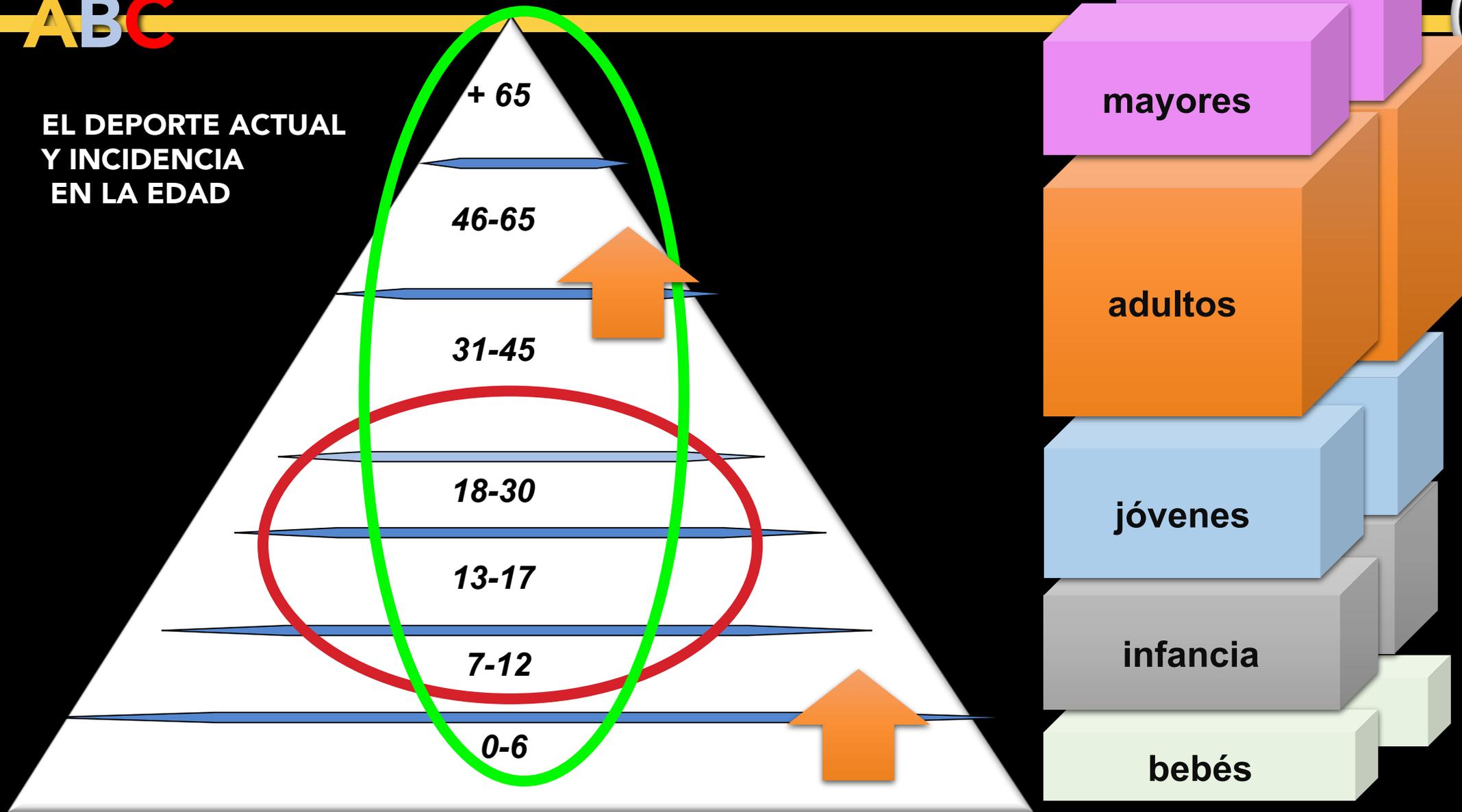


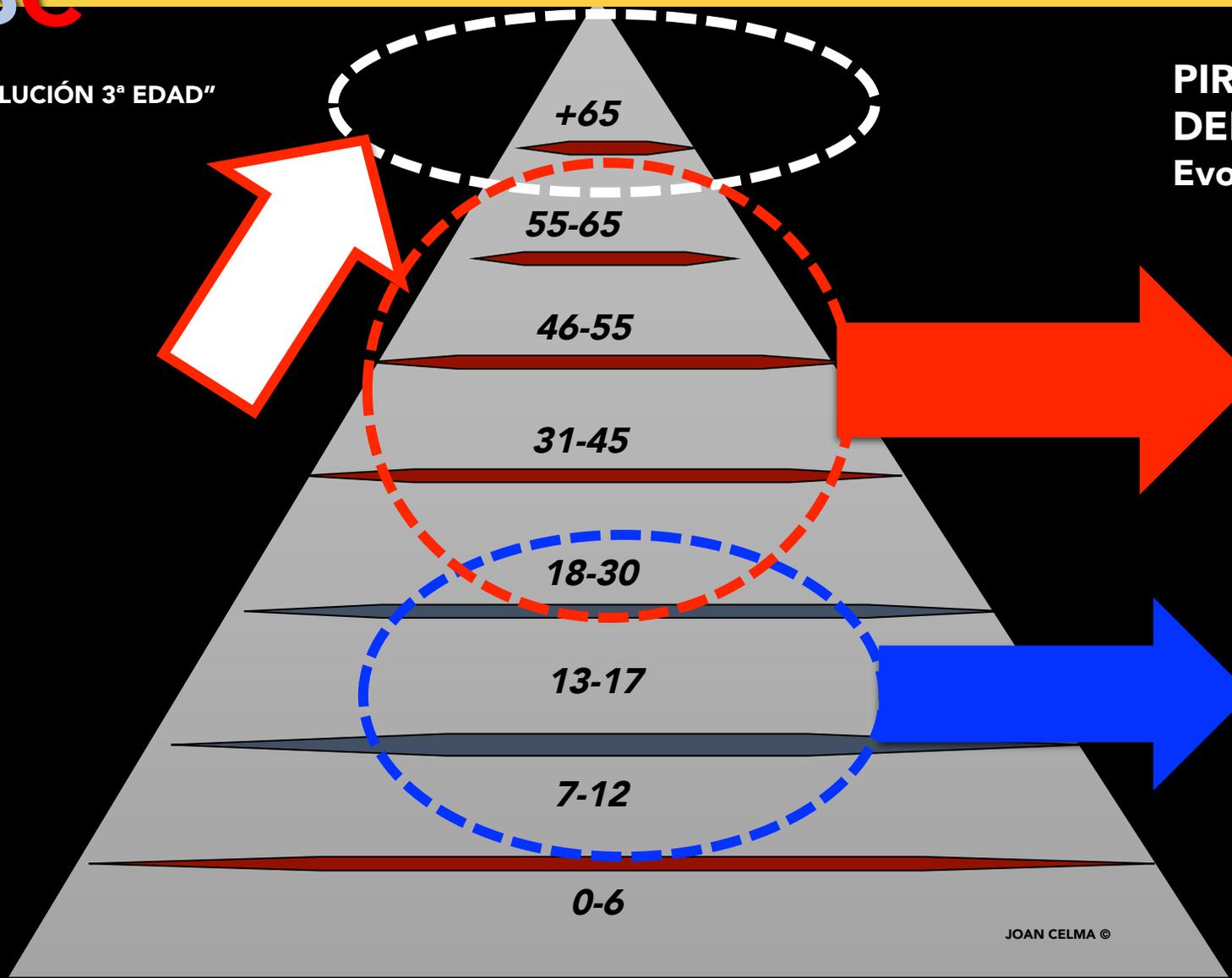
LA SITUACIÓN ACTUAL Y EL DEPORTE

EVOLUCIÓN ESTRUCTURA DE POBLACIÓN ESPAÑOLA
FUENTE INE



EL DEPORTE ACTUAL Y INCIDENCIA EN LA EDAD





PIRÁMIDE EDAD Y PRÁCTICA DEPORTIVA DE LA POBLACIÓN

Evolución "global"

LA PRÁCTICA GLOBAL SALUD-RELACIÓN-OCIO
La "gran revolución" del deporte social y de salud 1990...
Toda edad, sexo y condición física es actualmente la gran tendencia de la práctica deportiva.

EL DEPORTE TRADICIONAL Y SUS VALORES
Edades habituales de la práctica deportiva tradicional en base de la competición, hasta 1980, con específica mayoría masculina a partir de los 14 años...

JOAN CELMA ©

EL DEPORTE Y SU GRAN INCIDENCIA SOCIAL:



“El deporte es un fenómeno social de primer orden que incide con importancia en múltiples facetas de nuestra sociedad”



DEPORTE ES SUPERACIÓN



DEPORTE ES RELACIÓN



DEPORTE ES INTEGRACIÓN



DEPORTE ES CULTURA



DEPORTE ES EDUCACIÓN

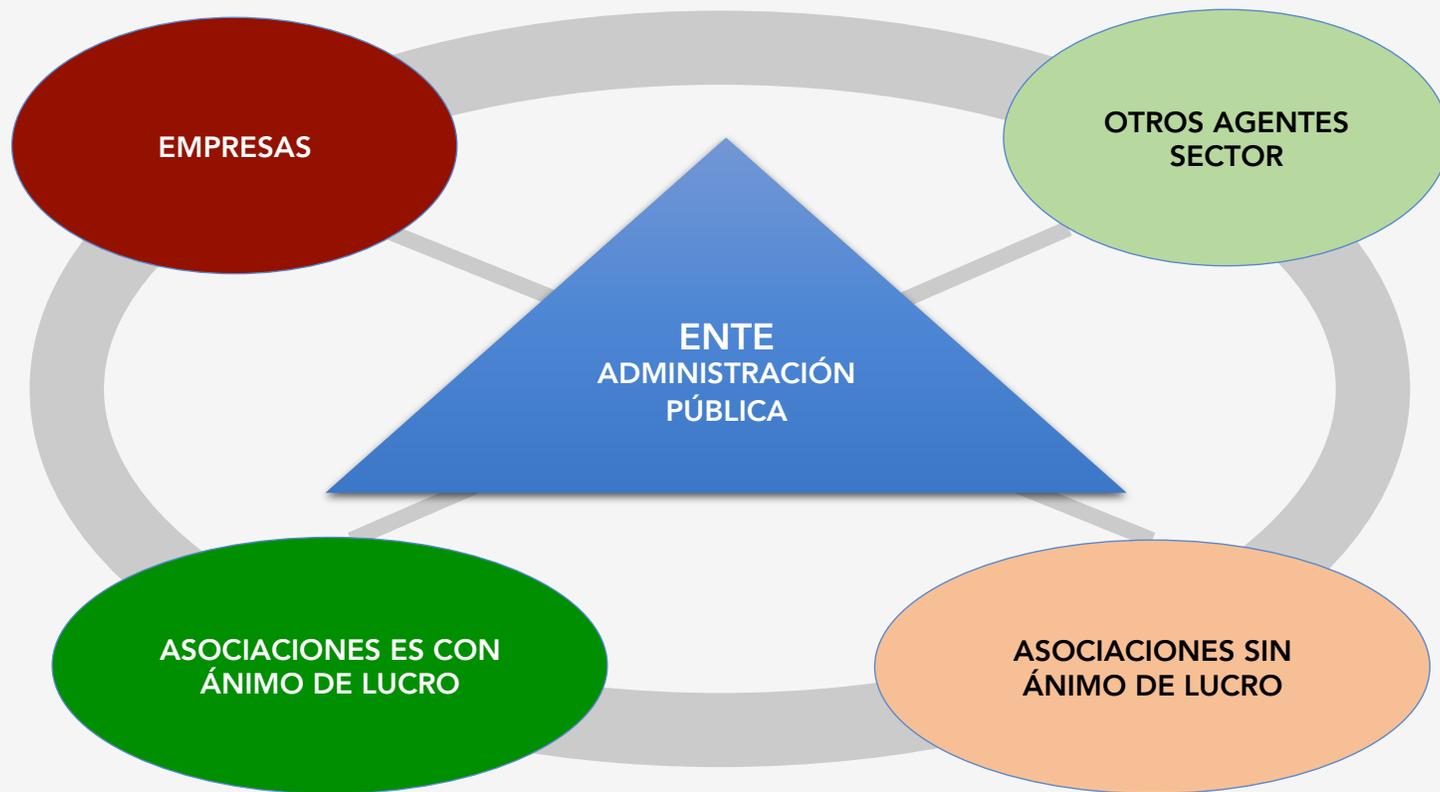


DEPORTE ES SALUD



DESPLAZAMIENTO USO DEL TIEMPO:
RELIGIÓN/ RECREACIÓN/DEPORTE

SISTEMA DEPORTIVO DESDE LA PERSPECTIVA LOCAL



DEPORTE OBJETIVO:

- **COMPETICIÓN/SUPERACIÓN**
- **SOCIAL**
- **LA SALUD**
- **RELACIÓN**
- **IMAGEN**
- **GRUPO**
- **PERTENENCIA**
- **STATUS**
- **OCIO**
- **DIVERSIÓN**
- **ESPARCIMIENTO**
- **TURISMO**
- **BELLEZA...**



A B C

SER:

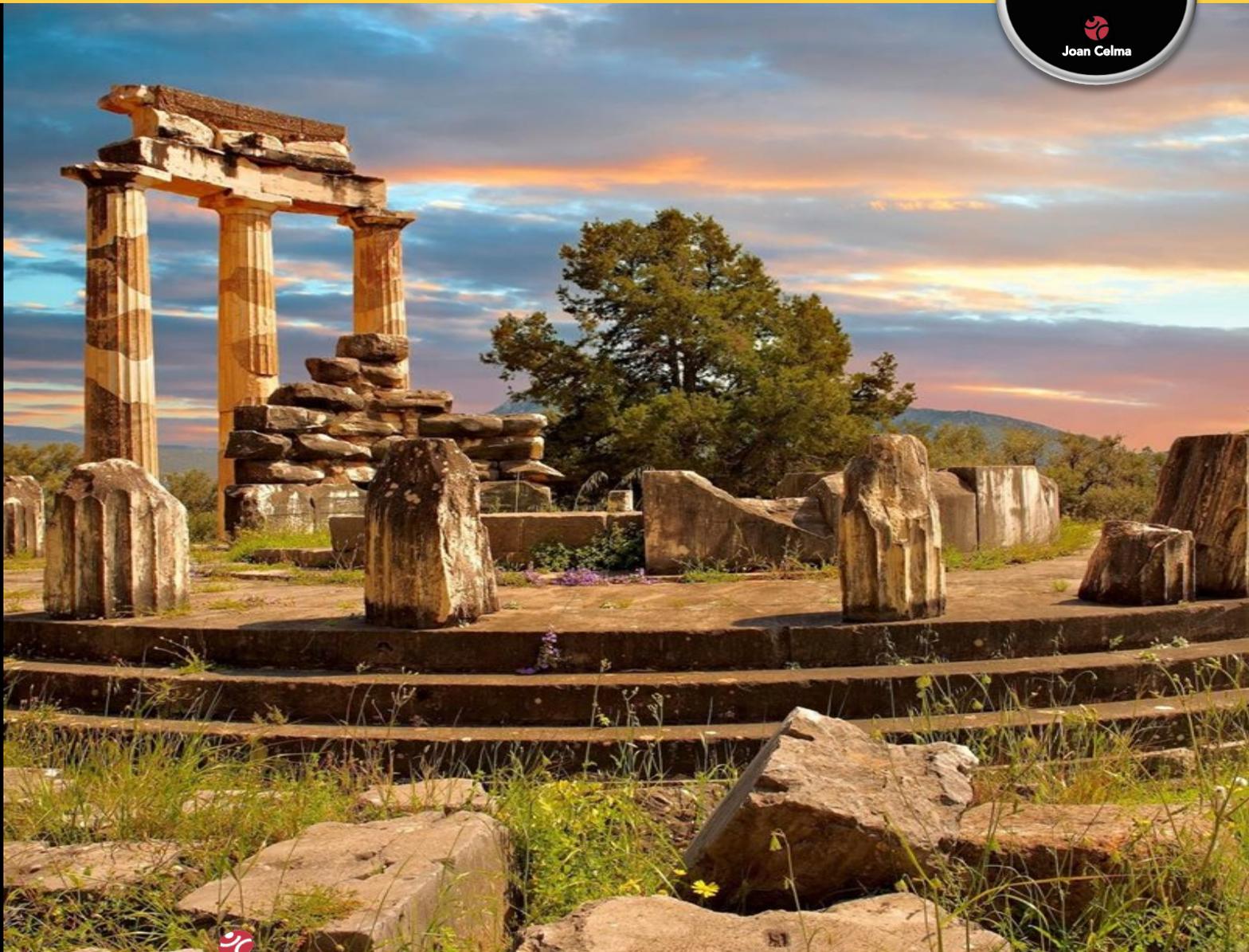
EL GESTOR Y SU ROL DIRECTIVO





"Conócete a ti mismo"

Estas eran las palabras que aparecían inscritas en la entrada del templo de Apolo en Delfos.



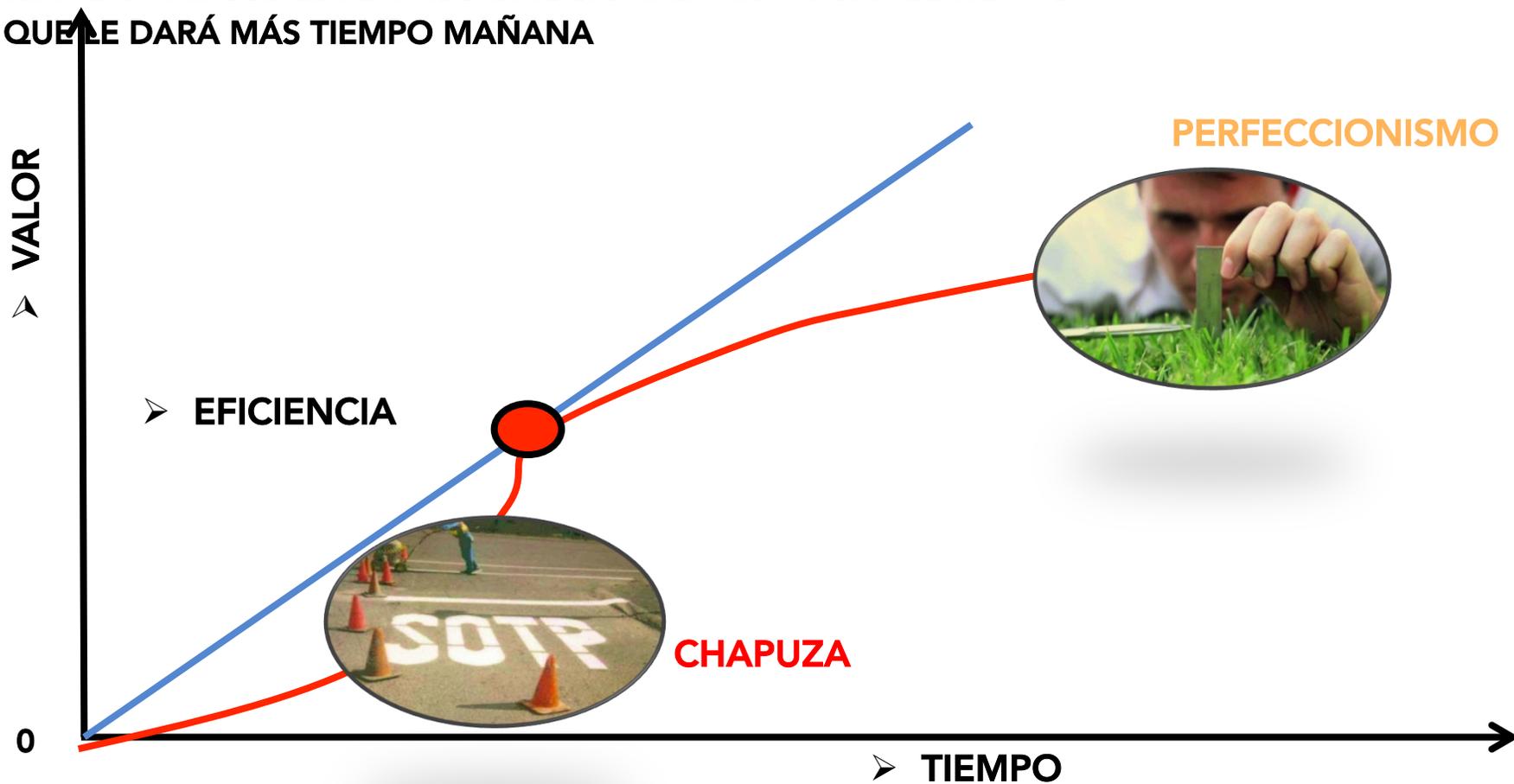
PROCRASTINACIÓN

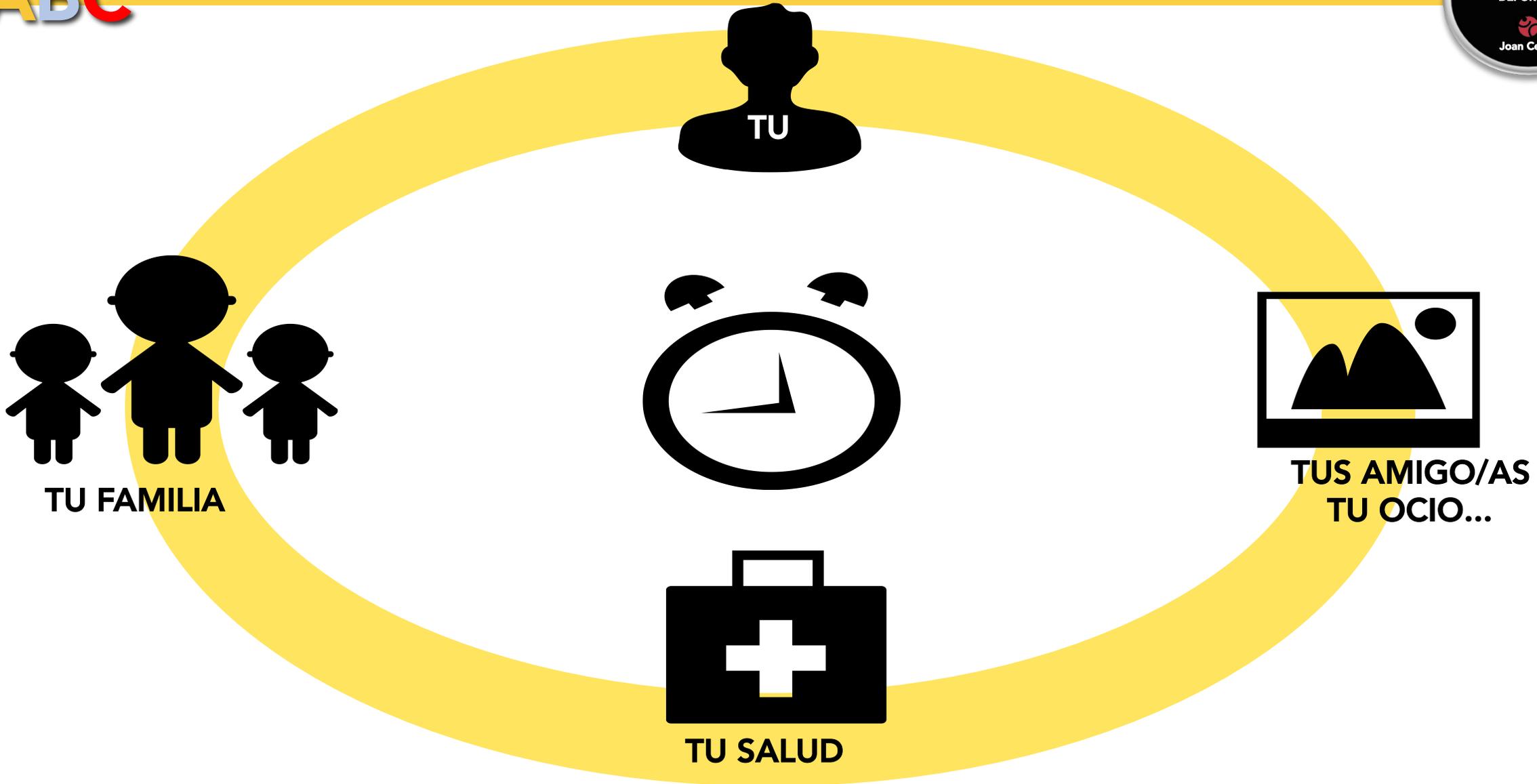
POSPONER, DIFERIR, APLAZAR...
DEJAR PARA MAÑANA



➤ MULTIPLICAR TU TIEMPO

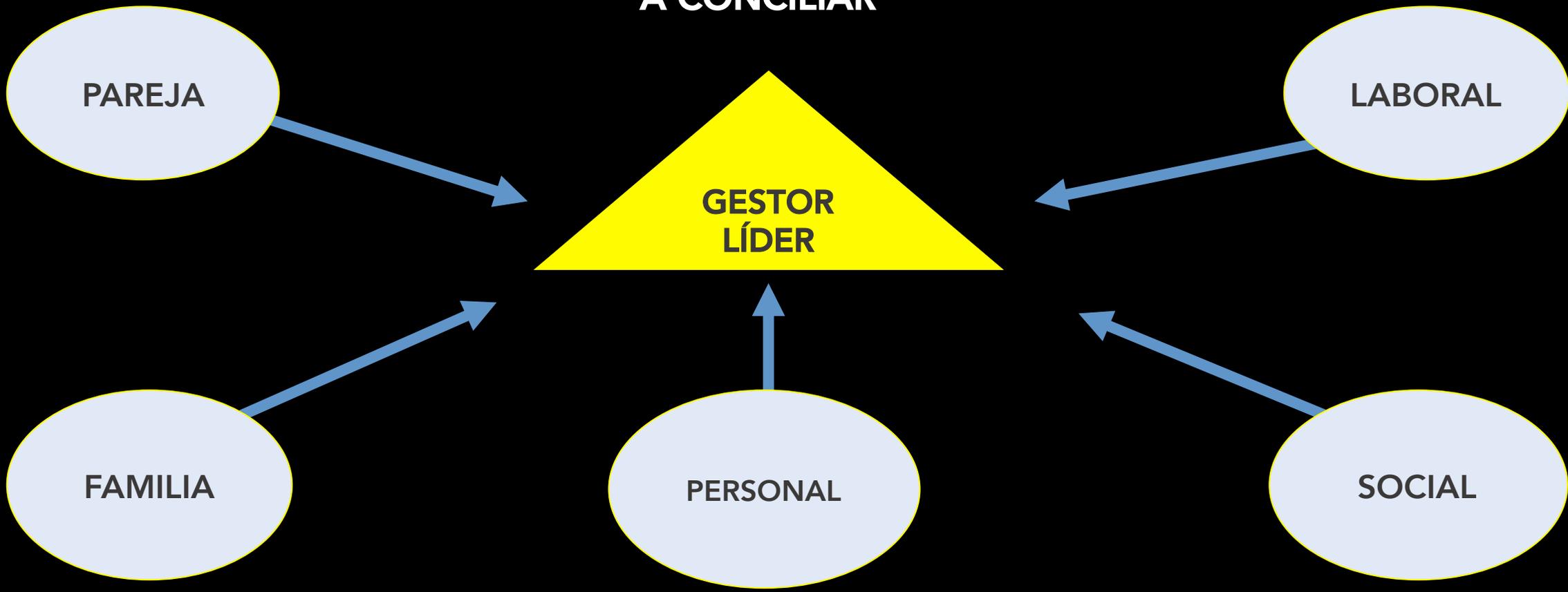
USTED MULTIPLICA SU TIEMPO DÁNDOSE EL PERMISO EMOCIONAL PARA PASAR EL TIEMPO EN LAS COSAS DE HOY QUE LE DARÁ MÁS TIEMPO MAÑANA





ROLES DE VIDA

A CONCILIAR



LIDERAZGO: RESULTADOS VS ROL INCIDENCIA DE LOS FACTORES

JOAN CELMA©



SISTEMA DEL ROL DEL LIDERAZGO



EMPERDOR es



"No quiero que un abogado me diga lo que no debo hacer.

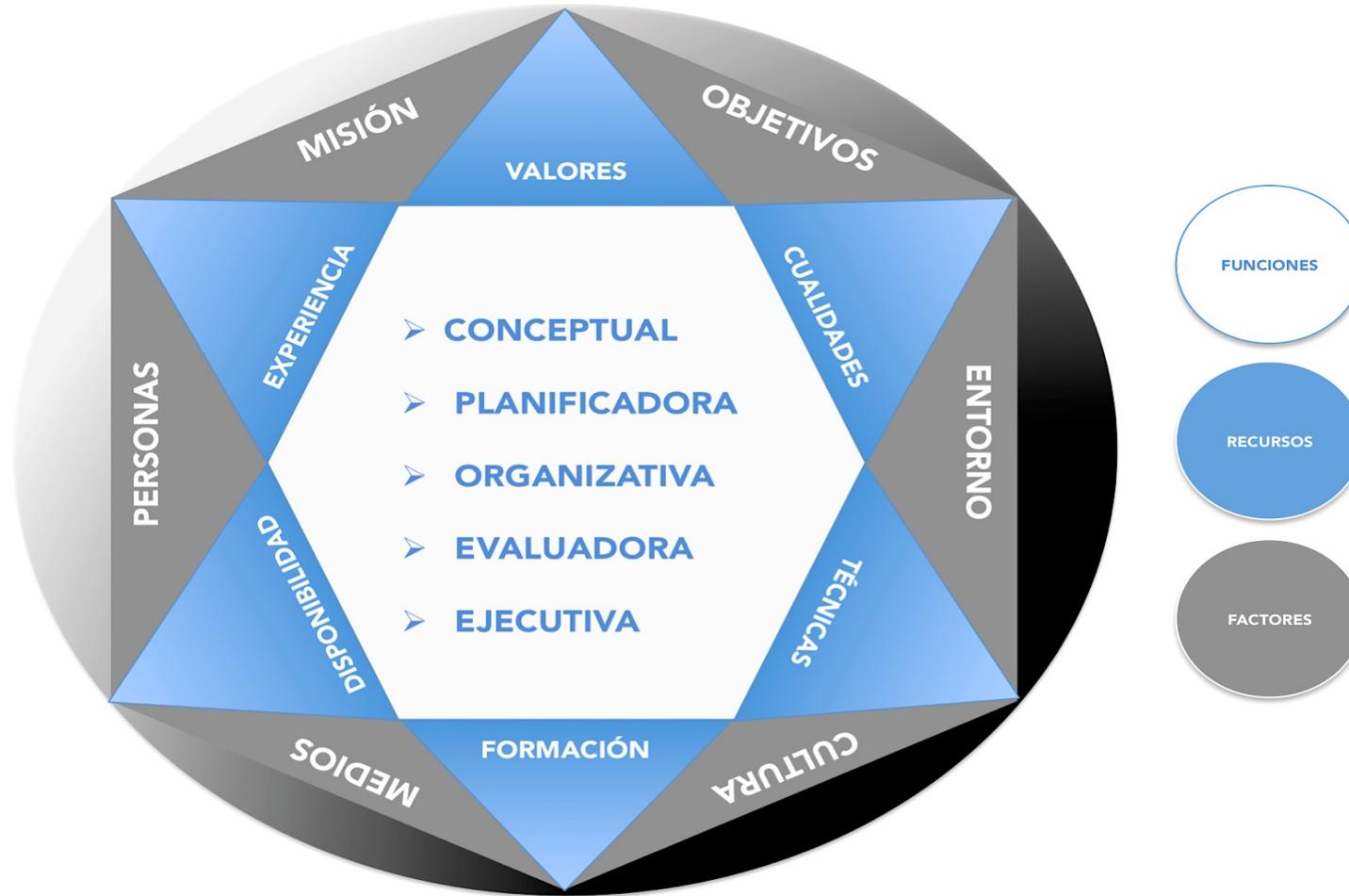
Contrato a gente que me diga como hacer lo que quiero hacer"

JP Morgan



FUNCIÓN DIRECTIVA: EL POLIEDRO DE LA GESTIÓN

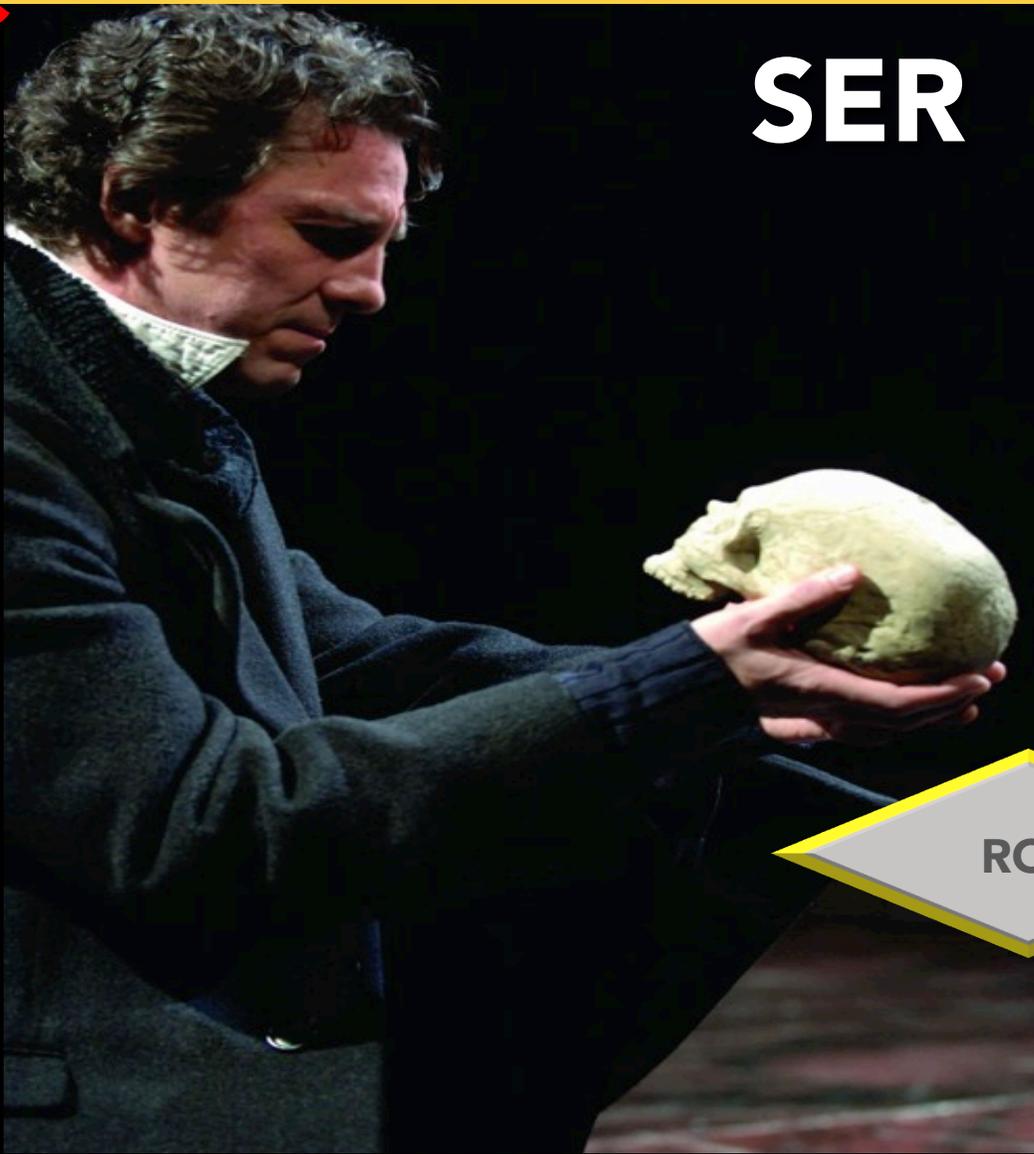
VISIÓN DE LAS FUNCIONES, RECURSOS Y FACTORES QUE AFECTAN AL DESEMPEÑO PROFESIONAL



SALIR FUERA

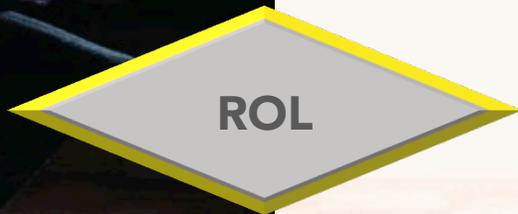
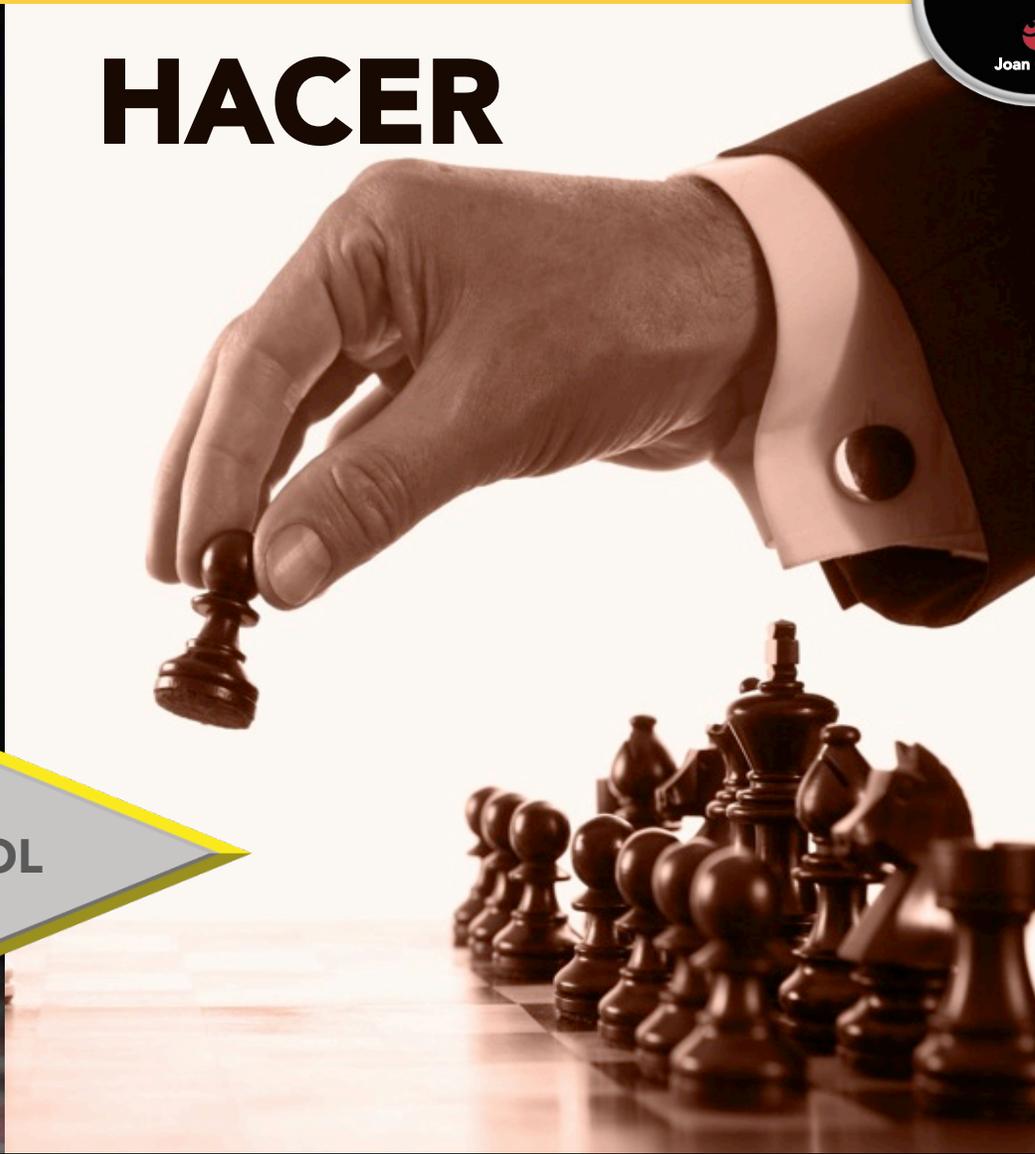
NUEVAS FRONTERAS





SER

HACER



ROL

DIMENSIÓN PERSONAL



"SER"
POLÍTICO
DIRECTIVO
TÉCNICO



ACTUAR

"HACER"
SINERGIA
COORDINACIÓN
EQUIPO



EL LÍDER: NACE O SE HACE?



INTELIGENCIA RACIONAL
INTELIGENCIA EMOCIONAL



“No hay malos soldados,
solo malos oficiales”

Napoleón



El autor sobre liderazgo y cambio John Kotter manifestó en una visita a España:

“no se pueden dirigir organizaciones del siglo XXI con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX”...

Del 100% de las personas que están en puestos ejecutivos, solo un 20% tiene madera de líder.



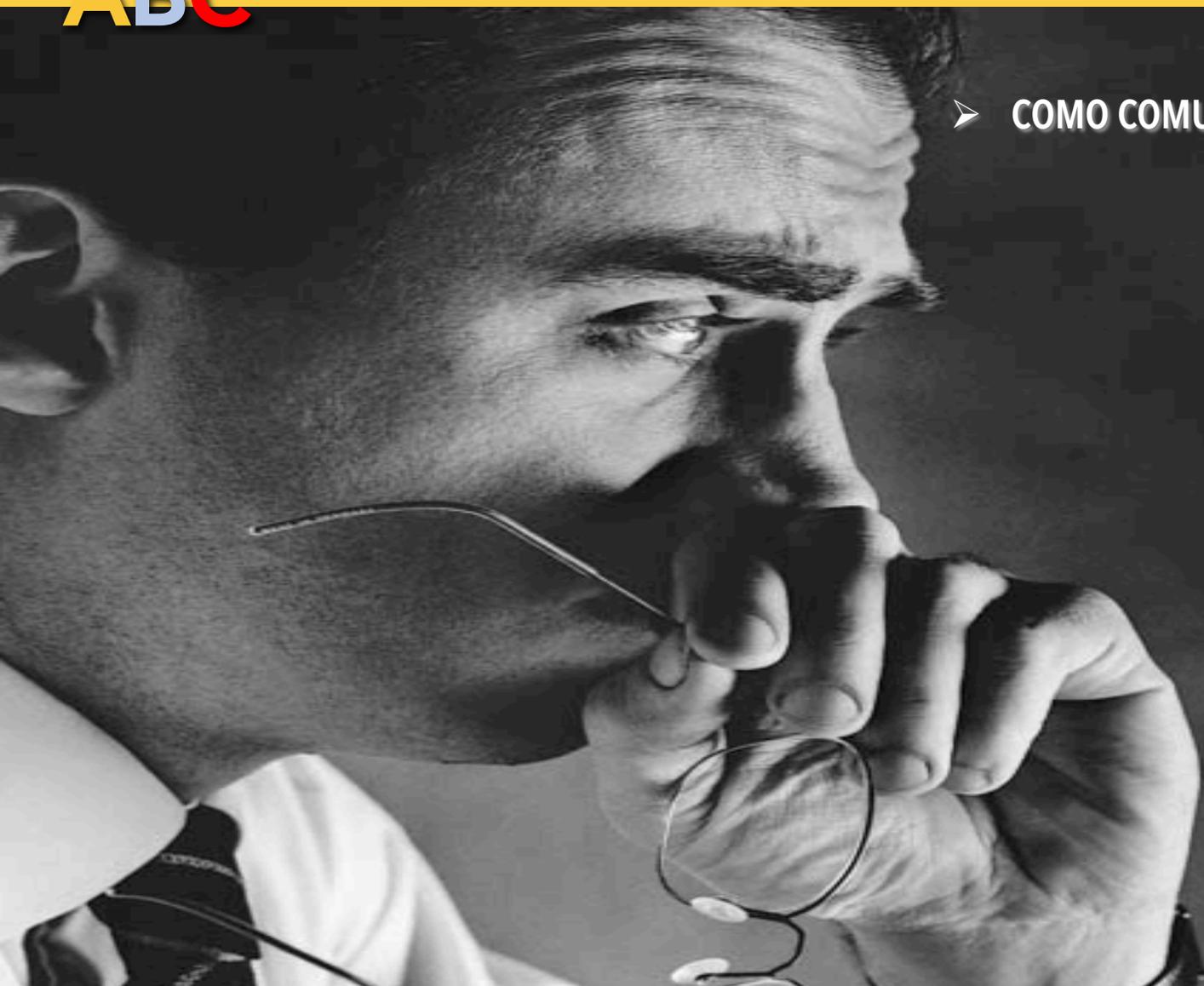


¿Cambiar yo?
¿para qué?



y la continúan repitiendo a lo largo de su vida, obteniendo por supuesto siempre el mismo tipo de resultados.

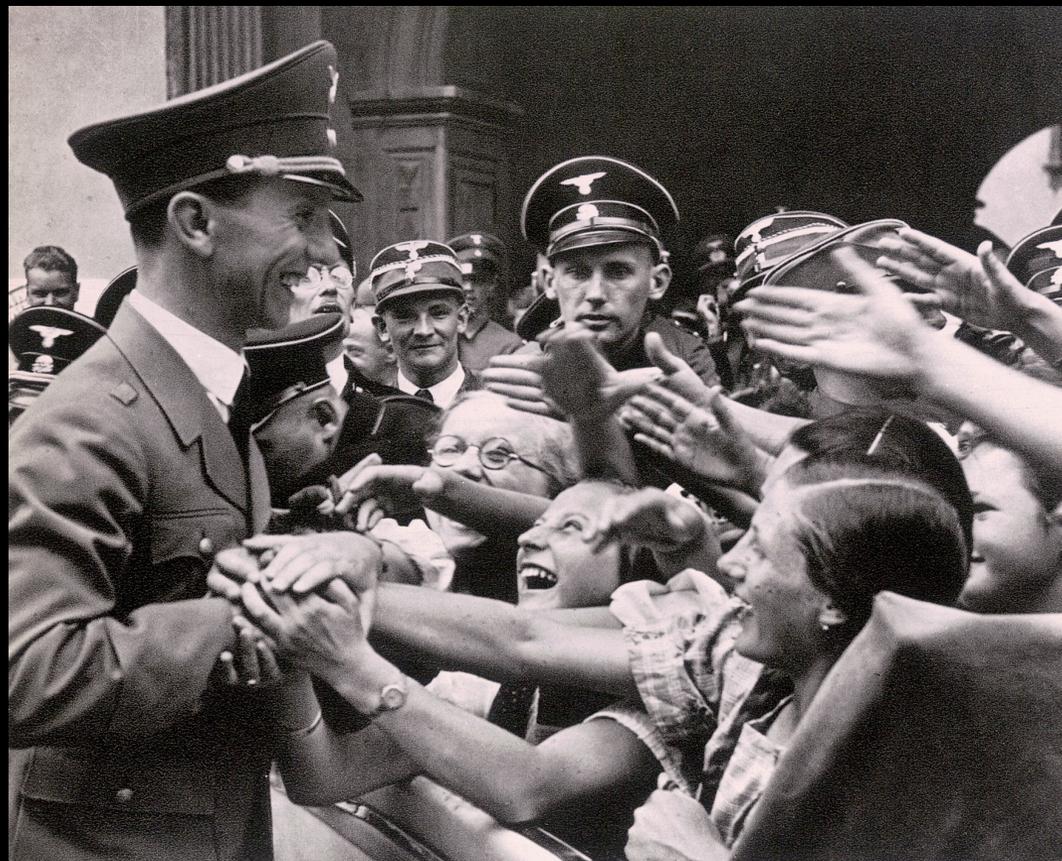
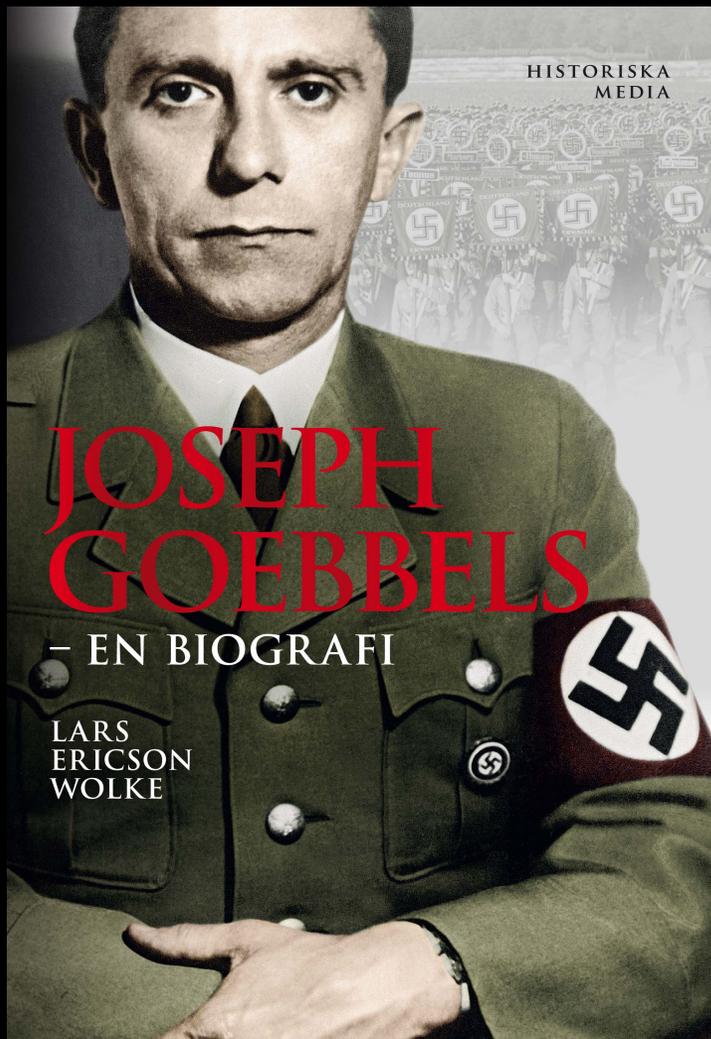
➤ COMO COMUNICAR ?



➤ IMAGEN PERSONAL

➤ 15 SEGUNDOS Y OPINIÓN





El fin justifica los medios...

SE VENDE
LO QUE SEA
COMO SEA!

PROMESAS Y
PUBLICIDAD
ENGAÑOSA...

EL FIN JUSTIFICA
LOS MEDIOS



Crear tu Marca





La excelencia de un líder se mide por su capacidad de transformar los problemas en oportunidades

Peter Drucker

ABARCO TODO

**LOS SUBORDINADOS...
INCOMPETENTES**

**LO HAGO TODO
YO MISMO**

**ME LLEVO EL
TRABAJO
A CASA**

**HAGO TODO
COMO ANTES,
A MI MANERA**

**ESTOY CONCENTRADO
EN TODOS LOS
DETALLES**

**ACEPTO TODOS
LOS COMPROMISOS
QUE PUEDO**

**RESPONDO RÁPIDO
A LO URGENTE**

**PIENSO EN EL
TRABAJO AL IR
DORMIR**

**EL TIEMPO...
"NO TENGO TIEMPO"**

**DELEGAR...PARA QUÉ:
PERDER TIEMPO?**

¿LO HACEMOS BIEN ?

ROL DIRECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN

FACTORES EXTERNOS

EVOLUCIÓN DE LA
TECNOLOGÍA

EVOLUCIÓN DE LA
ECONOMÍA

OTRAS AMENAZAS
O INFLUENCIAS

POLÍTICAS DEL
GOBIERNO/S

SITUACIÓN SOCIAL
Y LABORAL

EVOLUCIÓN
DEL SECTOR

ESCENARIOS
POSIBLES DEL PAÍS

LEGISLACIÓN

OFERTAS Y MODAS DEL
EXTRANJERO

NUEVOS
PRODUCTOS O SERVICIOS

NIVEL DE
DEMANDA

NUESTRA
COMPETENCIA

©Joan Celma



**SER LA
ESTRELLA
O SER EL
HACEDOR...**



ACCESO GESTOR DEPORTIVO A:



FAMILIA

AMIGOS



CONOCIDOS

COMPAÑEROS
TRABAJO





GESTIÓN DEL TIEMPO

TIME MANAGEMENT

JOAN CELMA 





Aunque nos parezca un factor de nuestro tiempo, siempre el tiempo ha marcado el destino de todos, memorable Ricardo II de William Shakespeare (1564-1616) y su recordatorio.





LA HORA DE ORO...

Cuando dedicas la última hora del domingo a planificar y decidir las acciones de la semana entrante

Alex Berezowsky





LIDERAR ES INFLUIR



VI Congreso Nacional Gerencia del Deporte



Programa CIENCIAS DEL DEPORTE Y LA RECREACION Facultad de Ciencias de la Salud

Especialización GERENCIA DEL DEPORTE informaciongpd@gmail.com



Especialización GERENCIA DEL DEPORTE



MIEDO

*Vivo sin vivir en mí...
y de tal manera espero,
que muero porque no muero*

Santa Teresa de Jesús



MIEDOS DEL GERENTE EN SU ORGANIZACIÓN

- Miedo al liderazgo
 - Miedo al cambio
 - Miedo a tus superiores
 - Miedo a mostrar sentimientos
- Miedo a perder poder dentro de la organización
 - Miedo a transmitir información
- Miedo a no estar suficientemente capacitados
 - Miedo al despido
- Miedo a los avances tecnológicos y a la obsolescencia
 - Miedo a equivocarse, a la crítica, al ridículo...





LIDERAR Vivir





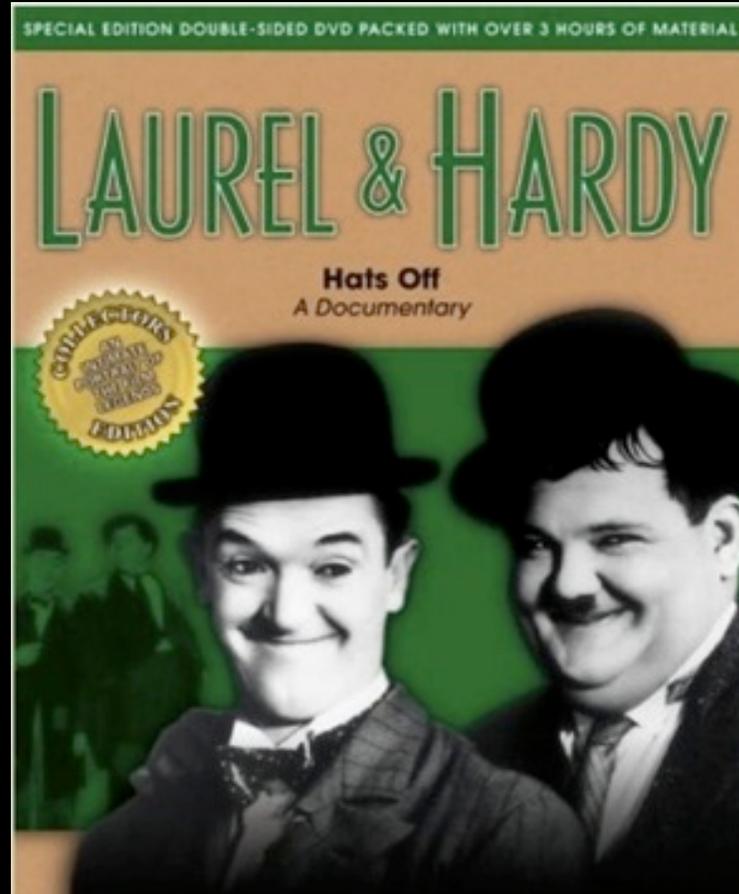
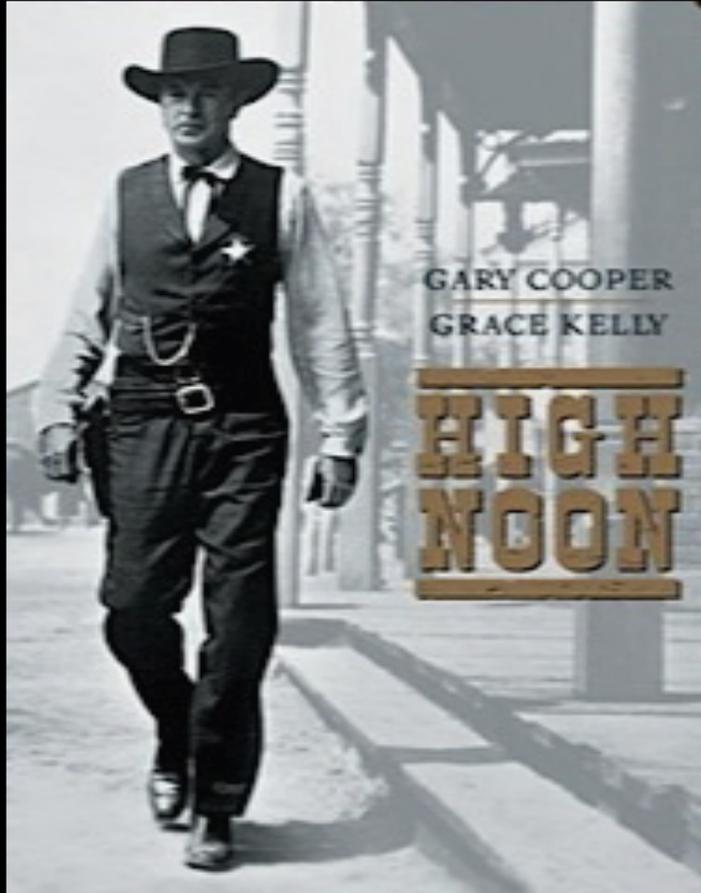
THE COMMAND

Formal authority



LEADER

Informal authority



DIRIGIR Estilos...



VI Congreso Nacional
Gerencia del Deporte



Programa
**CIENCIAS DEL DEPORTE
Y LA RECREACION**
Facultad de Ciencias de la Salud

Especialización
**GERENCIA
DEL DEPORTE**
informacion@gerde@gmail.com



Especialización
**GERENCIA
DEL DEPORTE**



Create a Team "super"





Pasión



EQUIPO...DELEGAR
DELEGAR **DELEGARRR!**



VI Congreso Nacional Gerencia del Deporte



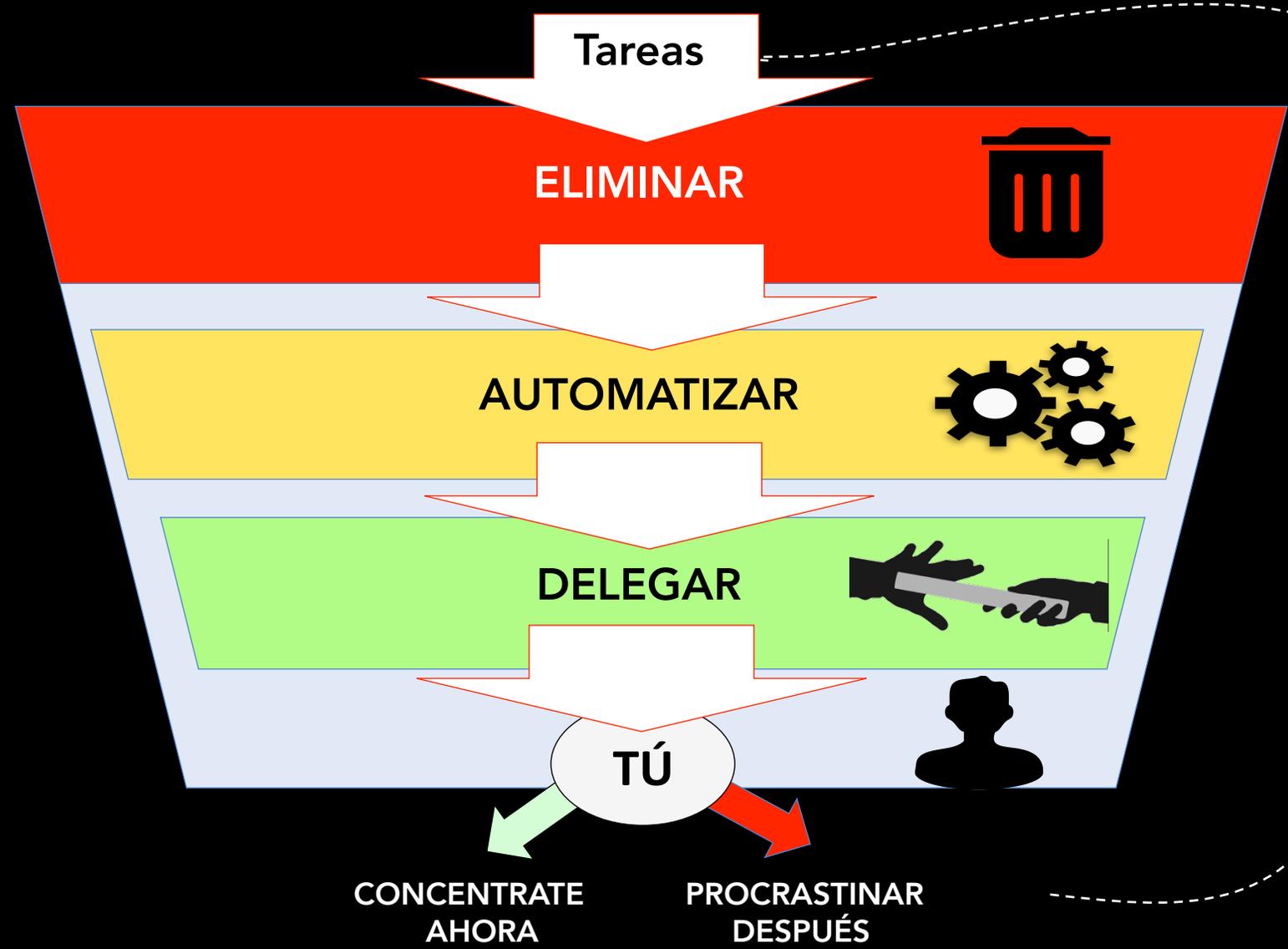
Programa CIENCIAS DEL DEPORTE Y LA RECREACION Facultad de Ciencias de la Salud

Especialización GERENCIA DEL DEPORTE



Especialización GERENCIA DEL DEPORTE





ABC

HACER:

LIDERAR ORGANIZACIONES DEPORTIVAS



TEORÍA Y PRÁCTICA :

**“El que aprende, aprende
y no practica lo que sabe...
es como el que ara y ara
y no siembra**

Platón

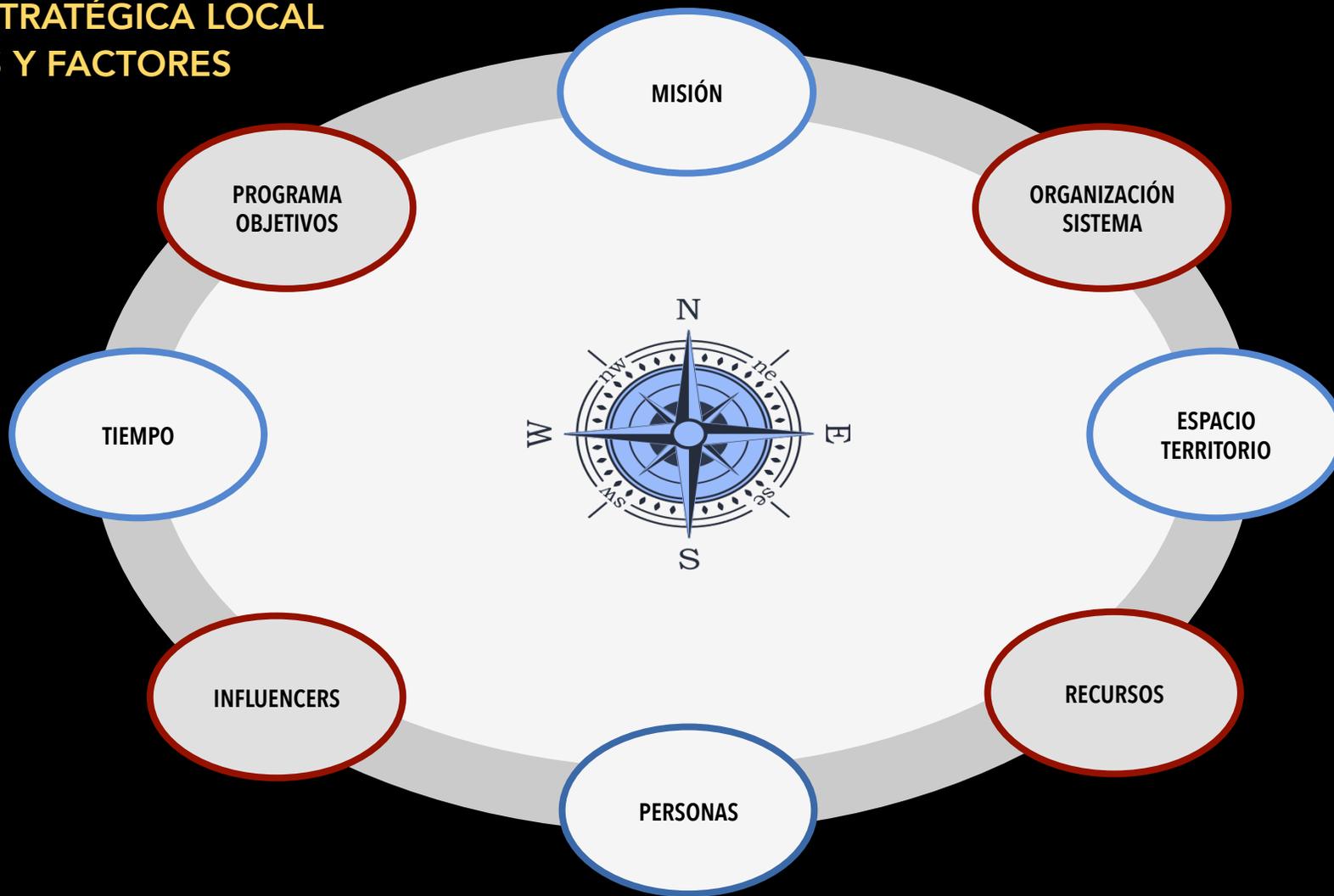


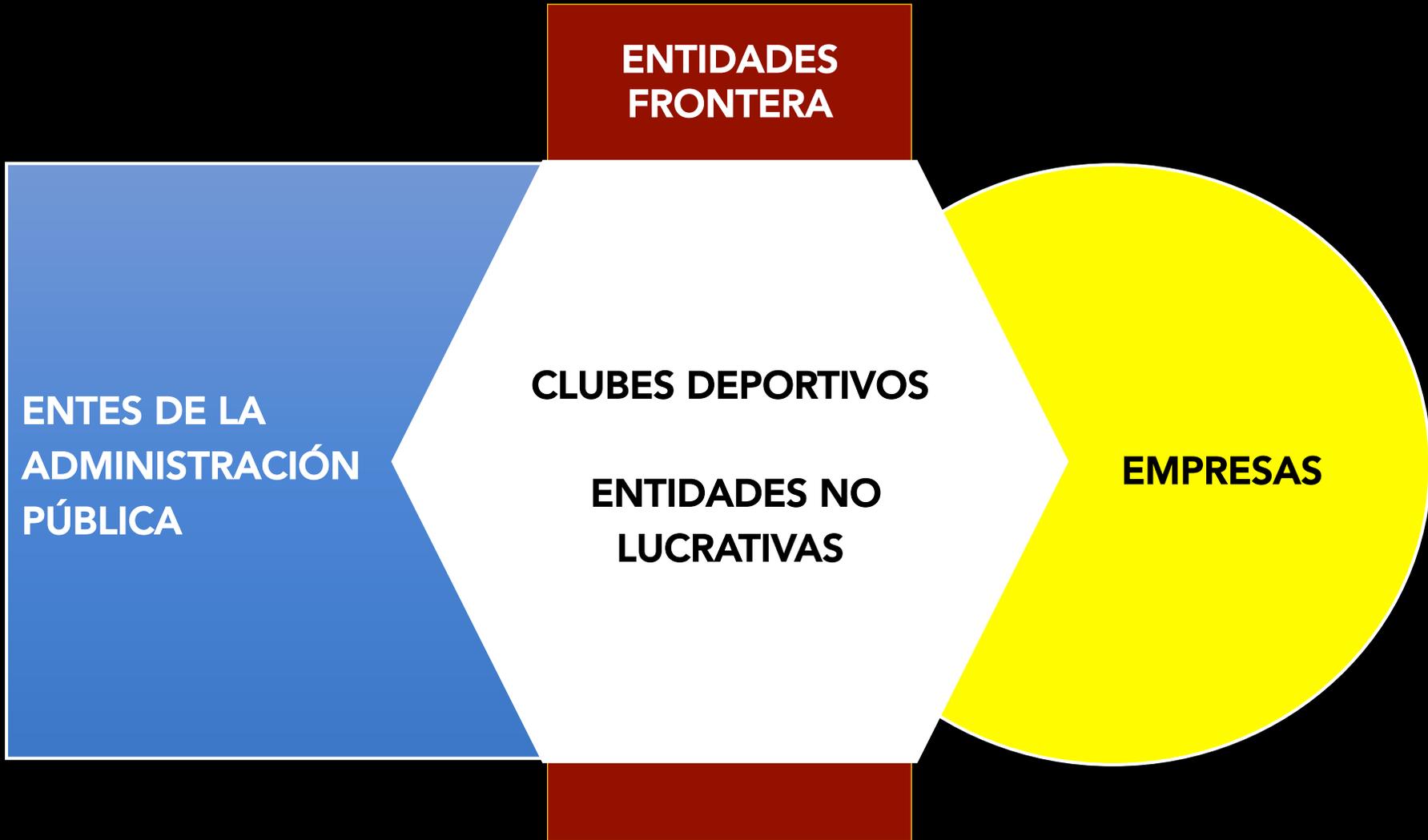
Hay entidades públicas
donde se puede aplicar
aquello de:

“Nunca he visto una
desorganización tan
bien organizada.”



GESTIÓN ESTRATÉGICA LOCAL ELEMENTOS Y FACTORES







OFRECER...
 NUESTROS MEJORES ACTIVOS
 NUESTROS FUNDAMENTOS
 NUESTROS VALORES
 NUESTRA ILUSIÓN





Liderar

Administrar





CLAVE INTERNA DE UNA ORGANIZACIÓN





EL LIDERAZGO EFICAZ

en una organización consiste en

INFLUIR

en las personas, tanto de forma individual como colectiva, dirigiendo sus capacidades y esfuerzos hacia la consecución de objetivos preestablecidos.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASE CLUB DEPORTIVO SOCIAL





VALORES
LOGRO
IDENTIDAD
FELICIDAD

DINERO

FÚTBOL

**SALUD
OCIO**

IIDD

DEPORTE

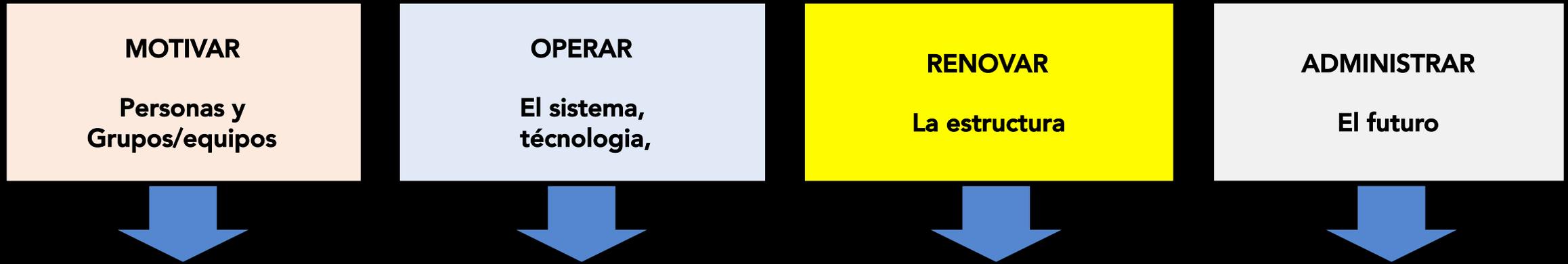
SOCIEDAD

POLÍTICA

ESTADO



LOS GESTORES EFICACES QUE HACEN EN SU ORGANIZACIÓN?



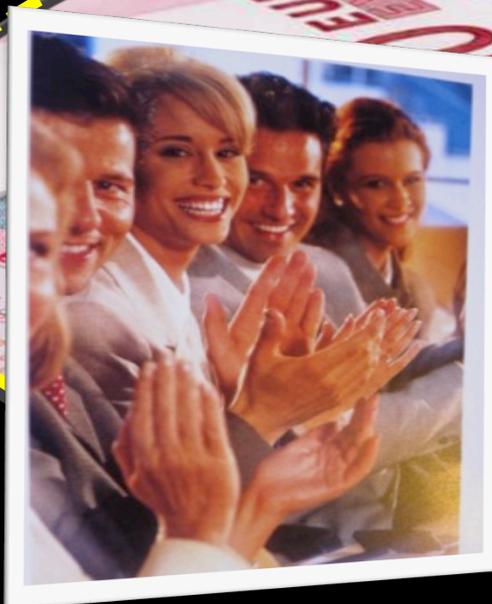
PARA TRATAR SITUACIONES Y PROBLEMAS DE:

- | | | | |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromiso ➤ Identificación ➤ Negociación ➤ Grupo--Equipo | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Productividad ➤ Calidad ➤ Satisfacción del cliente ➤ Fidelización | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Complejidad ➤ Demandas ➤ Competencia ➤ Capacitación | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación ➤ Crecimiento ➤ Viabilidad ➤ Cambio |
|--|--|--|--|



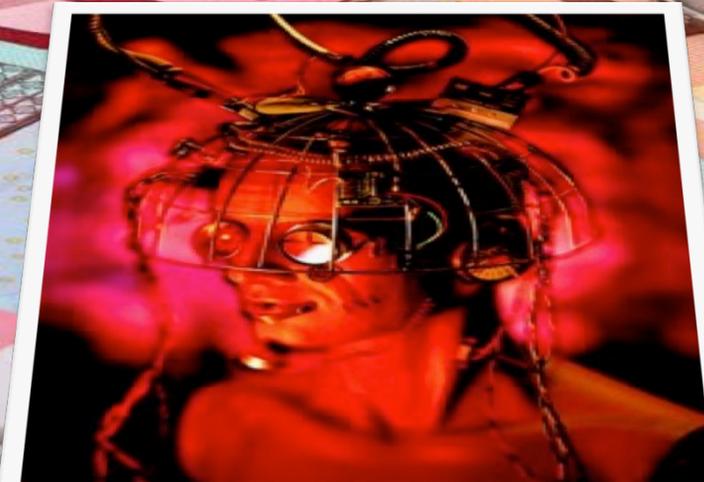
FACTORES CLAVE: EN NUESTRA ORGANIZACIÓN

ECONOMÍA



EL PERSONAL

Factor decisivo...
Principal valor organización



TECNOLOGÍA
VENTAJA COMPETITIVA



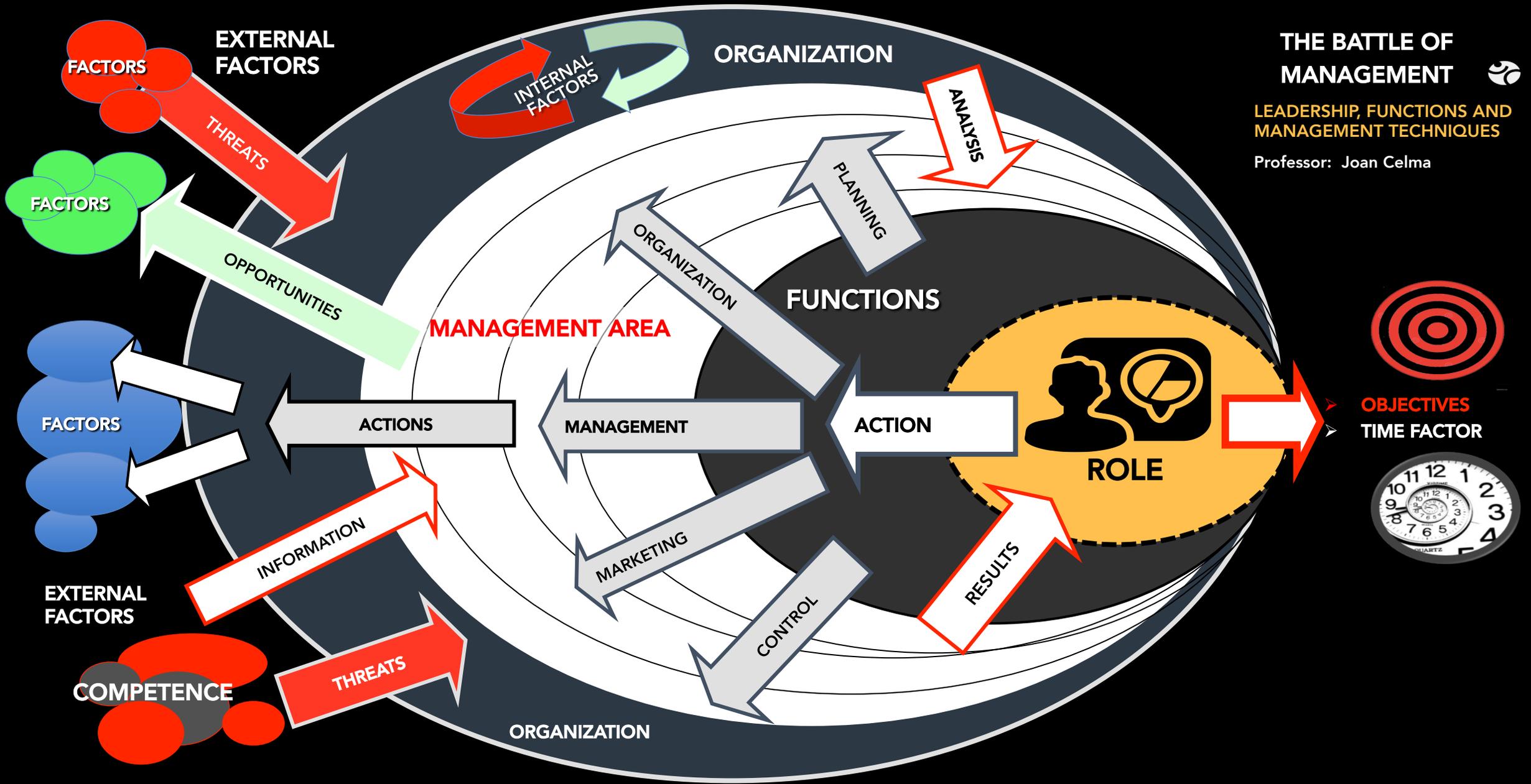
FACTOR VELOCIDAD
TRANSFORMACIÓN
Innovación y nuevas demandas...

THE BATTLE OF MANAGEMENT

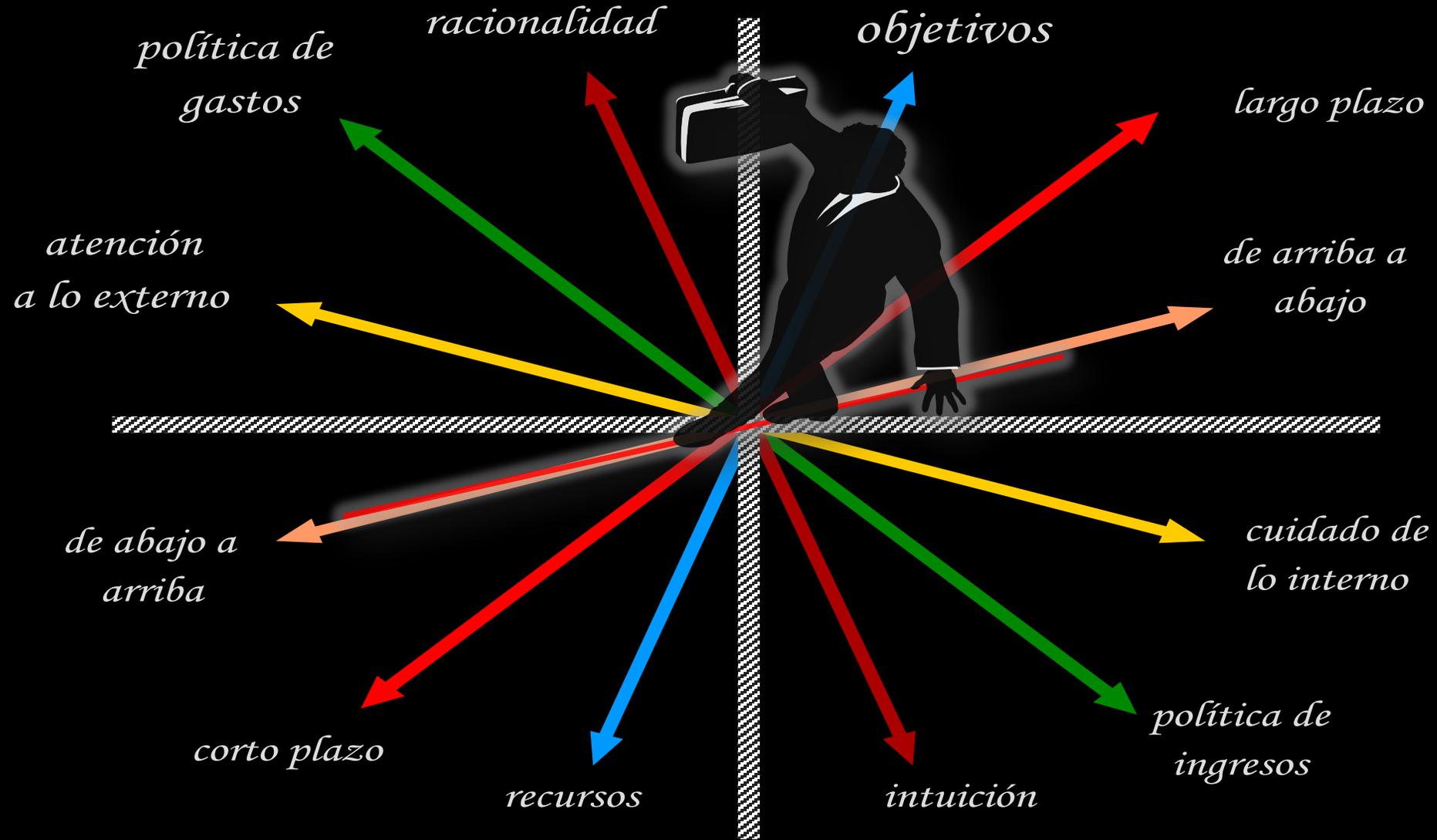


LEADERSHIP, FUNCTIONS AND MANAGEMENT TECHNIQUES

Professor: Joan Celma



ACTUACIÓN DEL GESTOR...EQUILIBRIO

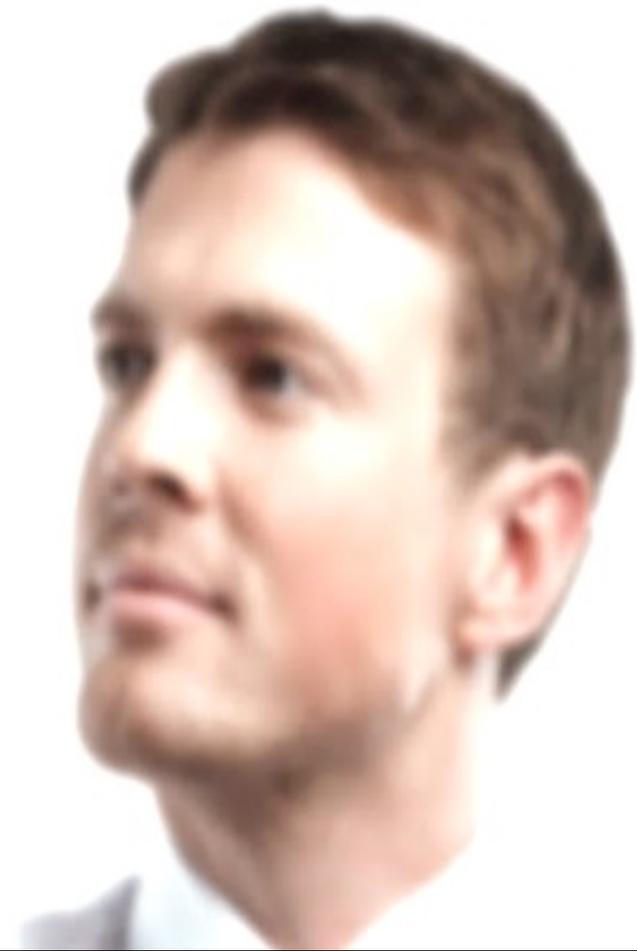
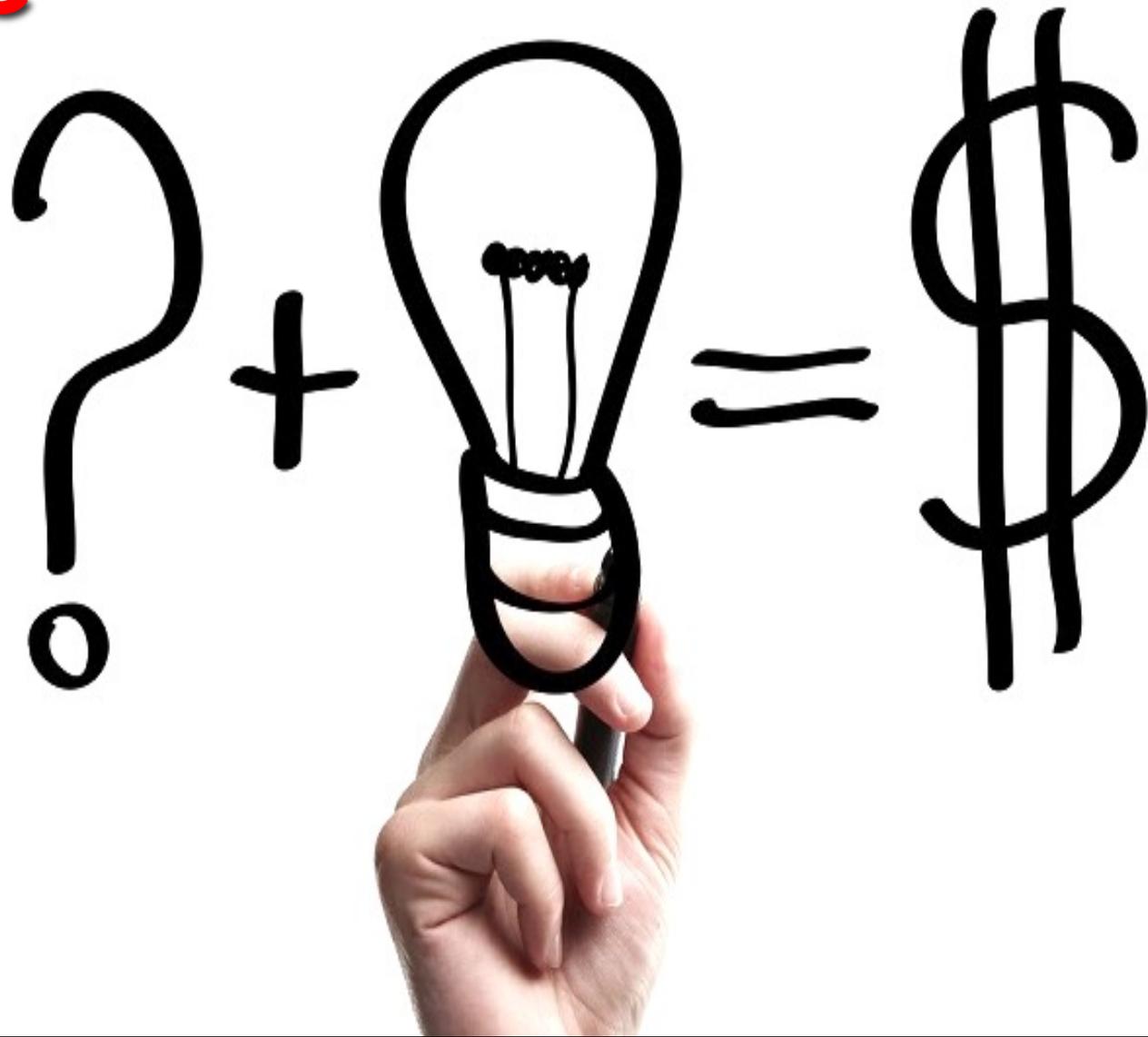


Saber que piensan los que deciden



ESTRATEGIA PARTICIPANTES CLAVE DEL CAMBIO	EN CONTRA	NINGÚN COMPROMISO	PERMITIR QUE OCURRA	AYUDAR A QUE OCURRA	HACER QUE OCURRA
PRESIDENTE					
MIEMBRO JUNTA B					
MANAGER DEPORTIVO					
TÉCNICO/ENTRENADOR					
JUGADOR CAPITAN					
JUGADOR EMBLEMA					
VOCAL SOCIAL					
DELEGADO SINDICAL					
PATROCINADOR					





INGRESOS



GASTOS



ENTREVISTA A NASSER AL-KHELAIFI, PRESIDENTE DEL PSG >

“Ganar mucho dinero con un club de fútbol no es muy complicado”



DIEGO TORRES

París - 1 ABR 2013 - 18:40 CEST



Nasser Al-Khelaifi, presidente del PSG. FADI AL-ASSAAD (REUTERS)

Siendo muy joven Nasser al-Khelaifi (Catar, 1973) se hizo tenista profesional. No subió del puesto 995 del ranking de la ATP y los premios en metálico que obtuvo a lo largo de su carrera rondaron apenas los 16.000 dólares. La aventura le sirvió, sin embargo, para hacer vida social. Coincidió en el equipo nacional con el príncipe heredero catari, el jeque Tamim ben Hamad al-Thani, y ambos trabaron una larga amistad. Por encargo del príncipe, Al-Khelaifi se ocupó de la rama deportiva de una de las fortunas más imponentes del planeta, el fondo de inversiones soberano del emirato de Catar (Qatar Investment Authority). La adquisición del Paris Saint Germain por parte del

QSI en 2011 colocó a Al-Khelaifi en la presidencia del club que hoy, con la visita del Barça, vive su día grande. Ayer abrió el palco del Parque de los Príncipes para ejercer de anfitrión con exquisita discreción.

Pregunta. ¿Qué sería de usted sin el tenis?

Respuesta. Todo esto no habría sido posible para mí sin el tenis. Eso seguro.

P. Presidente de la federación de tenis catari, presidente de la cadena Al Jazeera Sports, propietario de los derechos televisivos de la Ligue 1, presidente del Paris Saint Germain... usted es el gran administrador de los intereses del emirato de Catar en la industria del deporte.

APÚNTATE A NUESTRAS NEWSLETTERS

TE PUEDE INTERESAR

40 años de la muerte de Groucho Marx



Karl Marx, el museo británico y el G7



El gran Groucho



Fragmentos de Marx



NOTICIA PATROCINADA



Lo que las ruedas de tu coche te pueden explicar de tu forma de consumir

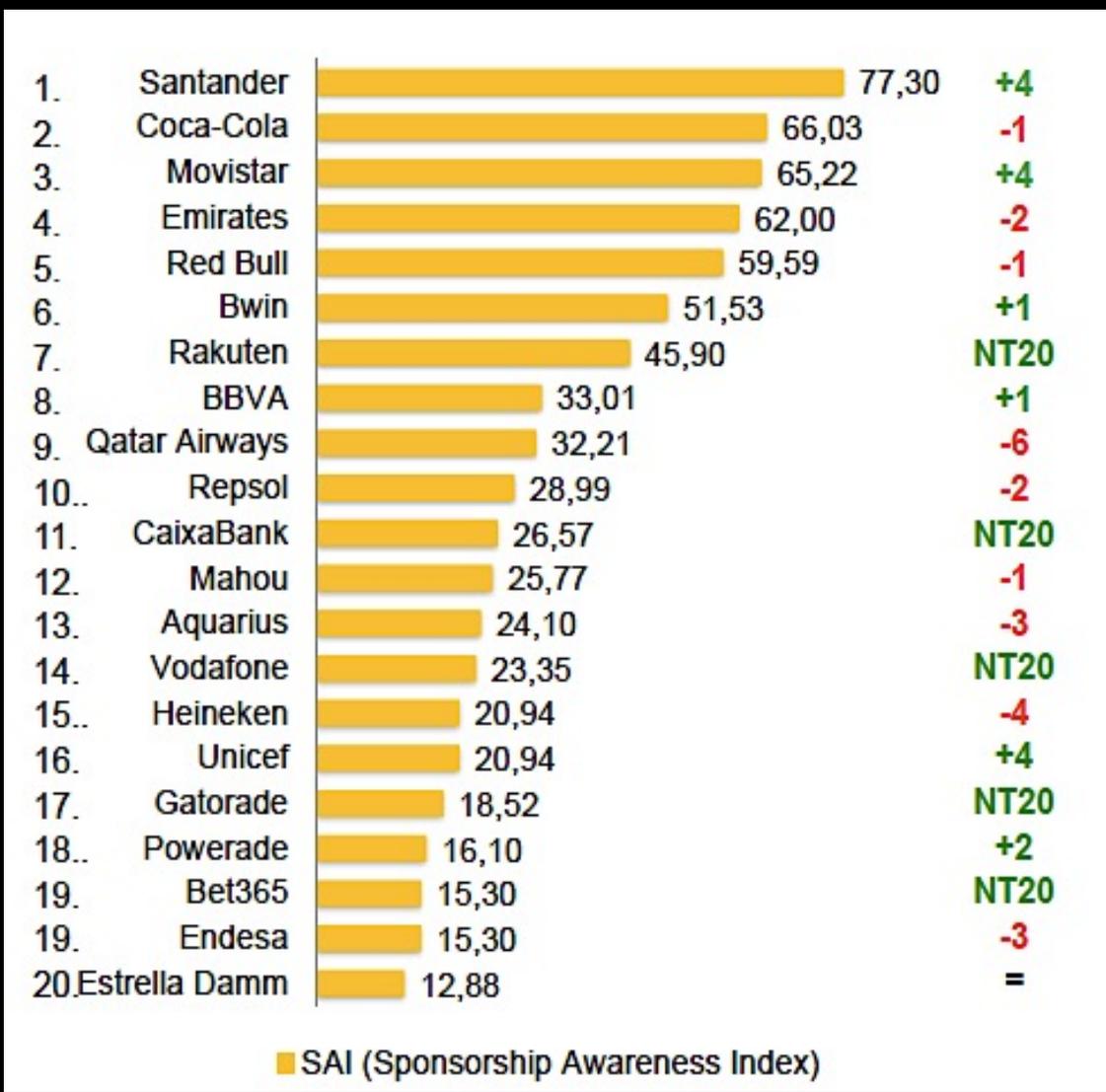
LO MÁS VISTO EN...

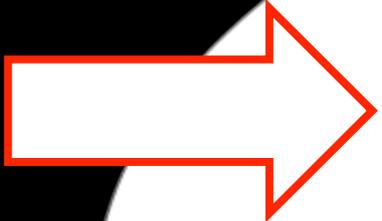
Top 50

EL PAÍS Twitter Verne Deportes

Tal vez no hoy





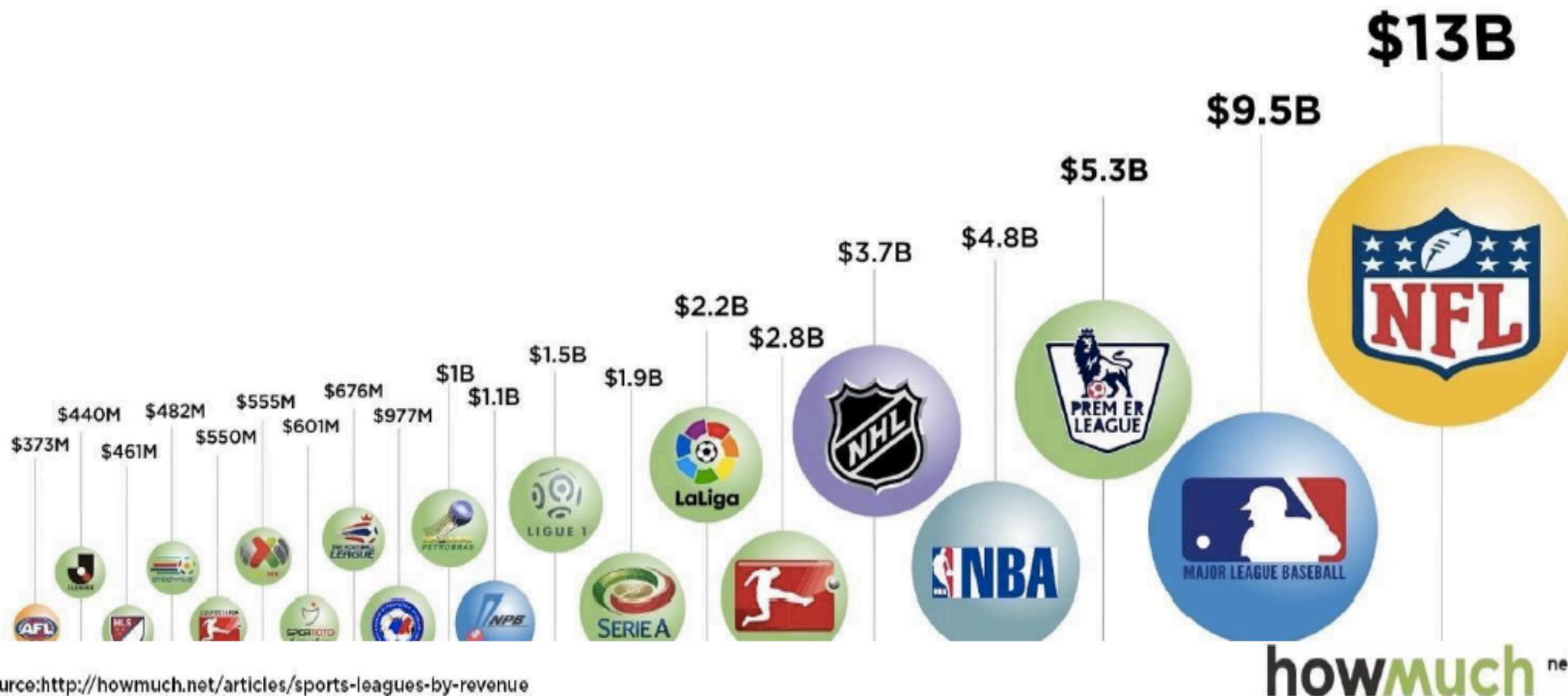


5 ELEMENTOS DEL PATROCINIO

Patrocinadores consultados

- 79% Visibilidad de la marca
- 67% La exclusividad en el sector
- 63% La hospitalidad
- 50% Las redes sociales
- 46% Acceso a contenido único

Top Professional Sports Leagues by Revenue



PRIORIDADES DEL PATROCINIO

Patrocinadores consultados

- 79% VISIBILIDAD DE LA MARCA
- 67% LA EXCLUSIVIDAD EN EL SECTOR
- 63% LA HOSPITALIDAD
- 50% LAS REDES SOCIALES

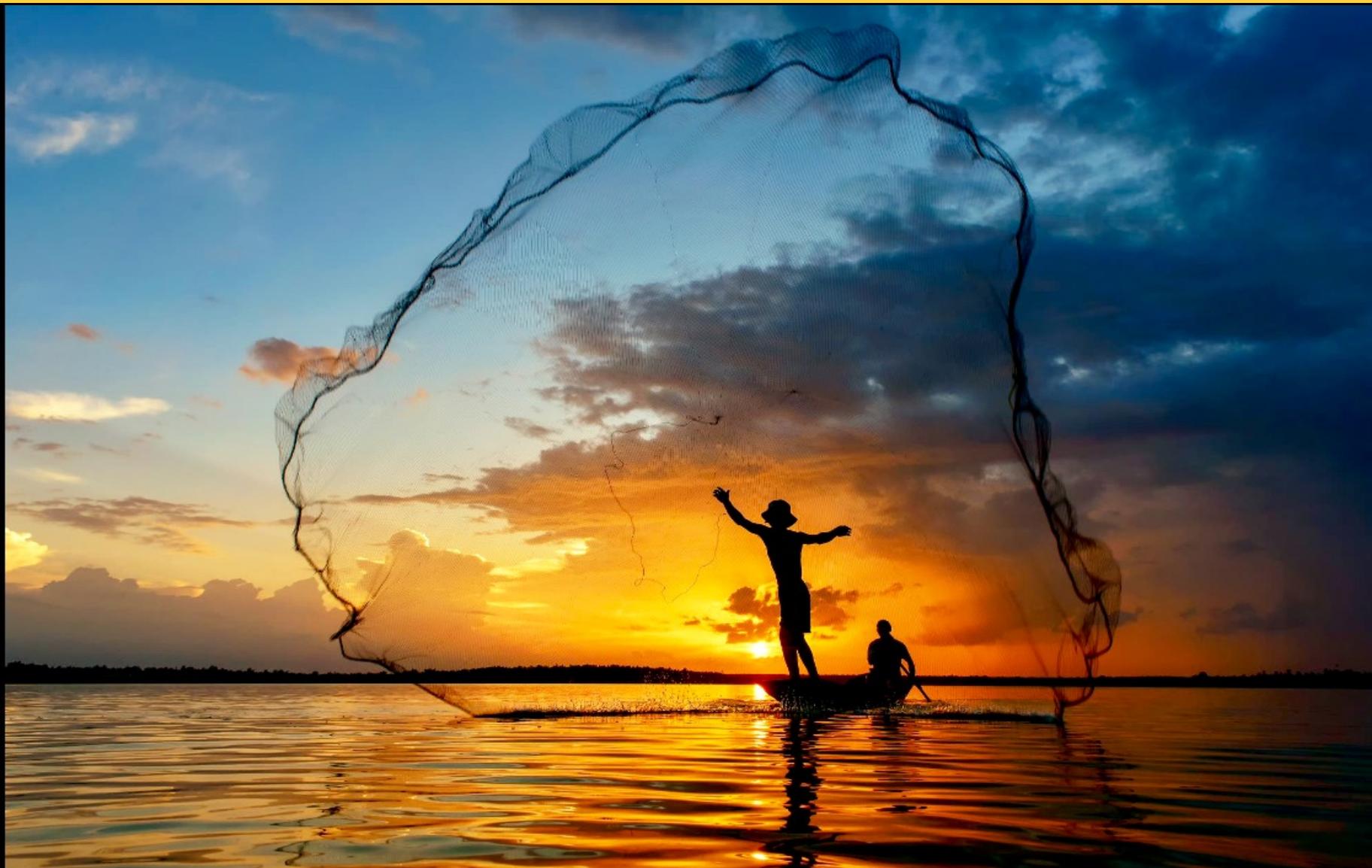


RANKING: 1° Santander, 2° CocaCola, 3° Movistar, 4° Emirates, 5° Red Bull

El 91% de las propiedades consultadas (Clubes, Federaciones y organismos asegura que los ingresos por patrocinio crecerán en 2018/19

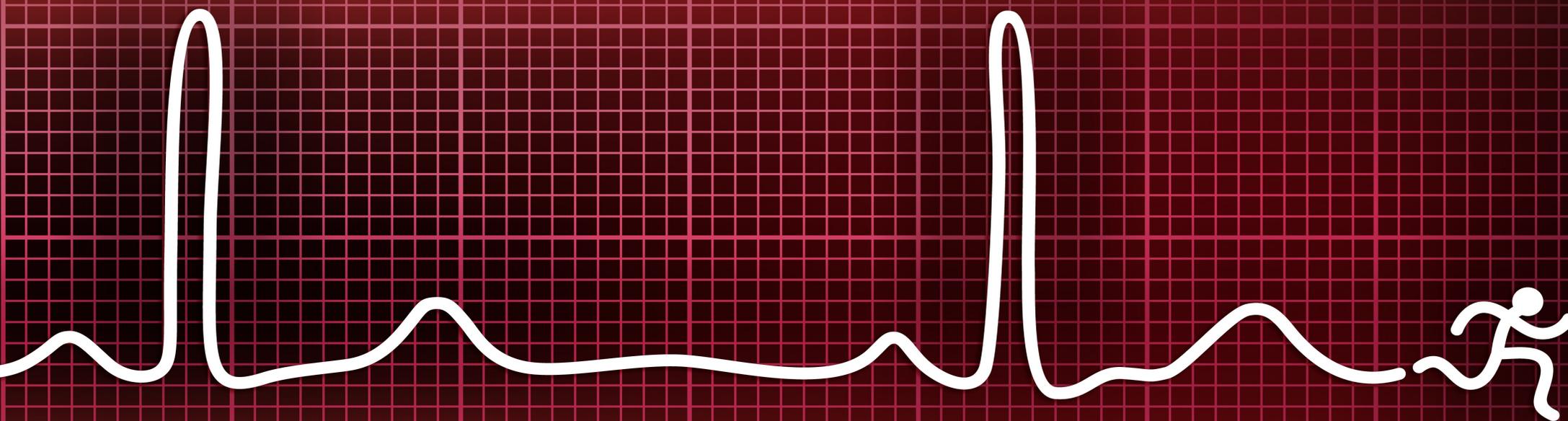
*"Barómetro de Patrocinio Deportivo",
SPSG Consultin, presentado en la sede Esade en Madrid, el 31 de enero 2018.*







REDUCIR COSTES
= Administrar mejor
Resultado + margen



**OBTENER + INGRESOS
=
DAR VIABILIDAD A NUESTROS PROYECTOS DE CLUB**

NECESITAMOS:

- Liderazgo
- Visión y estrategia
- Establecer objetivos medibles y alcanzables
 - Compromiso
 - Planificación
 - Rigor interno
- Conocer el entorno y la competencia
 - Evaluarnos

7 CLAVES PARA OBTENER MÁS "MARGEN"

- ① ANÁLISIS Y AJUSTE INTERNO
- ② SITUACIÓN Y POSIBILIDADES EXTERNAS
- ③ DIAGNÓSTICO SITUACIONAL
- ④ VALOR DE LA MARCA Y SU DIFERENCIACIÓN
- ⑤ ESTABLECER OBJETIVOS
- ⑥ PLAN DE ACTUACIÓN: ESTRATEGIAS Y ACCIONES ...
- ⑦ EVALUACIÓN Y FEEDBACK





EL DIAMANTE DE LA MOTIVACIÓN



CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL

4 grupos.

Técnica de aproximación



EL RECONOCIMIENTO ES LA MEJOR MOTIVACIÓN Y ADEMÁS "LOW COST"

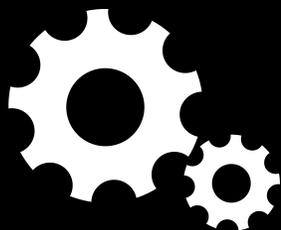


PRINCIPALES INDICADORES Y DATOS DE CONTROL

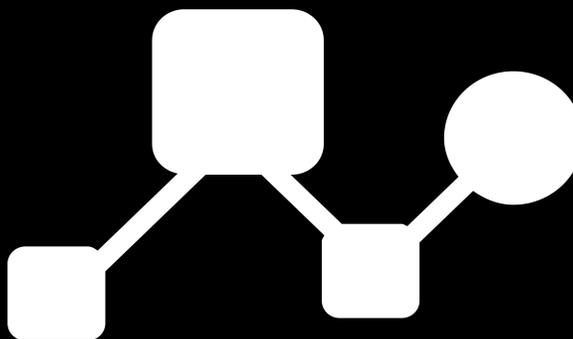
- CUOTA DE MERCADO QUE TENEMOS EN NUESTRO SECTOR
- N° DE DEPORTISTAS, SOCIOS, TRABAJADORES, USUARIOS TIPUS...
- PRECIOS Y SERVICIOS TIPO DE LA COMPETENCIA
- EDADES, SEXO Y ACTIVIDADES QUE REALIZAN NUESTROS DEPORTISTAS/SOCIOS/USUARIOS
- FRECUENCIA, NIVEL DE ROTACIÓN
- INGRESO / COSTE = BENEFICIO? PERSONA, EQUIPO, NIVEL ORGANIZATIVO
- NIVEL DE FIDELIZACIÓN (MESES --- AÑOS)
- NIVEL DE ROTACIÓN
- OCUPACIÓN INSTALACIONES POR HORARIOS
- IMPACTO PERSONAS E INGRESOS/GASTOS EN LAS ACCIONES DE PROMOCIÓN

**“La confianza es buena,
el control es mejor”.**

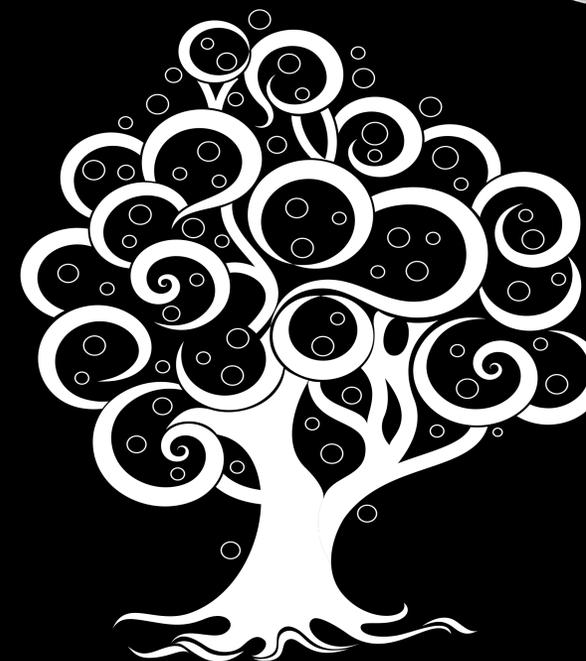
Lenin.



ORGANIZACIÓN
ELEMENTAL

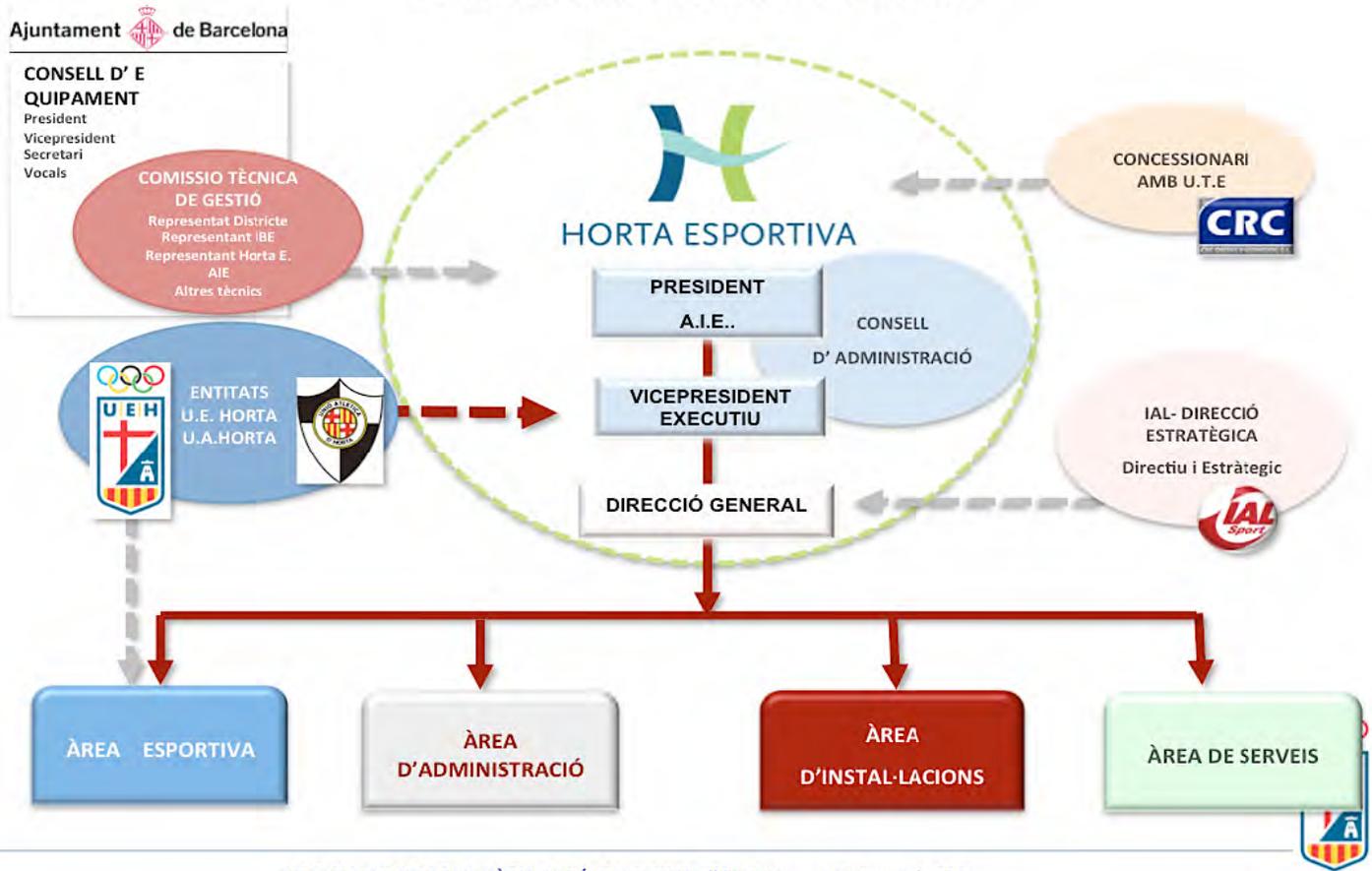


ORGANIZACIÓN
MEDIA



GRAN ORGANIZACIÓN

ORGANIGRAMA GENERAL HORTA ESPORTIVA AIE. ESTRUCTURAL, DE CONTROL I SUPORT

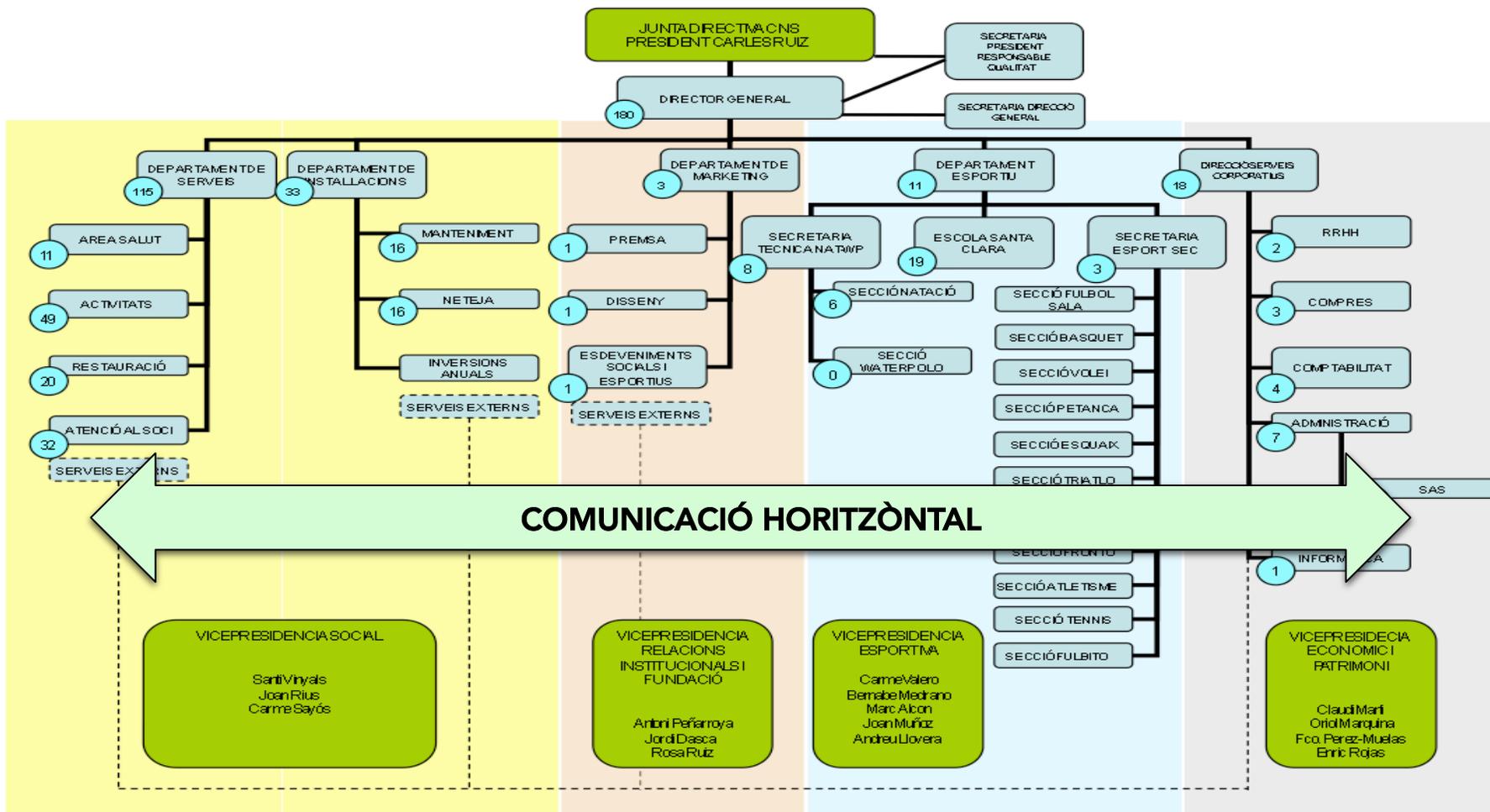


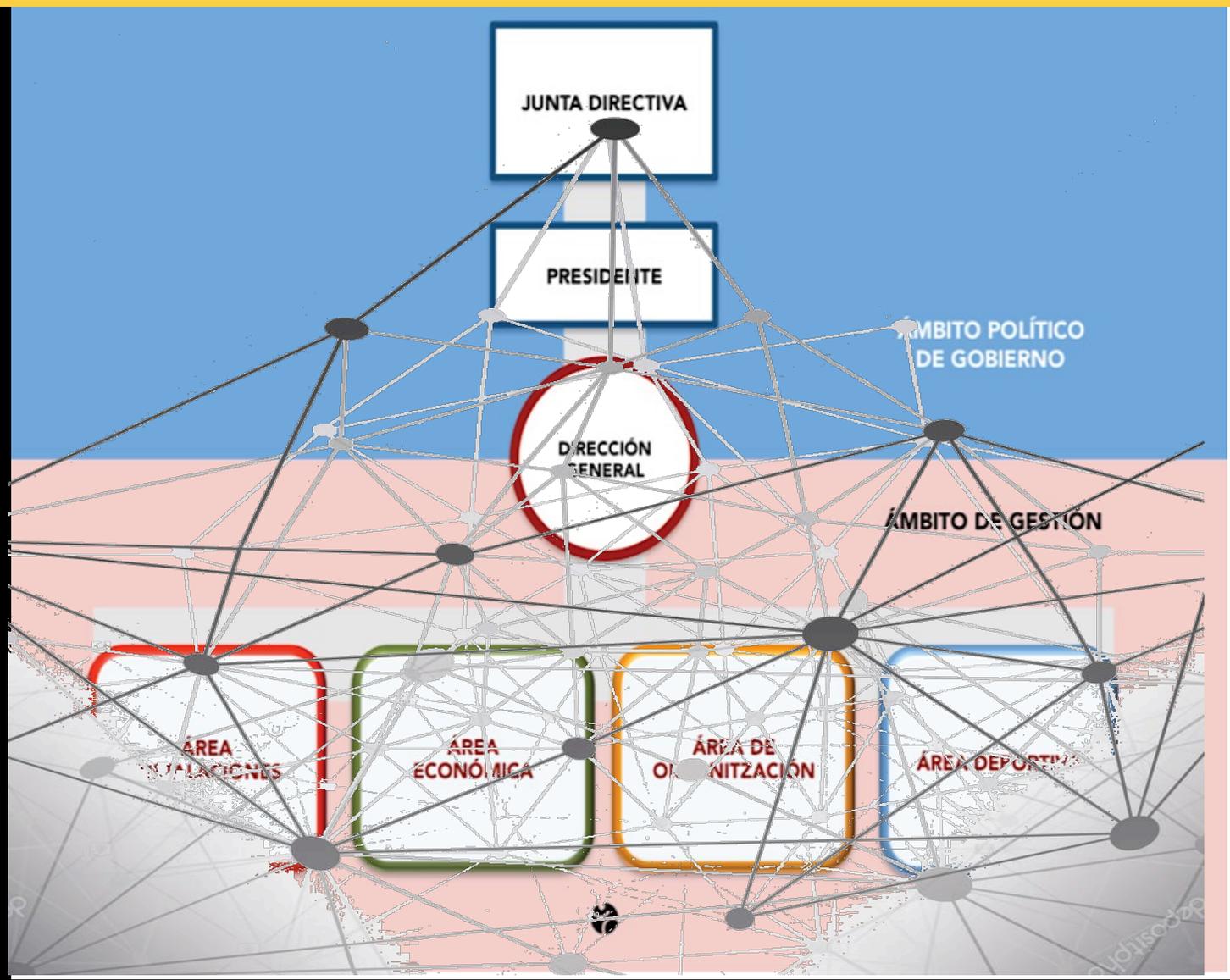
ASSEMBLEA EXTRAORDINÀRIA UNIÓ ESPORTIVA d' HORTA 17 Gener de 2011

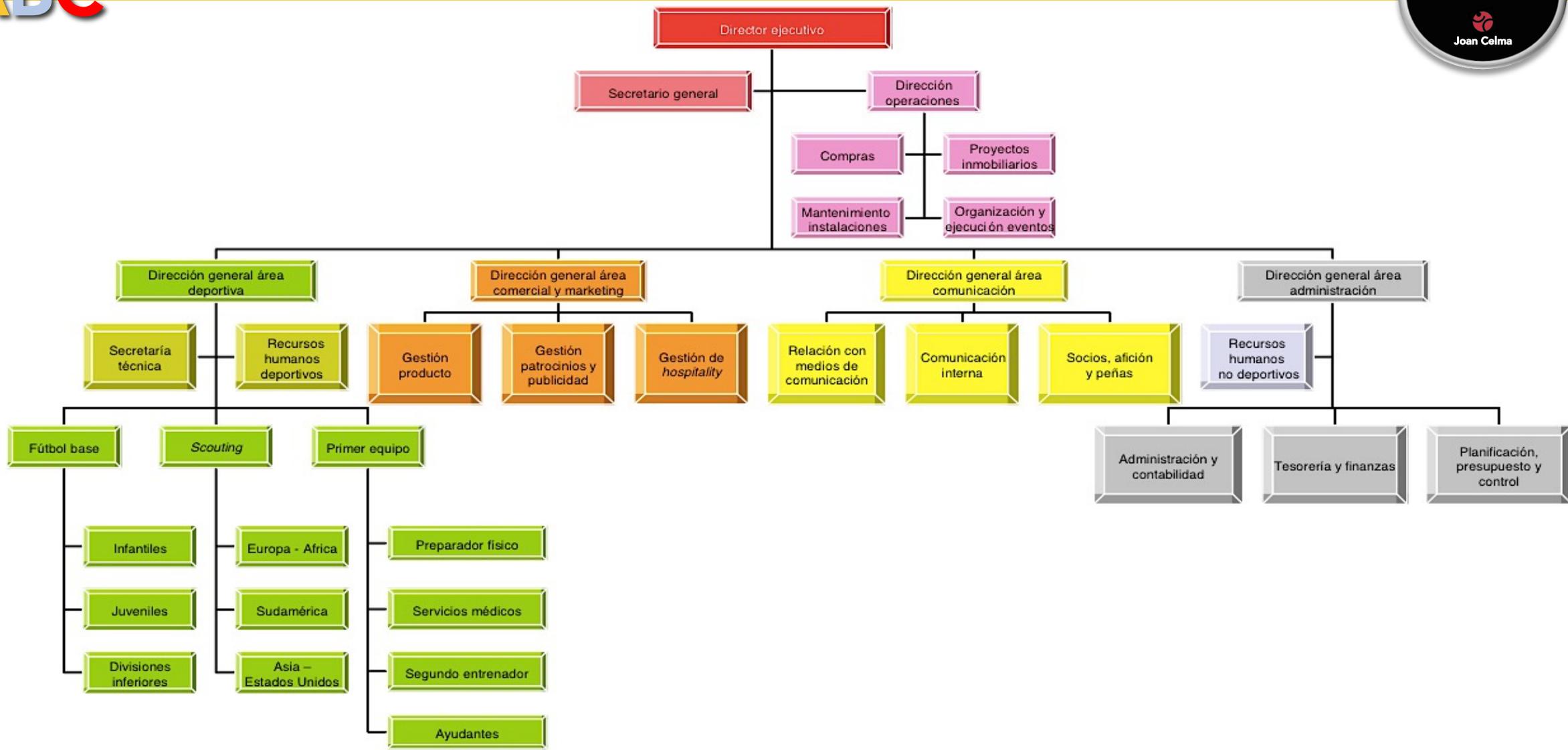
Treballadors vinculats

ORGANIGRAMA CLUB NATACIÓ SABADELL

Setembre 2007



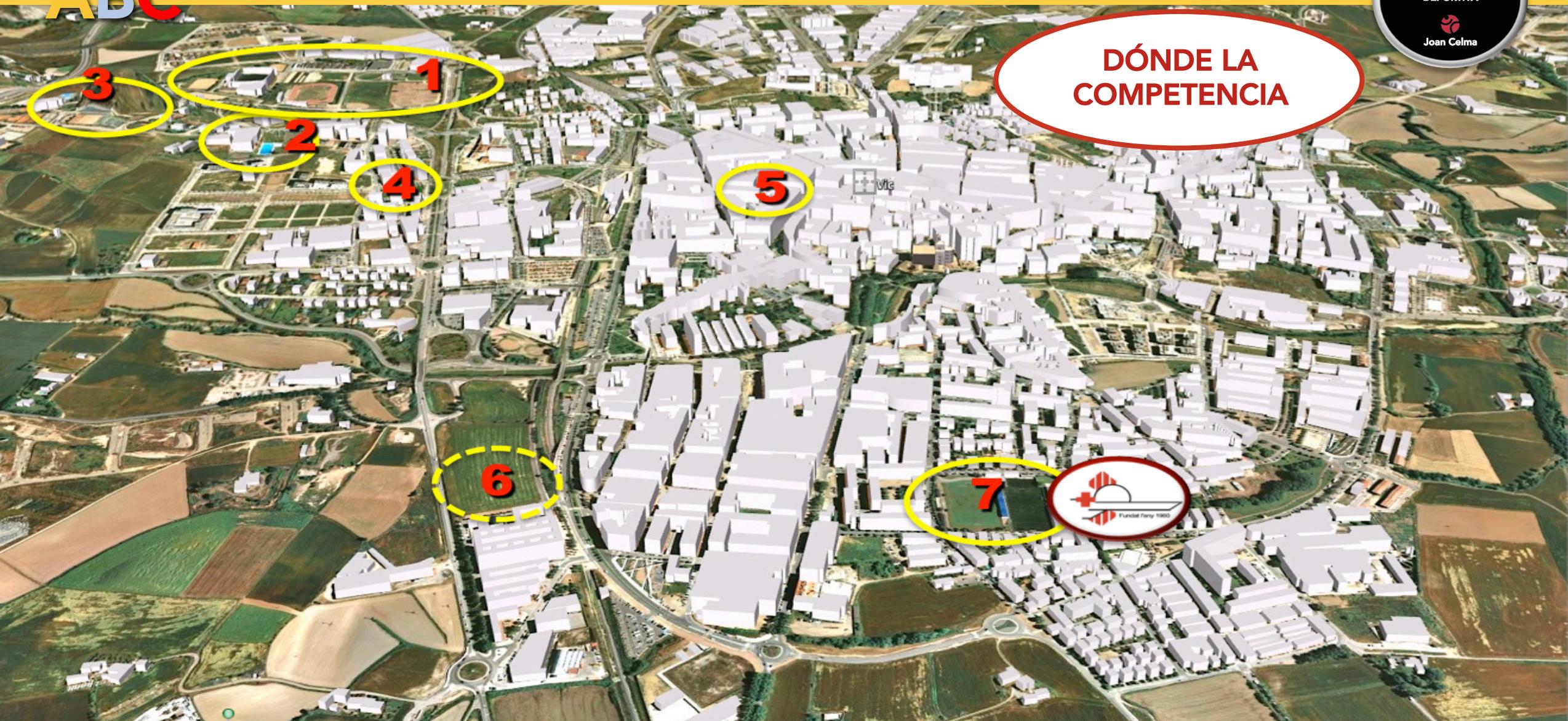




OPORTUNIDAD



DÓNDE LA COMPETENCIA



ZONA NORD-OEST	
Habitants	34.938
Nº de Socis	6.655
P.E.	19,04

ZONA NORD-EST	
Habitants	24.131
Nº de Socis	4.182
P.E.	17,33

ZONA LLEVANT	
Habitants	21.624
Nº de Socis	3.408
P.E.	15,76

ZONA PONENT	
Habitants	33.575
Nº de Socis	8.799
P.E.	26,20

ZONA CENTRE	
Habitants	18.872
Nº de Socis	3.855
P.E.	20,42

ZONA RAMBLA CRTA BCN	
Habitants	14.169
Nº de Socis	2.136
P.E.	15,07

ZONA OEST	
Habitants	17.169
Nº de Socis	1.755
P.E.	10,22

ZONA SUD	
Habitants	29.371
Nº de Socis	1.876
P.E.	6,38



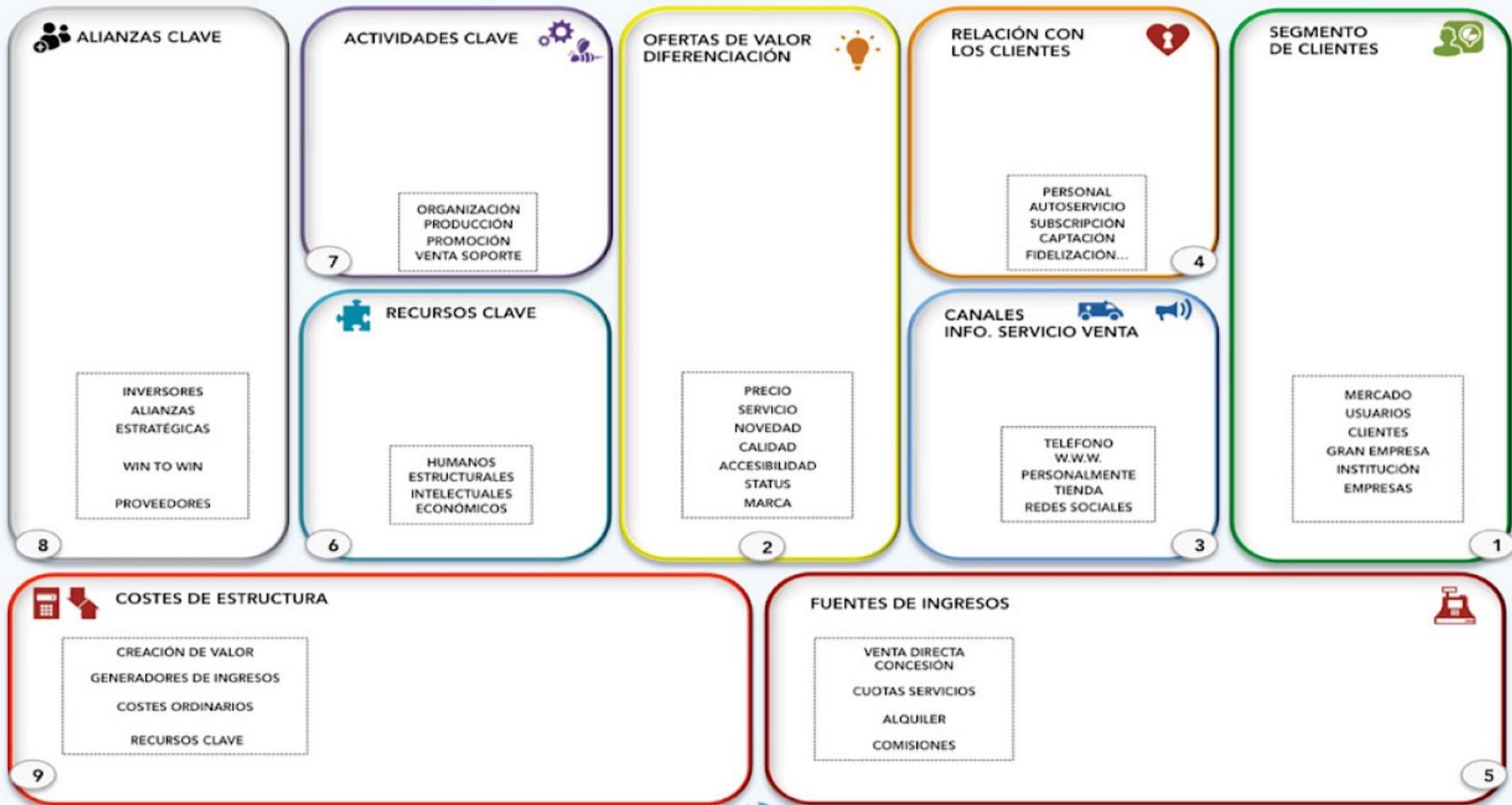
HERRAMIENTAS



LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO (CANVAS). BASE 2 DE ELABORACIÓN. ESSENTIAL MANAGEMENT

DENOMINACIÓN / PROYECTO:

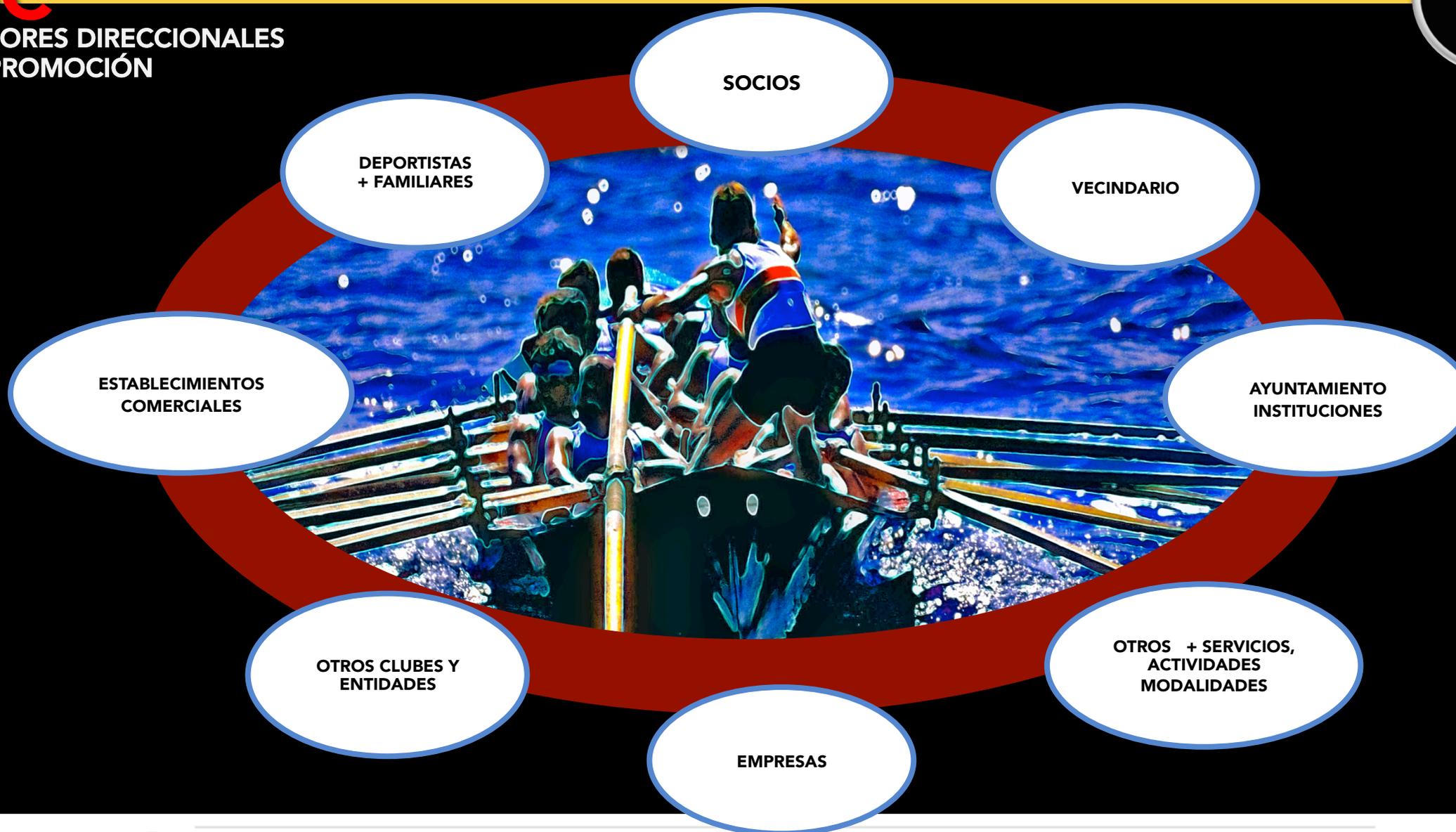
FECHA:



ADAPTADO DE BUSINESS MODEL GENERATION – ALEXANDER OSTEWALDER & YVES PIGNEUR.



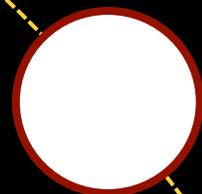




CUADRO DE MANDO INTEGRAL BASE

	setembre	octubre	novembre	desembre	abril	maig	juny	juliol	agost	setembre
SOCIS										
OBJECTIU										
ACTUAL %										
altes										
baixes										
DIFERÈNCIAL										
SOCIS fi de mes										
SOCIS inici de mes										
attrition mensual %										
attrition sem %										
nº accesos centre										
quota mitja mensual										
quota mitja inscripció										
sales aadd										
ocupació %										
usos										
prom. usos/día										
sala fitness										
ocupació %										
usos										
prom. usos/día										
piscina (cursets)										
ocupació %										
usos										
prom. usos/día										
piscina (us lliure)										
ocupació %										
usos										
prom. usos/día										
BON AIRE...PISCINES PADDELS...ETC										





CONCLUSIONES





**NO EXISTEN FRACASOS
SINO RESULTADOS!**



**VI Congreso Nacional
Gerencia del Deporte**

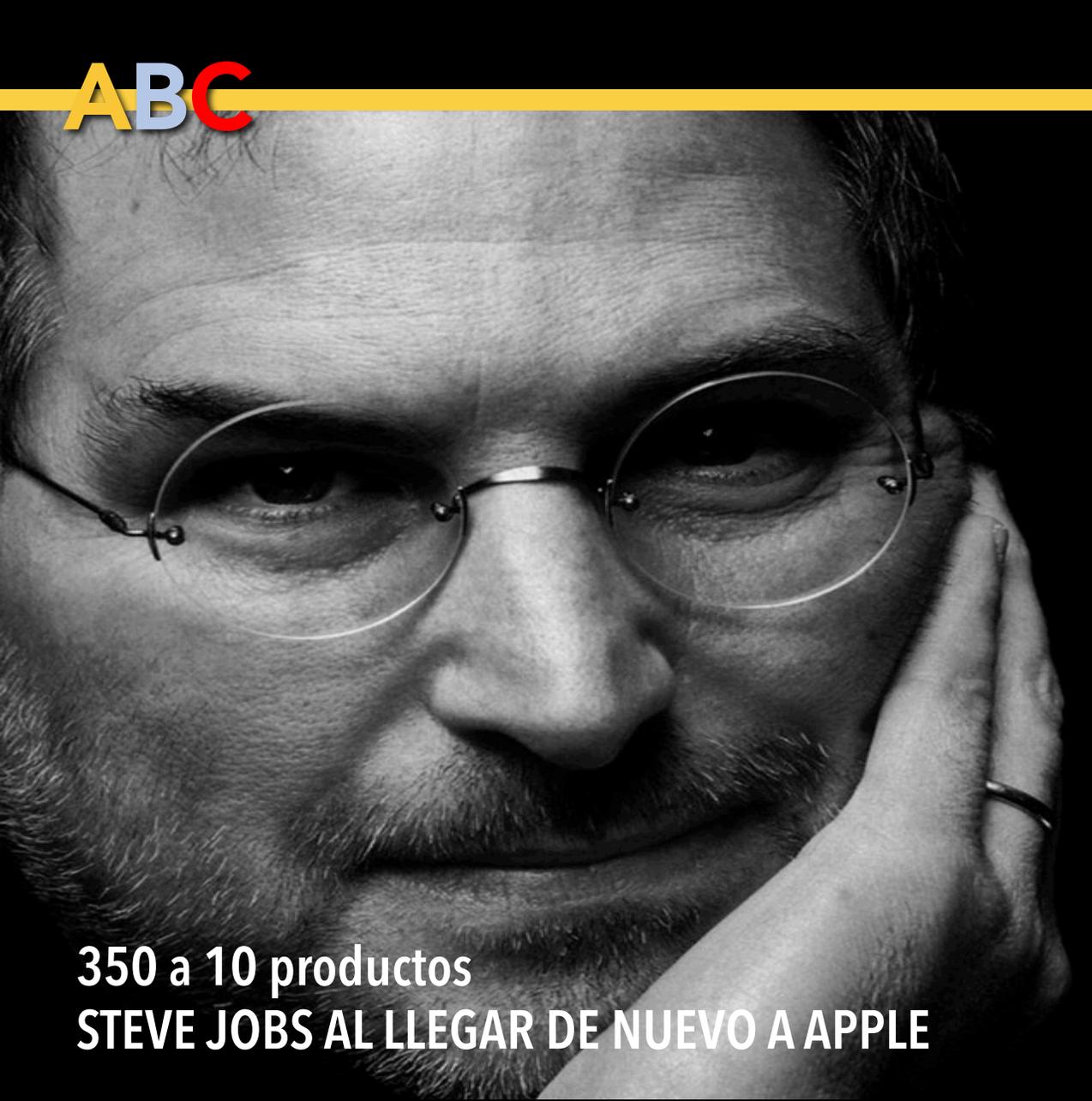


Programa
**CIENCIAS DEL DEPORTE
Y LA RECREACIÓN**
Facultad de Ciencias de la Salud

Especialización
**GERENCIA
DEL DEPORTE**
informacion@utp@gmail.com

10 AÑOS Especialización
**GERENCIA
DEL DEPORTE**

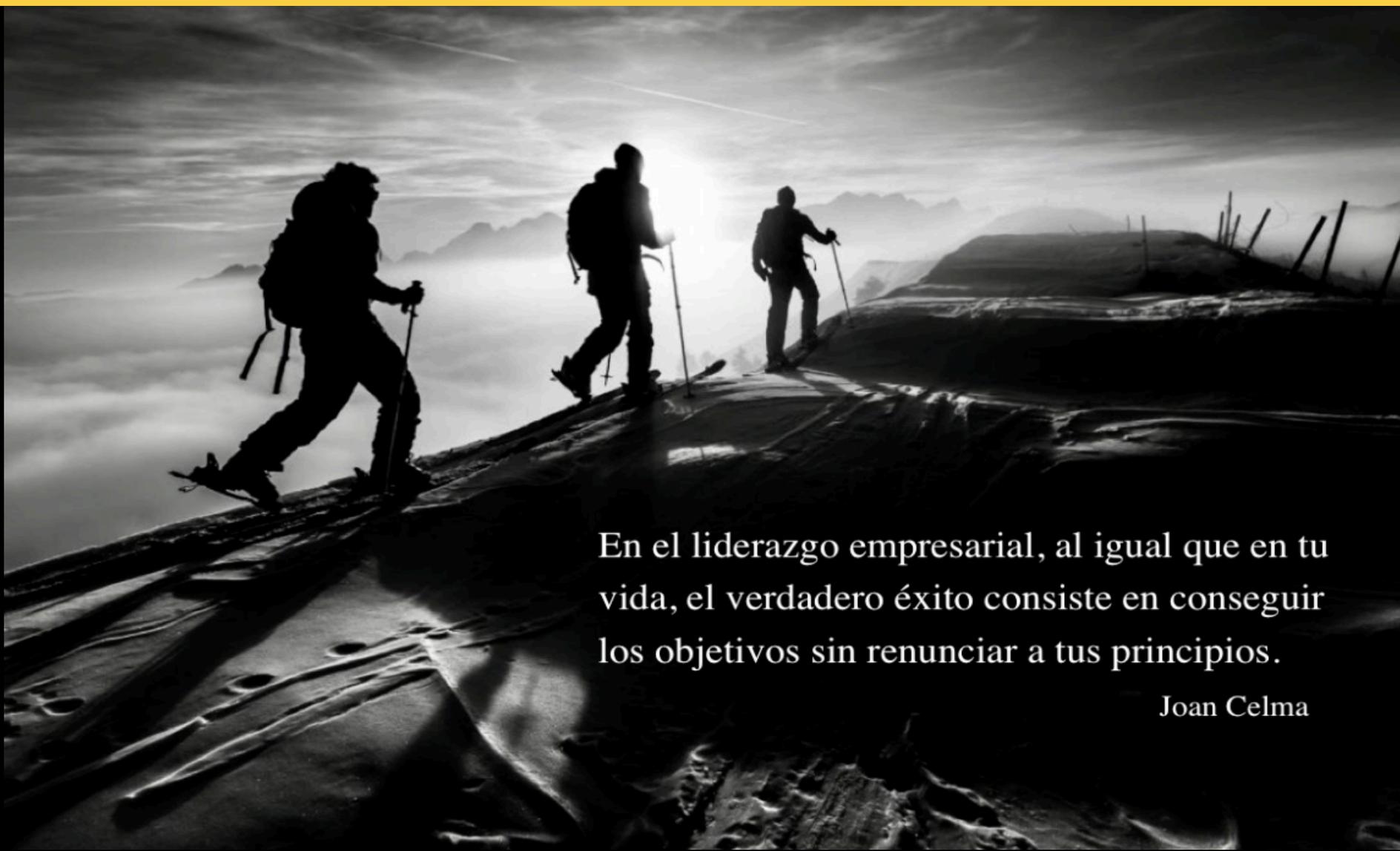




350 a 10 productos
STEVE JOBS AL LLEGAR DE NUEVO A APPLE

- HAZ LO QUE AMAS
- DEJA TU MARCA EN EL UNIVERSO
- HAZ CONEXIONES
- DILE NO A MILES DE COSAS
- CREA EXPERIENCIAS INTENSAMENTE DIFERENTES
- PERFECCIONA EL MENSAJE
- VENDE SUEÑOS, NO PRODUCTOS

Think  Different



En el liderazgo empresarial, al igual que en tu vida, el verdadero éxito consiste en conseguir los objetivos sin renunciar a tus principios.

Joan Celma



JOAN CELMA

- PROFESOR · AUTOR
- MANAGEMENT CONSULTANT



- Personal brand
- Joan Celma
- celmajoan
- @joancelma
- joancelm@me.com
- joancelma-autor.es



“Convierte tu muro en peldaño”

R.M. Rilke

