

CLUB DE CAMPO VILLA DE MADRID

+ DEPORTE,

+ SALUD en el

CORAZÓN

VERDE

de

Madrid

PLAN ESTRATÉGICO

2018-2021



Queridos abonados:

El pasado 20 de marzo, la Junta General Universal de Accionistas aprobó, por unanimidad, *el Plan Estratégico 2018-2021* de nuestro Club, tal como lo exigen nuestros Estatutos. Con esta aprobación finalizó un intenso trabajo liderado por el Consejo de Administración junto con el Equipo de Dirección y en el que han participado abonados, delegados y técnicos deportivos, empleados, entidades colaboradoras y todas las demás partes implicadas en este gran proyecto, por su importancia y dimensión.

Me dirijo ahora a vosotros para compartir la satisfacción de este significativo momento para el Club y agradecer tantas aportaciones recibidas para cerrar este gran acuerdo de futuro en la historia del Club.

El Plan Estratégico es un instrumento que define los objetivos, las líneas estratégicas y las acciones a desarrollar en los próximos cuatro años. Esto se acompaña de un conjunto de indicadores y estándares, y de sus herramientas o fuente de datos que permitirán medir la evolución y el nivel de los resultados obtenidos, en relación a los hitos previstos en ese periodo de tiempo en el Club. Sobra decir que el cuidado y el respeto de las condiciones laborales de los empleados del Club es una prioridad para que este camino transcurra con tranquilidad para todos.

El Plan Estratégico es sobre todo una *“hoja de ruta”*, que debe guiarnos a todos, a la Dirección, a los delegados de las diferentes secciones deportivas y sociales, a los empleados y a los principales proveedores, para trabajar en la misma dirección, para alcanzar los mejores resultados posibles sobre los dos aspectos fundamentales que dan sentido a nuestra gestión: el incremento de la satisfacción de los usuarios, la potenciación del Club y la conservación para las actuales y siguientes generaciones, de un espacio único para la ciudad de Madrid. En cuanto a la organización interna, el objetivo del Plan es dotarla de los medios y la estabilidad necesarios para que su labor sea lo más fructífera (eficiente y eficaz) posible, optimizando la aplicación de todos nuestros recursos.

Son múltiples los ejes que orientan el Plan. Todos ellos se enmarcan de uno u otro modo en las siguientes cuatro perspectivas:

- **Una visión integral de las personas y las múltiples facetas de su potencial crecimiento**
- **La promoción de la salud a través de la actividad física y el deporte**
- **La inclusión y la solidaridad como valores transversales clave**
- **La apertura a la sociedad**

Quiero transmitir, además, nuestro compromiso, en el marco de la vocación de participación y transparencia que alienta el Plan Estratégico, de informar puntualmente, y con detalle, de la marcha del mismo, de las acciones y de las medidas que se vayan realizando, a través de los canales de los que disponemos para dirigirnos a vosotros. En estas primeras acciones de comunicación utilizaremos tanto las publicaciones periódicas del Club, impresas y electrónicas, como los materiales informativos ya colgados en nuestra página web (vídeo y documento completo descargable).

Estoy seguro de contar con la colaboración de todos en la puesta en marcha de todas las acciones contempladas en el Plan y de la indulgencia necesaria con los errores que podamos cometer en su implementación, dada la complejidad y ambición de algunas de las acciones a desarrollar.

Sin duda, este esfuerzo colectivo se verá compensado sobradamente por el incremento del valor de ser socio y abonado del CCVM con los cambios y mejoras que nos proponemos, orientados, en todos los casos, a la máxima satisfacción y aprovechamiento, en la utilización de los servicios deportivos, culturales y sociales que le presta el Club de Campo Villa de Madrid.

Un afectuoso saludo,

Luis Cueto Álvarez de Sotomayor
Presidente del CCVM



PLAN ESTRATÉGICO 2018/21 DEL CCVM

PÁG. 6/41

**1. SÍNTESIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN
FASES I Y II**

PÁG. 42

**2. SÍNTESIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN
DE LA FASE III**

PÁG. 46

**DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS,
LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y MEDIDAS PARA SU
IMPLEMENTACIÓN**

APROBADOS EN LA JUNTA GENERAL
DE ACCIONISTAS DEL 20 DE MARZO DE 2018



PLAN ESTRATÉGICO 2018/21 DEL CCVM

1. SÍNTESIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN FASES I Y II



SÍNTESIS DE LA FASE I

ÍNDICE

1.	Orientación General	Pág. 09
2.	Síntesis Fase I	Pág. 10
3.	Esquema Fase I	Pág. 11
4.	La estructura asociativa	Pág. 12
5.	Instalaciones y servicios	Pág. 14
6.	La organización deportiva	Pág. 16
7.	Economía, administración y calidad	Pág. 18
8.	Principales fortalezas	Pág. 20
9.	Principales problemas	Pág. 21
10.	Recomendaciones generales	Pág. 22

DIAGNÓSTICO, FORTALEZAS
DEBILIDADES

RECOMENDACIONES

ANÁLISIS DIAGNÓSTICO

INFORMES FORTALEZAS

DEBILIDADES

RECOMENDACIONES

ANÁLISIS INFORMES

DIAGNÓSTICO, FORTALEZAS

1. ORIENTACIÓN GENERAL

Introducción

En Octubre de 2016, el Club de Campo Villa de Madrid inició los trabajos para llevar a cabo la redacción de un Plan Estratégico de la entidad enfocado al periodo 2018-2021. Dicho plan se define como: **“un elemento programático de la Dirección del CCVM que debe definir los objetivos, líneas estratégicas y acciones a desarrollar en los próximos cuatro años”**.

La Dirección del Club ha asumido ese reto **con la colaboración de un grupo de consultores de primera línea** -UTE EBONE/LIDERA-, seleccionados por concurso público, que han aportado una mirada externa, objetiva y experta imprescindible para analizar la realidad actual y orientar las decisiones que deben de adoptarse en el cuatrienio 18-21.

El presente documento contiene una síntesis de los trabajos que se han desarrollado para la elaboración del Plan Estratégico del Club de Campo Villa de Madrid en todas sus fases (Fases I, II y III), así como sus conclusiones operativas recogidas en la última fase de las señales que han sido el objeto material de la aprobación por parte de la Junta General de Accionistas celebrada el día 20 de marzo, banderazo de salida de la ejecución de los proyectos y medidas que el Plan contiene.



2. SÍNTESIS DE LA FASE I



Síntesis de la Fase I; Diagnóstico Inicial

La Fase I, que se expone a partir de este punto, ha servido para hacer un diagnóstico del Club a partir de: **la información aportada** por el equipo de Dirección del CCVM, **las reuniones y visitas** de observación, dieciséis **entrevistas** a personas clave del Club y su entorno, **un estudio de buenas prácticas** en otros clubes similares de España y cuatro **informes sectoriales**.

Con este bagaje se ha redactado el Informe de Diagnóstico Inicial como cierre de la Fase I. Dicho informe se resume en los tres siguientes apartados:

1. Síntesis de **los cuatro informes sectoriales**:

- Estructura Asociativa
- Instalaciones deportivas y Servicios.
- Organización deportiva
- Estructura económica, RRHH y calidad

2. Identificación de las 10 fortalezas y los 10 problemas clave de la gestión del Club, señalados por los miembros del equipo redactor del proyecto.

3. Esquemas generales de las Fases II y III

SÍNTESIS DE LA FASE 1

3. Esquema de la Fase I

FASE I

Diagnóstico
Inicial

D
I
A
G
N
Ó
S
T
I
C
O



Gráfico A

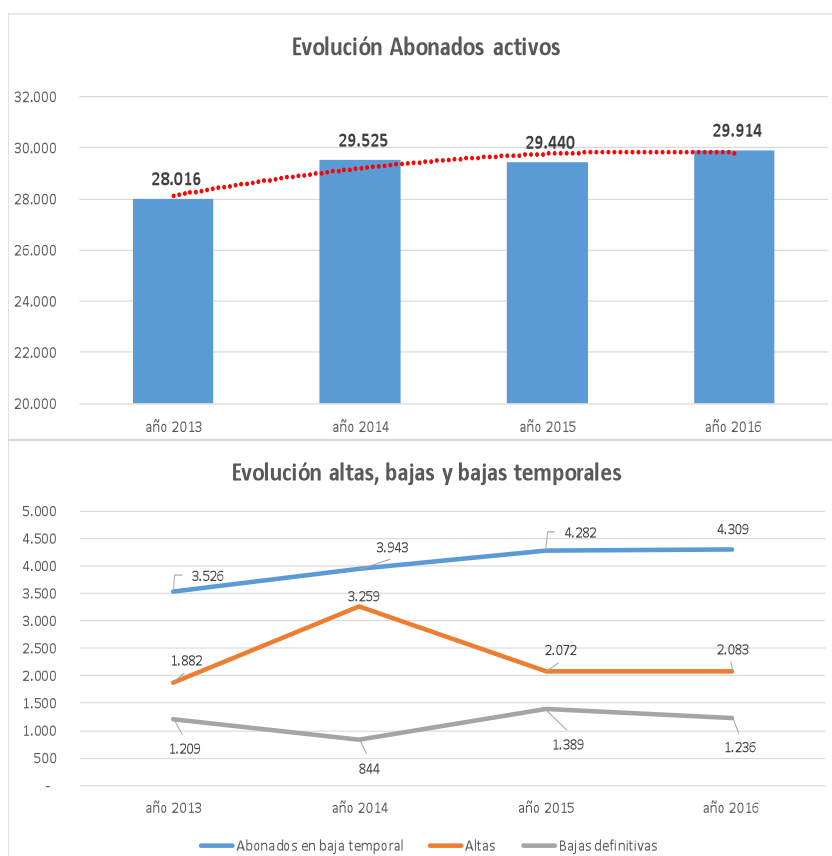


SÍNTESIS DE LA FASE I



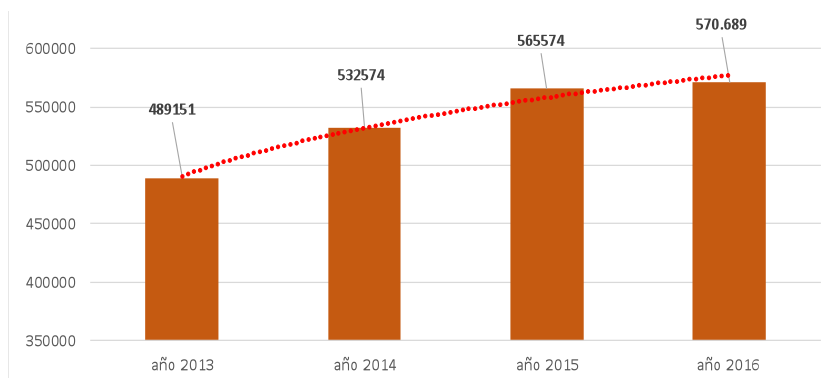
4. La estructura asociativa del ccvm

El diagnóstico del CCVM incluye un análisis de su estructura asociativa. Describe la historia y características del club, su organización, las instalaciones y servicios, las características de los abonados, la comunicación con estos y los principales indicadores de uso y su evolución. En cualquier caso, hay que señalar que el **Club de Campo Villa de Madrid**, por sus características, historia, instalaciones y organización **es un club único, diferente, no sujeto a comparación con ningún otro de nuestro país** – excepto en aspectos parciales- . Los principales datos a significar en este apartado son los siguientes:



- A finales de 2016 el CCVM disponía de un total de **34.223 abonados, de entre los cuales 29.914 (87 %) son abonados activos y 4.309 (13%) se encuentran en baja temporal**. La franja de edad que cuenta con un mayor número de abonados en activo es la compuesta por usuarios de entre 0 y 10 años (5.014), seguida de la franja entre 41 y 50 años (4.105) y entre 31 y 40 años (4.013). En relación a la distribución por sexos esta es pareja, cincuenta por ciento para cada uno.

- La distribución por franjas de edad y sexos, muy equilibradas y proporcionadas en ambos casos, **confirma la estructura de un “club familiar”**.



- En los últimos 4 años **las altas han sido netamente superiores a las bajas definitivas**,

incrementándose los abonados activos un 7% entre 2013 y 2016. Sorprende el alto nº de **bajas temporales** (13%), y su crecimiento en los últimos tres años un **22%**, lo que hace sospechar una inadecuada estructura de las tarifas.

- En relación al nº de accesos, el club recibió, en 2016, **570.689 accesos a la instalación**; se observa un crecimiento positivo importante entre el año 2013 a 2015, de un 16%. Pero solo un ligero incremento del **1%** más entre 2015 y 2016.
- Del total de accesos, **menos del 3% son de personas no abonadas**, en su mayor parte, usuarios inscritos en Escuelas Deportivas. El uso por el ciudadano de Madrid no abonado es limitado.
- Aproximadamente, al Club de Campo acceden **1.572 personas de media diariamente**, con una gran variación en función de los días de la semana y estaciones. Cada abonado activo accedió, como media, **18,5 veces al año** en 2016. Sin embargo, varios miles de abonados no accedieron al club en ninguna ocasión a lo largo del pasado año.



SÍNTESIS DE LA FASE I

5. Instalaciones Deportivas y Servicios

El Diagnóstico efectuado incluye un informe de análisis de las Instalaciones deportivas y servicios ofertados, así como, una comparación con el resto de clubes deportivos de la Comunidad de Madrid. Se han identificado y analizado 15 clubes deportivos, de ellos solo 5 reúnen el “core” de la oferta de servicios del CCVM. Las tarifas medias de abonados del CCVM están un poco por debajo de las tarifas de clubes deportivos de categoría similar –selectivos y exclusivos- del resto de España. Pero no existe un “escalado” progresivo en la estructura de las cuotas de abonado que favorezca el entorno familiar. Los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora de la oferta de servicios e instalaciones queda reflejada en los siguientes cuadros:

PUNTOS FUERTES

1. Disponibilidad de **un conjunto de instalaciones deportivas de primer nivel competitivo**, como el golf, la hípica, el tenis y el hockey, y otras de ámbito recreativo adecuadas.
2. **Nivel de mantenimiento excelente**, pese a la longevidad de la mayor parte de equipamientos deportivos, buen estado de conservación y uso.
3. **Entorno natural único** en el que se ubica el parque de instalaciones deportivas del Club, con una situación geográfica preferente respecto a la ciudad de Madrid.
4. **Extensión** de la parcela en la que se asienta el Club, con potencial para atender remodelaciones, ampliaciones, e incluso a futuro, nuevas instalaciones o equipamientos.
5. **Estructura general de los equipos humanos del área de mantenimiento**, con alto nivel de conocimiento práctico y compromiso con la excelencia de conservación y uso del club.

SÍNTESIS DE LA FASE I

ÁREAS DE MEJORA

1. **Alto riesgo de obsolescencia y envejecimiento** de la mayor parte de los equipamientos e instalaciones deportivas del club.
2. En general, **edificios e instalaciones poco ajustados en términos de eficiencia energética y polivalencia** de usos a los criterios de optimización actuales, lo que genera sobrecostes y deficiencias en el potencial de usabilidad.
3. **Sobrecoste importante de la partida de mantenimiento preventivo y correctivo del club**, debido en parte al perfil de las instalaciones deportivas existentes, y a un sistema organizativo del área tradicional y falta de soporte tecnológico.
4. **Inexistencia de un protocolo de procesos y procedimientos de actuación en el área de mantenimiento**, que permita optimizar tareas, planificar actuaciones periódicas y puntuales, y que mejore la eficiencia integral del área.
5. **Perfiles profesionales muy elementales** y de limitada cualificación en el área de mantenimiento en general.
6. La organización actual de los equipos humanos de mantenimiento está seccionada en los **distintos centros y ámbitos deportivos existentes**, sin conexión **transversal** de oficios y perfiles, que debería ser el camino para optimizar tareas y procesos.
7. En líneas generales, los recursos humanos del área de mantenimiento han evolucionado hacia **una rutina en sus hábitos de trabajo**, ajustándose a horarios que en muchos casos no son coherentes con las necesidades reales de los programas de actividad en las instalaciones deportivas.
8. **Incertidumbres en la cobertura del suministro de agua** necesario para garantizar el mantenimiento de las áreas deportivas y ornamentales del club.



SÍNTESIS DE LA FASE I

6. La organización deportiva en el CCVM.

El diagnóstico incluye así mismo un informe específico sobre la Organización deportiva del CCVM. Los gráficos de la siguiente página reflejan **la evolución de los inscritos en las Escuelas Deportivas**; la valoración del **nivel del rendimiento deportivo y de resultados** de las diferentes secciones deportivas y el nº de eventos deportivos de diferente tipología y nivel organizados en el club.

Los puntos fuertes y las Áreas de mejora de la organización deportiva quedan sintetizadas en los siguientes cuadros:

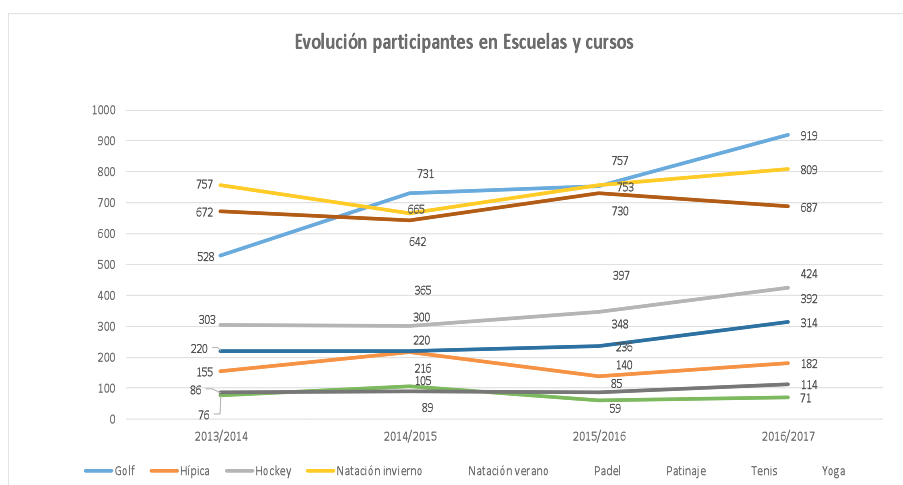
PUNTOS FUERTES

1. En la actualidad hay constituido un **buen equipo de trabajo en la Dirección de Deportes**.
2. Una base consolidada de **más de 3.000 alumnos en escuelas deportivas** que puede servir de soporte para el desarrollo de un programa específico de rendimiento
3. **Modelo de rendimiento operativo en Hockey** que puede servir de referencia para resto de secciones.
4. Número, calidad y participación en los eventos sociales organizados
5. Número, calidad y disponibilidad de las **instalaciones deportivas**.
- 6 **Capacidad presupuestaria**

SÍNTESIS DE LA FASE I

ÁREAS DE MEJORA

1. Optimización de la **organización de la Escuela de Hockey**.
2. Organización de los **equipos de rendimiento** en golf, hípica, tenis, pádel y patinaje.
3. Ausencia general de **definición de procesos** operativos en el área de Deportes
4. Ausencia de **eventos deportivos de alto nivel** (excepto hípica).
5. Reconsiderar el **rol de los Delegados y los Comités Técnicos**.
6. Necesidad de mejorar **la coordinación entre las secciones** deportivas.



MENORES								
ABSOLUTOS								
VETERANOS								

	bajo o nulo rendimiento
	posibilidad organizar desde CCVM para mejorar
	buen rendimiento
	sin competición oficial

Relación de Eventos Deportivos celebrados en el CCVM- 2016

Tipo de evento	Ajedrez	Bridge	Golf	Hípica	Hockey	Natación	Pádel	Patinaje	Tenis	Carreras Populares	Polo	Totales
Internacionales			0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Nacionales			0	13	9	0	0	0	14	0	1	37
Territoriales			3	2	31	0	8	0	18	0	0	62
Sociales/amistosos	15	6	64	14	1	1	1	1	2	2	1	108
Total	15	6	67	30	41	1	9	1	34	2	2	208
Total de eventos y competiciones deportivas desarrolladas en el CCVM												208



SÍNTESIS DE LA FASE I

7. Economía, organización administrativa y calidad

El cuarto Informe del diagnóstico aborda el análisis de la Estructura Económica, los Recursos Humanos y la Calidad. Los gráficos de la página siguiente señalan los principales indicadores de carácter económico de los últimos ejercicios, donde se muestra una estructura económica estable y sólida. Los siguientes cuadros señalan los principales Puntos Fuertes y Áreas de Mejora:

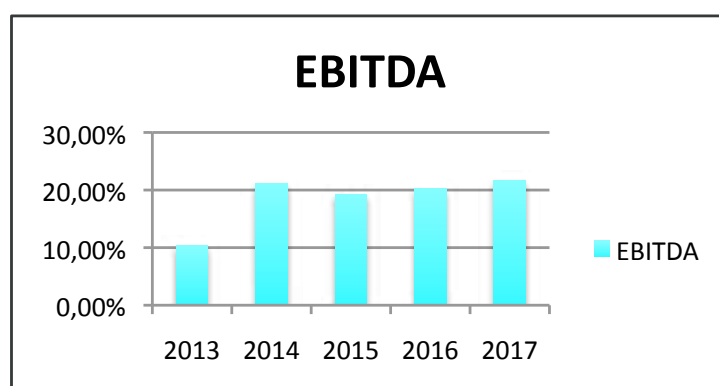
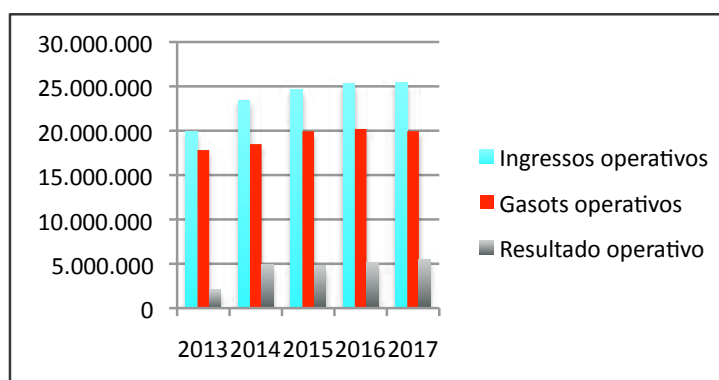
PUNTOS FUERTES

- 1. Resultado económico de la actividad ordinaria.** Los ejercicios económicos 2014 y 2015 la sociedad situó el EBITDA en torno al 20%.
- 2. Nivel de endeudamiento.** El nivel de endeudamiento a largo plazo es casi insignificante.
- 3. Nivel de fondos propios** muy consolidado
- 4. Equipo de Dirección del área** cualificado y en proceso de mejora de la organización
- 5. Control, seguimiento y evaluación de la actividad económica.**
- 6. Información económica** completa y disponible

SÍNTESIS DE LA FASE I

ÁREAS DE MEJORA

1. Productividad del equipo humano debida a problemas por la deficiente estructura organizativa.
2. Los ingresos no provenientes de abonados representan un porcentaje bajo.
3. Existe una falta de inversiones de reposición de las instalaciones
4. Alto coste total de los contratos externos.
5. Inexistencia del mapa de procesos y procedimientos
6. Inexistencia de un cuadro de mando integrado de gestión económica
7. Baja presencia de herramientas tecnológicas de gestión.
8. Inexistencia de un sistema de control de costes y contabilidad analítica.
10. Falta de inventario todas las instalaciones deportivas y no deportivas ubicadas dentro del recinto.
11. Sistema poco eficiente de controles de acceso al recinto del CCVM y puntos de venta.





SÍNTESIS DE LA FASE I

8. LAS PRINCIPALES FORTALEZAS DEL CCVM

Finalizada la Fase I, también denominada “Diagnóstico general del Club de Campo Villa de Madrid”; el equipo de consultores del proyecto - con el apoyo de la Dirección del CCVM- ha trabajado para hacer una primera valoración. Resultado del proceso de análisis se han identificado los que se consideran las principales fortalezas del CCVM, así como los diez problemas de gestión del club más significativos sobre su organización y funcionamiento:

1. Posición reconocida como una **ENTIDAD DE PRESTIGIO** en el ámbito de deporte madrileño y nacional.
2. Disponibilidad de un **CONJUNTO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS DE PRIMER NIVEL COMPETITIVO**, como el golf, la hípica, el tenis y el hockey, y de otras de ámbito recreativo y de práctica adecuadas.
3. **BASE SOLIDA DE ABONADOS** que aporta estabilidad y garantiza el futuro de la entidad.
4. **EL MANTENIMIENTO DIARIO Y CONSTANTE**, gracias al equipo humano del área, **garantiza** un estado de conservación y uso excelente, a pesar de la longevidad de algunos espacios deportivos.
5. **ENTORNO NATURAL ÚNICO** en el que se ubica el parque de instalaciones deportivas del Club, con una situación geográfica privilegiada respecto a la ciudad de Madrid.
6. **EXTENSIÓN** de la parcela en la que se asienta el club, con potencial para atender remodelaciones, ampliaciones, e incluso a futuro, nuevas instalaciones o equipamientos deportivos.
7. Base consolidada de **MÁS DE 3.000 ALUMNOS EN ESCUELAS DEPORTIVAS** que puede representar un importante soporte para el desarrollo de un programa específico de rendimiento.
8. Elevado número de abonados participantes en los **EVENTOS DEPORTIVOS** organizados en el seno del club.
9. **RESULTADO ECONÓMICO DE LA ACTIVIDAD ORDINARIA, NIVEL DE ENDEUDAMIENTO** a largo plazo casi insignificante y solvencia de fondos propios.
10. **EQUIPO DE DIRECCIÓN PROFESIONAL** y con voluntad de introducir mejoras y nuevos procedimientos

SÍNTESIS DE LA FASE I

9. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE GESTIÓN

Resultado del proceso de análisis del CCVM, se han identificado los 10 problemas de gestión del Club más significativos:

5 PROBLEMAS CLAVE O ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS

1. EL CLUB NO TIENE UNA **POLÍTICA DEPORTIVA DEFINIDA**. El CCVM no posee una política deportiva clara de cara al futuro, que fije objetivos y metas.
2. OFERTA LIMITADA e INCOMPLETA EN **ACTIVIDADES Y SERVICIOS PARA EL CONJUNTO DE LOS ABONADOS**, tanto en actividades para la salud, como en servicios de carácter social y cultural.
3. LA **GESTIÓN DE LAS ESCUELAS DEPORTIVAS**, su falta de homogeneización, de principios comunes, escaso control del Club y relación con las secciones deportivas.
4. Los **EVENTOS DEPORTIVOS DE CALIDAD** en retroceso.
5. EL ESCASO **POSICIONAMIENTO** DEL CCVM EN EL **SISTEMA DEPORTIVO LOCAL DE MADRID**.

5 PROBLEMAS INTERNOS –DE SOPORTE- QUE LIMITAN Y CONDICIONAN

6. UNA **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MEJORABLE**, en claridad, procesos y procedimientos de trabajo y gestión tecnológica y digital.
7. UN **SISTEMA DE GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO INSUFICIENTE**. El CCVM no posee un sistema de mantenimiento planificado, ni una estructura organizativa más transversal, ni procesos ni procedimientos de trabajo “estandarizados”.
8. LA **ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL CLUB TODAVÍA EN CONSOLIDACIÓN**. A pesar de las mejoras de los tres últimos años y del aumento de los ingresos, debido a la incorporación de nuevos abonados, el CCVM necesita mejorar su estructura económica para garantizar la solvencia y la estabilidad.
9. LA ORGANIZACIÓN Y **CLASIFICACIÓN DE TARIFAS PENALIZA** A LAS FAMILIAS Y DIFICULTA LA APERTURA DEL CLUB A LA CIUDAD. La estructura de las tarifas condiciona y reduce los ingresos, penaliza a las familias y restringe el uso de la instalación –en los espacios deportivos y días de baja demanda- al ciudadano/a no abonado
10. LA **COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA**. Tanto la comunicación interna como la comunicación externa y la participación con los abonados y ciudadanos/as resulta insuficiente y no aprovecha todas las oportunidades que las TICs aportan.



SÍNTESIS DE LA FASE I

10. Recomendaciones generales para el proceso participativo

MATERIAL SOBRE EL QUE ARTICULAR EL PROCESO PARTICIPATIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO

- El último capítulo del documento de síntesis del Diagnóstico inicial del CCVM – diagnóstico revisado y actualizado después del proceso participativo- contiene un conjunto de **Recomendaciones generales iniciales**, cuyo objetivo fundamental radica en proporcionar algunos de los elementos clave para el mismo.
- Además de los aspectos más técnicos del diagnóstico –fruto del análisis de los datos de la información suministrada, del análisis de las propias instalaciones y servicios, del resultado de las entrevistas con las personas clave y del conocimiento y contraste con otras entidades y organizaciones deportivas del país- se hace necesario incorporar un conjunto de recomendaciones iniciales para **facilitar la participación de las personas del club**.
- Estas recomendaciones **no son ni improvisadas ni precipitadas, ni tampoco son limitadas y cerradas**: surgen del propio diagnóstico, de la identificación de los principales “problemas de gestión” del club que transformamos en **“retos” a abordar por el Club de Campo como institución en el futuro**; “retos” que se irán aproximando a lo que en la fase propositiva tendrán que ser objetivos, líneas estratégicas, medidas, proyectos y programas.
- **No son recomendaciones definitivas** –en el sentido de que en el proceso participativo y de análisis surgirán, sin duda, nuevas propuestas- pero se orientan a lo que el diagnóstico nos señala que habrá que abordar para una mejor gestión deportiva, económica, organizativa y social del CCVM, tanto en los aspectos internos de la entidad como en su relación con los abonados, el Ayuntamiento de Madrid y la ciudadanía.

SÍNTESIS DE LA FASE I

1. **EL CCVM debe de redefinir, formular y disponer de una “política deportiva clara y conocida”**. Además de su carácter social el Club de Campo es una entidad deportiva y el propio desarrollo del fenómeno deportivo en nuestro país y la propia configuración actual del Club obligan a esa nueva formulación y a su conocimiento:

- Una política clara que defina el papel de las secciones deportivas y su coordinación con la propia estructura del Club y entre ellas las secciones, aún con la autonomía propia de su especialidad e instalaciones, no pueden ser “clubes dentro del Club”.
- Que apueste por una mejora del nivel deportivo y de los resultados en el ámbito de la Comunidad pero también en el ámbito nacional que, con excepción del hockey, son más bien limitados y modestos.
- En el que las Escuelas Deportivas –con más de 3500 alumnos actualmente, una gran parte jóvenes en formación- sean la base real del desarrollo deportivo de las propias secciones en las que están encardinadas.
- En el que se recupere la organización de eventos deportivos de un mayor impacto y gestionados de forma eficiente –además de los ya existentes- como forma de vincularse a la ciudadanía y abrirse más a la ciudad.

2. El CCVM deberá de abordar en un futuro próximo una **ampliación de la oferta de actividades y servicios que ofrece a sus abonados** y, en parte también, a la ciudadanía de la capital. Si bien es cierto que algunos espacios deportivos tienen un alto índice de saturación –golf, o piscinas de verano - otros espacios tienen indicadores de uso relativamente mejorables durante muchas horas muchos días. Además, **las ofertas de actividades orientadas a la salud** – la principal motivación de práctica de las personas en la última década- **son muy limitadas**, también por las características de los espacios donde se desarrollan. Algunos servicios, como **la restauración**, requieren un cambio y mejora que no es fácil. Las posibilidades de incrementar la oferta de actividades de servicios a las personas abonadas son elevadas – incluidas actividades sociales y culturales -y el nº de usos anuales del club debería crecer considerablemente, porque los abonados del presente y del futuro cada vez van a ser más activos y van a requerir una oferta de una mayor amplitud.



SÍNTESIS DE LA FASE I

3. El Club de Campo Villa de Madrid deberá de hacer una reflexión profunda sobre **las Escuelas Deportivas**, de las que se benefician –en el último trimestre de 2016 más de 3.500 personas de ellas solo el 5% no abonadas. Reflexión sobre la **forma de gestión** – con las ventajas e inconvenientes de la externalización-; sobre la relación con la sección deportiva correspondiente; sobre la búsqueda de un **modelo de cierta homogeneización** en aspectos como valores a transmitir, modelo y criterios pedagógicos de enseñanza, búsqueda de resultados deportivos y desarrollo de talentos; sobre la cualificación de los técnicos; sobre una **mayor apertura a la ciudad**; o aspectos logísticos y de tarifas o precios. Escuelas sobre las que el propio CCVM, como entidad, **deberá de incrementar la dirección y el control**.
4. Los eventos deportivos de carácter nacional e internacional son uno de los instrumentos fundamentales para la creación de imagen y posicionamiento del Club, pero también para vincular de una manera directa a la ciudad con la entidad. El Club posee unas instalaciones que permiten un mayor desarrollo de eventos que, organizados de manera eficaz y con un impacto medido y limitado en la actividad diaria de los miles de abonados, generarían valor y cohesión interna, imagen y permitirían un mayor acercamiento de la ciudadanía a la entidad. **El CCVM deberá de impulsar de forma progresiva, con mesura y eficacia, la organización de eventos deportivos de alto nivel y proyección nacional e internacional en más disciplinas que las actuales**. El impulso a los eventos debería de conllevar también medidas de tipo logístico y organizativo –mejorar circulaciones, accesos- para acercar los mismos a la ciudadanía y reducir al máximo las molestias al conjunto de los abonados en su práctica deportiva.
5. Y enlazando con lo anterior, el CCVM y el Ayuntamiento de Madrid deberán definir el **posicionamiento del club en el sistema deportivo local de la ciudad**. La entidad tienen unos resultados deportivos limitados en el contexto nacional –con la excepción antes señalada del hockey-; sigue siendo visto por los ciudadanos como un club selectivo privado, de modalidades muy concretas. El Ayuntamiento de Madrid no aprovecha todas las posibilidades que el club dispone para la realización de programas y campañas de grupos de especial atención, de eventos deportivos de carácter nacional o de eventos culturales para la ciudad. **El CCVM debe de encontrar su posición en el sistema deportivo de la ciudad y jugar un papel más relevante en muchos más ámbitos que los de ser una instalación deportiva con medio millón de usos anuales**.

SÍNTESIS DE LA FASE I

6. En el orden interno, el CCVM necesita **una nueva estructura organizativa mejor adaptada a los tiempos actuales**, más tecnificada, que aborde un nuevo organigrama más claro y didáctico, fácil de entender, con un mayor número de mandos intermedios; que mejore la cualificación de su personal y permita la posibilidad de un desarrollo profesional en el Club; que elabore su mapa de procesos y procedimientos y trabaje con ellos; que corrija su atraso digital; en definitiva, que se adapte a una entidad que tiene un presupuesto anual de muchos millones de euros y que da servicios a muchos miles de personas. La inercia del funcionamiento de una entidad tan tradicional como el Club ha llevado a considerar que, en estos momentos y para afrontar un futuro de sostenibilidad económica y calidad de servicios, **un cambio en la estructura organizativa es necesario**.
7. Especialmente se hace urgente, en el marco de la recomendación anterior, abordar una **mejora en el sistema de mantenimiento del club** (y el club está bien mantenido ...). Las doscientas cincuenta hectáreas, el entorno en el que está ubicado y la especificidad y complejidad de algunos de los espacios deportivos que lo conforman, obligan a considerar que el mantenimiento del club y el esfuerzo que ello conlleva es un aspecto clave y prioritario del día a día y del futuro, próximo y lejano. El CCVM deberá de implantar procesos y procedimientos de trabajo en el mantenimiento, **disponer de un Plan de mantenimiento planificado**, con un mayor componente tecnológico en la gestión y el control y quizá con una nueva estructura en la organización del personal y de los equipos de trabajo. No disponer de todo ello puede llevar a la obsolescencia de algunos espacios deportivos y edificios sociales y de servicios y a **tener que asumir unas elevadas inversiones**. Solucionar el problema del **suministro y almacenamiento de agua** debe de ser también un compromiso inmediato del club.
8. A pesar de la solvencia económica del club en los últimos tres años, derivada de la incorporación de nuevos abonados, **el CCVM debe de seguir trabajando en la mejora de la estructura económica de la entidad**, que garantice su estabilidad y su supervivencia; mejorar los ingresos por actividades, patrocinio y usos deportivos; ser más eficiente en la gestión y trabajo del personal, especialmente del de mantenimiento; un mayor **control de los contratos externalizados** o la implantación de un sistema de análisis de costes (contabilidad analítica), deberían llevar a dar más solidez a la estructura económica, mejorando el margen de maniobra y el EBITDA. Aunque el CCVM es una sociedad “atípica” y distinta al resto de los clubes deportivos, **esa mejora debería de servir para abordar las inversiones necesarias para el cumplimiento del conjunto de retos señalados, y seguir renovando y manteniendo actualizados los espacios deportivos en óptimas condiciones**.



SÍNTESIS DE LA FASE I

9. **El CCVM tendría que enfrentar una reconversión de la estructura de las tarifas** en un triple sentido: por un lado, impulsando una organización de las cuotas de abonados más favorecedora de las unidades familiares, que ahora se ven penalizadas (un sistema que permitiera un **escalado progresivo** en función de los miembros de la familia, de la edad, etc...) y sin que esto afecte a los ingresos totales; por otro lado, favoreciendo un mayor uso externo – de no abonados- de las instalaciones del CCVM no sometidas a saturación (el uso externo del CCVM es solo el 3% de los usos totales, y en su mayor parte corresponde a inscritos en Escuelas deportivas) mejorando las tarifas para hacerlas más competitivas y accesibles; y por último, **analizando detalladamente el sistema de abonados en baja temporal, y en su caso, su modificación** –un altísimo 13% del total de abonados- que reduce significativamente los ingresos del club.

10. Por último, en este primer listado de recomendaciones, el CCVM debe de mejorar **la Información y Comunicación**, tanto la interna –que afectará a los procesos de trabajo y de organización- como la orientada a los abonados y usuarios. **Una estrategia de comunicación más orientada al abonado**, con un mayor aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información permitirían mejorar la conexión entre éste y la Dirección y los ejecutivos del Club y también con el resto de la ciudadanía. La comunicación debería de formar parte del corazón de la gestión del club. En una entidad tan singular, única en España, como es el Club de Campo Villa de Madrid, esta recomendación se configura como indispensable.

SÍNTESIS DE LA FASE II

ÍNDICE

1. Introducción	Pág. 29
2. Esquema Fase II	Pág. 30
3. Resumen Encuesta de abonados	Pág. 31
4. Resumen Encuesta a los no abonados	Pág. 36
5. Buzón de sugerencias	Pág. 37
6. Grupos focales secciones deportivas	Pág. 38
7. Encuesta de clima laboral	Pág. 39
8. Cuestionario empresas proveedoras	Pág. 41

Entrevista PARTICIPACIÓN
OPINIONES Sugerencias
ENCUESTAS Entrevista

GRUPOS FOCALES

Entrevista PARTICIPACIÓN

OPINIONES Sugerencias

ENCUESTAS Entrevista

GRUPOS FOCALES

1. INTRODUCCIÓN: LA FASE II

En Febrero de 2017 se inició la Fase II que ha tenido como principal objetivo la participación del mayor número de personas abonadas y otros agentes vinculados al Club en el proceso de desarrollo del Plan Estratégico, de ahí su nombre de “Proceso Participativo”. Para articularlo se pusieron en marcha seis actuaciones:

- La realización de una Encuesta a los abonados que ha contado con la participación de casi 1.700 cuestionarios cumplimentados solicitados a los 12.000 abonados que contaban con correo electrónico activo.
- Un “Buzón de Sugerencias” que se abrió en la página web del Club para recoger las aportaciones de todos los abonados.
- Para conocer la posición de los usuarios externos sobre de los servicios del CCVM, se desarrolló otra encuesta específica, cuyo cuestionario cumplimentaron cuando hicieron uso de las instalaciones del Club y a través de e.mail.
- La participación de los distintos grupos representativos de las secciones deportivas del CCVM- deportistas, entrenadores, técnicos, delegados...- se articuló a través de una serie de reuniones específicas con cada colectivo (focus group)
- Los trabajadores del Club también fueron preguntados a través de una Encuesta de Clima Laboral, que aportaba información sobre su situación y sobre las mejoras que ellos proponían.
- Por último, como sexta y última actuación de la Fase II, se preparó un cuestionario para representantes de algunas de las empresas proveedoras, que prestan servicio en el CCVM de forma estable.

Con todas estas herramientas se obtuvo una valiosa información que completó el Diagnóstico de la Fase I y sentó las bases para iniciar la última parte del Plan, la Fase III o “Propuesta de Desarrollo Estratégico”.



2. GRÁFICO B. FASE II: PROCESO PARTICIPATIVO

Proceso Participativo

FASE II



Gráfico B

3. RESUMEN ENCUESTA A LOS ABONADOS

- Para la realización de la encuesta, se ha utilizado una metodología cuantitativa y descriptiva obteniéndose una muestra total de 1.698 respuestas (69% hombres, 31% mujeres) lo que representa una tasa de respuesta de un 14% sobre 12.183 envíos realizados por mail. **El número de encuestas contestadas es muy significativo** para tener en consideración sus resultados, sin embargo, dichos resultados están muy relacionados con lo que podemos llamar “abonados activos”, es decir aquellos que mantienen una relación más “frecuente” con el CCVM, ya que como se ha dejado constancia en otros informes del Plan Estratégico hay un importante número de abonados, más del 50%, que no están conectados con el Club mediante correo electrónico y, por tanto, no han accedido a esta parte del Proceso participativo.
- Ser abonado del CCVM es ante todo **una tradición familiar**, al tiempo que también incluye la alta calidad de las instalaciones ambas razones más destacadas por los abonados a la hora de realizar la inscripción al club, señaladas ambas por más de un 40% de los encuestados.
- El índice de asistencia al Club entre los abonados que contestaron la encuesta es muy alto (75% **dicen ir semanalmente**, entre 1 y 4 o más veces a la semana), pero como se apuntaba en la primera conclusión la encuesta se ha dirigido solo a algo más de un tercio de los abonados totales del CCVM.
- Hay una gran variedad de horarios de acceso al CCVM, pero frente a otras instalaciones deportivas sorprende que **en la franja de 17 a 22 horas solo reconozca acceder el 7% de los encuestados**. Este tramo horario es el de mayor afluencia de usuarios en las instalaciones deportivas “convencionales”.
- Casi el 70% de los abonados que contestaron la encuesta **son abonados del Club con una antigüedad de más de 15 años**, datos que demuestran su fidelidad hacia el Club. Por otra parte, solo un 15% llevan 3 años o menos en el Club.



RESUMEN DE LA ENCUESTA A LOS ABONADOS

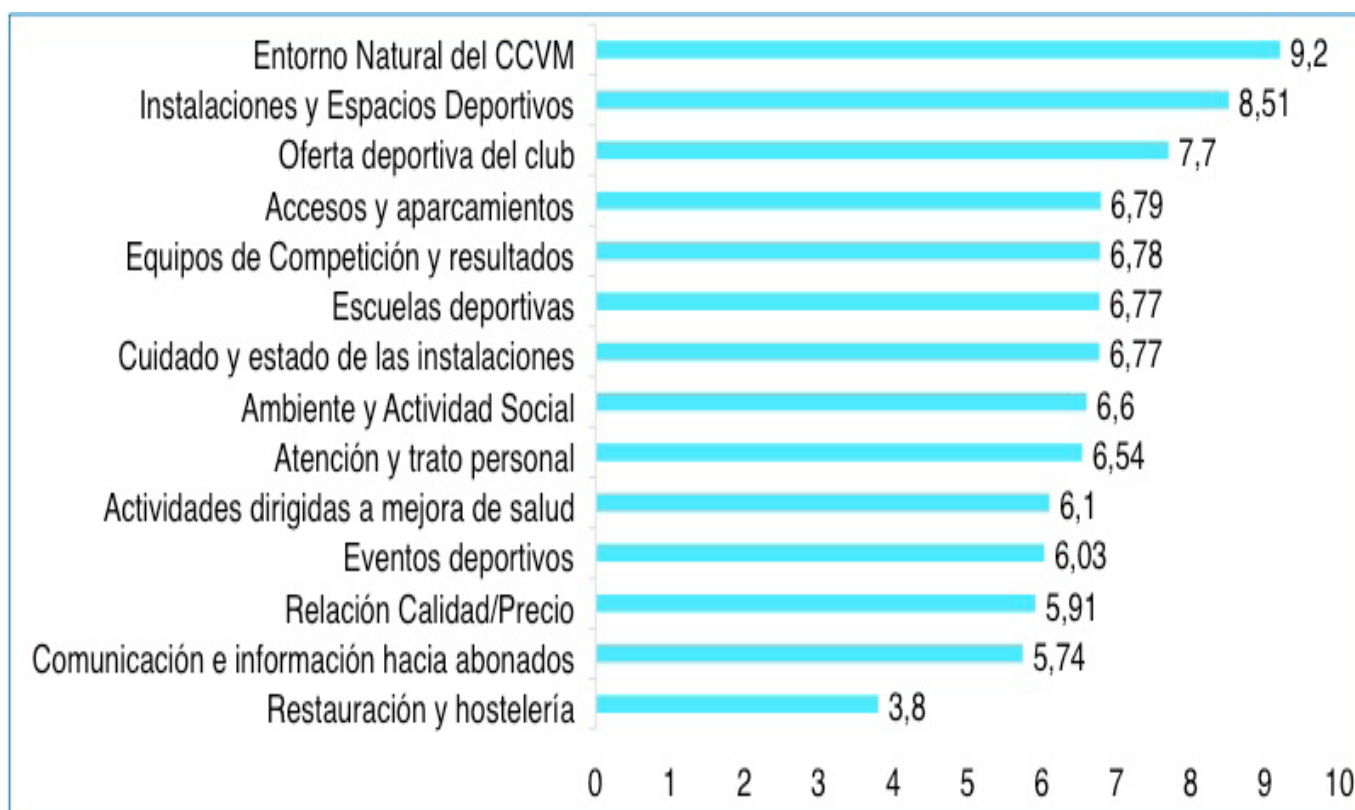
- **El 74% de los abonados encuestados practica Golf** en el Club, único deporte junto con la natación practicado por más de la mitad de los abonados. El 11% de los encuestados dice no practicar ninguna actividad o deporte cuando asiste al CCVM.

- Cuando se pregunta a los abonados encuestados que **valoren los diferentes elementos que definen el CCVM** como entidad socio-deportiva, sus respuestas arrojan las siguientes puntuaciones medias en base 10, ordenadas tomando 10 como lo más valorado y 1 como lo menos valorado:
 - El **entorno natural en el que el CCVM está ubicado: 9,2**
 - Instalaciones y Espacios Deportivos: 8,5
 - La oferta deportiva que el club ofrece a abonados y abonadas: 7,70
 - Los equipos de competición del club y los resultados deportivos: 6,78
 - Los accesos y las zonas de aparcamiento: 6,79
 - Las Escuelas Deportivas: 6,77
 - El cuidado diario y buen estado de las instalaciones deportivas y el entorno: 6,77
 - El ambiente del CCVM y su actividad social: 6,60
 - La atención y el trato del personal: 6,54
 - Las actividades dirigidas a la mejora de la salud: 6,10
 - Los eventos deportivos: la calidad, la frecuencia, el interés de los mismos: 6,03
 - La relación calidad/precio de los servicios ofrecidos: 5,91
 - La información y comunicación del CCVM hacia los abonados y abonadas: 5,74
 - La **restauración y hostelería en el CCVM: 3,81**

RESUMEN DE LA ENCUESTA A LOS ABONADOS Y USUARIOS



VALORACIÓN MEDIA INSTALACIONES Y SERVICIOS





RESUMEN DE LA ENCUESTA A LOS ABONADOS PRIORIDADES

Se le pide a los abonados que evalúen, por orden de preferencia, diez medidas que creen necesario implementar, siendo la primera la que consideran más importante y la última la que entienden como menos importante. El orden que se establece a continuación pone de manifiesto que la **“mejora de los servicios no deportivos” es prioritaria (situándola en una de las tres primeras posiciones) para 1.264 encuestados.**

En segundo lugar de este rango de medidas prioritarias está la “mejora del mantenimiento y el cuidado diario” que sobrepasa también los 1.000 encuestados que señalan las tres primeras posiciones.

- 1. Mejorar los servicios no deportivos importantes para la vida social del Club**
- 2. Mejorar el mantenimiento y cuidado diario del club en relación con sus instalaciones deportivas y entorno natural**
- 3. Incrementar la oferta de actividades salud y mantenimiento físico de los abonados**
4. Establecer un sistema de tarifas con mayor progresividad para favorecer a las familias con hijos
5. Incrementar los espacios deportivos con nuevas modalidades deportivas
6. Impulsar el deporte de competición para lograr tener mejores resultados deportivos
7. Implantar las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión del Club y en la interacción con sus abonados/usuarios
8. Mejorar la coordinación entre las secciones deportivas
9. Establecer nuevos canales de comunicación para mejorar la participación de los abonados/usuarios y su relación con la Dirección del CCVM
10. Incrementar el nº de eventos deportivos de alto nivel a realizar en el club

➤ La opinión de los abonados encuestados sobre **el personal que trabaja en el CCVM** es notable, situándose en todas las cuestiones en una media por encima de 7 sobre 10:

- En general ¿cómo valora al personal del club con el que tiene contacto?: 7,26
- Considera que el trato que recibe es amable y servicial: 7,14
- Percibe buena disposición a ayudarlo cuando tiene algún problema: 7,12
- Cuando ha tenido alguna duda o problema en qué medida ha sido correctamente atendido: 7,05

RESUMEN DE LA ENCUESTA A LOS ABONADOS

- Facebook se presenta como la red social más utilizada por los abonados para seguir al Club seguida de Twitter, algo que no rompe con la tónica habitual pues son las dos redes sociales favoritas a la hora de seguir a las marcas (IAB, 2016). No obstante, el conocimiento de las redes sociales del club es bastante pobre pues en el caso de Facebook (la más utilizada) tan solo el 20% de los encuestados la utiliza para seguir el día a día del Club.
- La web del Club es utilizada por la mayor parte de los usuarios a la hora de informarse sobre las actividades y horarios del club (74,6%). Las redes sociales tan solo son utilizadas por el 5,8%.
- En relación con el índice de recomendación sobrepasa el 7% sobre 10, la media de aquellos que se volverían a inscribir en el CCVM, aunque en el resto de cuestiones no alcanza este rango y se sitúa entre 6 y 7 sobre 10.
 - Una media del 7,41 % sobre 10 se volvería a inscribir en el CCVM
 - El 6,72 % sobre 10 de los encuestados está satisfecho con el CCVM como club deportivo
 - Un 6,65 % sobre 10 dice que el Club merece lo que cuesta
 - En cuanto a la relación calidad precio la media es de 6 sobre 10

En cuanto a género puede verse una **participación significativamente superior por parte de los hombres** (69%) en la realización de la encuesta a pesar de que la masa de abonados es 50% para hombres y 50% para mujeres. En cuanto al rango de edad **el 64% tiene más de 45 años.**

El 84% de los encuestados dice tener titulación universitaria. El 51% son trabajadores por cuenta ajena y hay un 17% de jubilados

El 79% de los encuestados señala que vive en familia frente a solo un 8% que vive solo



4. RESUMEN DE LA ENCUESTA A LOS NO ABONADOS

- El índice de participación y respuestas (62) es proporcional al número de usuarios no abonados detectados (440), que en comparación al número de usuarios abonados es mucho menor. Esto no impide que podamos realizar un análisis y conclusiones significativas que nos den la tendencia de percepción general de este tipo de usuarios.
- Como aspectos a mejorar cabe destacar **la baja puntuación otorgada por los no abonados encuestados hacia la restauración y hostelería** en el CCVM (4,85).
- Por otra parte, **la percepción sobre la información y comunicación del CCVM resultó ser uno de los aspectos menos valorados** con una nota media de 6,23/10, algo que se ve reflejado en el bajo conocimiento y uso de las redes sociales del Club y en el hecho de que hay una mayor cantidad de no abonados que no utiliza ninguno de los canales de comunicación del club para mantenerse informado de actividades y horarios sino que lo hacen directamente dentro del propio Club.
- En general **el personal en contacto del Club es valorado de forma positiva, con medias de 7/10 puntos**. Sin embargo, las valoraciones medias no superan los 7 puntos para ninguna de las preguntas realizadas.
- Cabe destacar que el grado de **satisfacción general por el Club** (7,33/10) así como la intención de volverse a inscribir (7,77/10), es mayor que la percepción calidad-precio del mismo (6,25/10).



5. BUZÓN DE SUGERENCIAS

INSTALACIONES	CAMPOS DE GOLF	71	169 37,4%
	PISCINAS DE VERANO	10	
	HÍPICA	2	
	PISTA DE PATINAJE	3	
	PADEL	6	
	PISCINA CUBIERTA	7	
	FAROLAS	7	
	SEÑALÉTICA	1	
	PABELLÓN DE HOCKEY	1	
	GIMNASIO	4	
	PARKINGS Y CIRCULACIÓN INTERNA	12	
	ENTORNO	21	
	VESTUARIOS	1	
	GENERAL	23	
ACTIVIDADES	SUGERENCIAS	17	36 8,0%
	GOLF	3	
	NATAción	2	
	ESCUELA DE HOCKEY	3	
	ESCUELA DE HÍPICA	4	
	CARRERAS SOLIDARIAS	2	
	ESCUELA DE PÁDEL	1	
ESCUELA DE TENIS	4		
ABONOS Y PRECIOS	ABONOS	8	28 6,2%
	MOVILIDAD DISCAPACITADOS	1	
	AMPLIAR CUOTA	3	
	DISMINUIR CUOTA	5	
	VARIOS	11	

COMUNICACIÓN	WEB	14	36 8,0%
	RESERVAS	15	
	APP	1	
	VARIOS	6	
RESTAURACIÓN	CHALET DE PADEL	3	82 18,1%
	CAFETERÍA DE GOLF	2	
	CHALET DE TENIS	9	
	RESTAURANTE DE LAS CUADRAS	1	
	CAFETERÍA HOCKEY	1	
	CAFETERÍA DEL TIRO	1	
	RESTAURANTE HÍPICA	5	
	RESTAURACIÓN EN GENERAL	60	
GESTIÓN Y ATENCIÓN	SOCIAL Y/O DEPORTIVO	16	101 22,3%
	PLAN ESTRATÉGICO	11	
	TRANSPARENCIA	3	
	BUZÓN DE SUGERENCIAS	28	
	MASIFICACIÓN	31	
	ATENCIÓN	12	





6. “GRUPOS FOCALES” CON LAS SECCIONES DEPORTIVAS

Una de las piezas claves en la Fase II del Plan Estratégico del Club de Campo Villa de Madrid fue el desarrollo de los “grupos focales”. Se plantearon hasta **once reuniones** en función de las siguientes secciones deportivas: ajedrez, bridge, fitness, golf, hípica, hockey, natación, pádel, patinaje, tenis y triatlón.

En dichos grupos focales, que se celebraron en las oficinas de Deportes del CCVM durante 9 jornadas entre el 28 de febrero y el 15 de marzo, completando casi 24 horas de reuniones; se concentraron las opiniones de **5 coordinadores del CCVM, 10 delegados de diferentes disciplinas, 28 técnicos deportivos y 29 deportistas o usuarios.**

El balance de los grupos focales resultó muy interesante, por cuanto **la participación en la práctica totalidad de todos ellos fue destacada**, emitiéndose decenas de comentarios y apreciaciones específicas en cada una de las once secciones deportivas, desde todos los puntos de vista. Apreciaciones recogidas con escurpulosidad en las más de 60 páginas de relatos de todos los grupos.

Entre las principales cuestiones comunes, se encontraron la **optimización de la gestión interna** y el **vínculo más directo entre las delegaciones de las Secciones Deportivas y la Dirección Deportiva** del club; como también incrementar **la comunicación de las actividades**; cierto ordenamiento en cuanto a **número de usuarios** en periodos de masiva asistencia; la búsqueda de mayor **sensibilidad para la tecnificación y proyección de los deportistas** o de algunos usuarios hacia el deporte; la **promoción de eventos**, clinics o exhibiciones, que redunden en recuperar la gran historia del club en diferentes modalidades; la **mejora y adecuación de algunas instalaciones** para facilitar el desarrollo de las actividades; potenciar el aspecto social de la entidad, la vida en el club, algo perdida; y, desde luego, la **mejora de la restauración** y el servicio de la misma, muy acusada.

Pero, también existe cierta unanimidad en cuanto a la **percepción de calidad, óptima y reconocida**, esencialmente en cuanto a la generalidad de instalaciones -en la mayoría de casos- y a la calidad humana de sus profesionales.

7. ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL

Deben tomarse **los resultados con cierta limitación, dada la baja participación en la encuesta realizada** (34 respuestas en una plantilla de más de 200 empleados).

➤ Se observa como casi el 25% dispone de formación superior preuniversitaria. Un 23,5 % dispone de titulación universitaria y un 0% en EF o CAFYDE. Sabemos que hay empleados que cuentan con esta titulación, aunque no hayan participado en la encuesta, ya que de no disponer de estos egresados se estaría en una situación de debilidad de cara al futuro, una vez se desarrolle la legislación autonómica relativa al ejercicio de las profesiones del Deporte.

➤ En relación con las 34 cuestiones que se le han trasladado a los encuestados para conformar una imagen del clima laboral entre los trabajadores de la entidad, pueden extraerse distintas opiniones prevalentes:

a) Los empleados asumen y **reconocen el compromiso con el CCVM** y dicen buscar la mejora de su trabajo para el bien de la entidad

b) **No se percibe un clima favorable a los cambios** y se manifiestan falta de directrices claras sobre el futuro del Club.

c) Se puede inferir que se considera importante el aprendizaje como responsabilidad de los trabajadores y que la utilización de códigos no escritos para entender lo que es correcto, **expresan una voluntad de cooperación**; sin embargo, cuando manifiestan mayoritariamente que “trabajar con alguien de otro grupo del CCVM es como trabajar con alguien ajeno al CCVM” **se muestran dificultades claras de coordinación entre trabajadores de distintos departamentos.**

d) En esta misma línea, la mayoría de los encuestados piensa que no se fomenta la cooperación entre los diferentes grupos



e) Parece haber una **distancia entre los empleados** y la Dirección viendo el bajo índice de las respuestas sobre “la gerencia fija metas ambiciosas pero realistas”, “los responsables practican lo que pregonan” o “tomar riesgo e innovar son fomentados y recompensados”

f) En cuanto a la satisfacción con el trabajo se obtiene un 3,20 sobre 5 a la pregunta **“estoy satisfecho con mi trayectoria en el CCVM”** y un 2,97 sobre 5 a la afirmación : “el trabajo se organiza de modo **que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos del CCVM”**

g) Se percibe **voluntad de aprender al reconocer** (3,55 sobre 5) que “el aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo”

h) **Valoran que no se le da demasiada importancia a la influencia de la opinión de los abonados sobre las circunstancias del trabajo** en las que se desenvuelve cada empleado.



La valoración que hacen los trabajadores sobre la **vestimenta y uniformes** de trabajo aportados por el CCVM está por debajo de 3 sobre 5, si supera el 3 en el caso de la protección individual y los medios materiales y herramientas.



Se trasladó a los empleados la misma pregunta que en su día se incluyó en la encuesta a los abonados, sobre las actuaciones que consideran preferente realizar en el CCVM en los próximos años. Las respuestas **señalan que la mejora del mantenimiento y el cuidado diario del las instalaciones** se situó en primer lugar, seguida por el **incremento de las actividades de salud y la mejora de los servicios no deportivos.**



En el marco de esta misma pregunta, los empleados se muestran **muy reacios a la implantación de las tecnologías de la información y a establecer nuevos canales de comunicación** con los abonados y de estos con la Dirección.

8. CUESTIONARIO A EMPRESAS PROVEEDORAS

De 7 empresas encuestadas participaron solo 3, lo que supone un 42,86% de participación. Más allá de esta situación inicial, atendiendo a las respuestas, se desprenden las siguientes conclusiones:

- a) Los pliegos **describen adecuadamente cuestiones fundamentales** para una correcta prestación de servicio
- b) Aún así las empresas **no perciben con claridad la misión**, los objetivos, en definitiva, el camino que el CCVM quiere seguir.
- c) En cuanto a **la coordinación e integración con el CCVM, no alcanza los valores deseables**, no se percibe una adecuada integración entre equipos de trabajo del CCVM y equipos de trabajo de las empresas.

Se trasladó a las empresas la misma pregunta que en su día se incluyó en la encuesta a los abonados y de clima laboral, sobre las actuaciones que consideran preferente realizar en el CCVM en los próximos años. Las respuestas coinciden con las de la encuesta de clima laboral en que **la mejora del mantenimiento y el cuidado diario de las instalaciones** es la que ha de ocupar el primer lugar, seguida en este caso por la **mejora de espacios importantes para la vida social** del club.

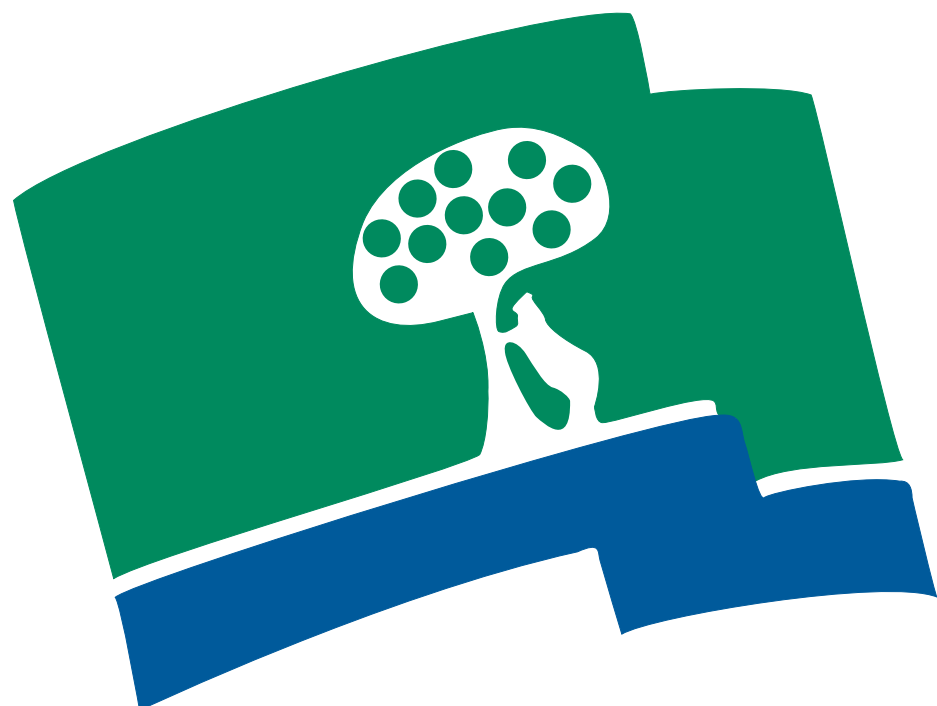


PLAN ESTRATÉGICO 2018/21 DEL CCVM

PÁG. 40 **1. SÍNTESIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN
DE LA FASE III**

PÁG. 44 **2. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS,
LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y MEDIDAS PARA SU
IMPLEMENTACIÓN**

APROBADOS EN LA JUNTA GENERAL DE
ACCIONISTAS DEL 20 DE MARZO DE 2018



SÍNTESIS DE LA FASE III

ÍNDICE

1. Esquema de la Fase III	Pág. 44
2. Introducción al documento	Pág. 45
3. Misión del CCVM	Pág. 46
4. Visión del CCVM	Pág. 47
5. Valores del CCVM	Pág. 48
6. Objetivos Generales	Pág. 49
7. Marco estratégico	Pág. 50
8. Objetivos	Pág. 51
9. Esquema de ejes	Pág. 53
Líneas estratégicas y medidas Objetivo 1	Pág. 54
Líneas estratégicas y medidas Objetivo 2	Pág. 59
Líneas estratégicas y medidas Objetivo 3	Pág. 62
Líneas estratégicas y medidas Objetivo 4	Pág. 68



1. FASE III DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Desarrollo del Plan Estratégico

FASE III



Gráfico C

FASE III

2. Introducción

Lo que sigue es el resultado de un amplio proceso de participación y **debate** con los distintos agentes que conforman el CCVM. Se recogen a partir de este punto y hasta el final de este documento, **los principales elementos que definen el Plan estratégico** propiamente dicho.

Una vez realizado el diagnóstico, que identifica los principales puntos fuertes y puntos débiles del Club; y cerrado con éxito un significativo proceso participativo, que confirma el diagnóstico en un porcentaje elevado, precisa y corrige otra parte e identifica algunas de las orientaciones de futuro, se han perfilado, **los aspectos estratégicos que van a marcar la dirección y gestión de la entidad los próximos años.**

Nos referimos a:

- La definición de la **Misión**, de la **Visión** -¿cómo nos gustaría ver el club dentro de diez años?- y de los **Valores** a aplicar en el día a día, que establecen la forma de funcionar.
- Los **4 objetivos generales** para el próximo cuatrienio, que debe de alinear el trabajo de todas las personas, profesionales del club y voluntarios de las secciones deportivas, en la misma dirección y en el mismo sentido.
- Las **Líneas estratégicas** –los “camino”- que vamos a utilizar, preferentemente, para alcanzar los objetivos.
- Un **listado de proyectos y acciones** que, en el marco de cada objetivo y línea estratégica, debemos de impulsar o implantar para mejorar el club –**todo ello, además del trabajo diario de gestión, que no se detiene ...**

En sesión celebrada el día 20 de marzo, la Junta General de Accionistas del Club aprobó el conjunto de elementos resultado del trabajo en esta Fase recién enumerados según se expresan en esta sección (misión, visión, objetivos, líneas estratégicas, medidas y proyectos), en las páginas siguientes hasta el final de este documento. La aprobación contó con el voto unánime de las tres partes que conforman la Junta y el Consejo de Administración del Club: Ayuntamiento de Madrid, Real Sociedad Hípica Española y Patrimonio del Estado.



FASE III

3. Misión del CCVM



La Misión – razón de ser ... - del Club de Campo Villa de Madrid, podemos definirla como:

” El Club de Campo Villa de Madrid es una sociedad mixta municipal que tiene como razón de ser la gestión, como servicio público, de las instalaciones deportivas adscritas del mismo nombre; así como, el sostenimiento, en condiciones idóneas, de un patrimonio privilegiado, dadas sus condiciones de ubicación y el alto valor de sus instalaciones y entorno natural. Esta gestión contribuye de forma significativa a la promoción y desarrollo deportivo de la ciudad de Madrid.

La promoción y el desarrollo del CCVM se articularán a través de sus programas de actividades y servicios deportivos - de formación, recreación, salud, competición y eventos– así como, con el impulso de programas sociales y culturales dirigidos al conjunto de los abonados, otros usuarios y grupos de interés.

FASE II

4. Visión del CCVM



¿Cómo nos gustaría ver el Club de Campo Villa de Madrid en 10 años?

Como un modelo de referencia nacional e internacional en su ámbito por sus instalaciones, programas de actividades y servicios para sus abonados y ciudadanos en general.

Reconocido como exponente de una sociedad avanzada en la que la salud, el bienestar, la calidad de vida y el desarrollo de las personas en todas sus dimensiones es una realidad tangible.

Los siguientes serán los atributos principales de la entidad que permitirán alcanzar y visibilizar lo anterior:

- Integrada en el Sistema Deportivo Madrileño y protagonista destacado del mismo; reconocida, con prestigio, bien vista desde dentro y desde fuera.
- Contando con una oferta de servicios amplia para el conjunto de los abonados, usuarios y otros grupos de interés, independientemente de la edad, condición, nivel deportivo y sexo, especialmente en el ámbito de la salud y la recreación.
- Disponiendo de una programación complementaria de actividad de carácter sociocultural y de ocio que complemente la deportiva y que contribuya a hacer del Club un espacio singular, extraordinario, orientado al crecimiento integral de las personas, especialmente en edades infantiles y juveniles.
- Con un nivel de utilización accesible para todos, eficiente y sostenible.
- Jugando un papel importante en el deporte de competición, alto nivel y eventos –en las modalidades tradicionales del club y en alguna nueva que pueda incorporarse–.
- Más visible y accesible a la ciudadanía de Madrid (en el deporte, en la formación, la inclusión social y la cultura).
- Manteniendo y mejorando su solvencia económica y con capacidad de aportar recursos (actividades, escenarios, estructura organizativa) al sistema deportivo federativo en cualquier nivel y específicamente al deporte madrileño.
- Con un modelo de gestión basado en la Orientación al Usuario, la Accesibilidad Universal, la Sostenibilidad, la Excelencia, la Transparencia y el Buen Gobierno.



FASE III

5. Valores del CCVM



Son valores a impulsar y mantener en el CCVM:

- La Calidad y la Excelencia en sus instalaciones, servicios y gestión.
- La formación integral de las personas a través del deporte como eje prioritario, con el complemento permanente de la dimensión cultural y social.
- La participación de los abonados, usuarios y personal del Club en el destino del mismo y la comunicación permanente con los mismos.
- La búsqueda continua de una mayor apertura a la ciudad de Madrid, en el ámbito deportivo, pero también en el social y cultural.
- La gestión medioambiental como ejemplo de sensibilización y conservación de sus instalaciones.
- El rigor en la conservación de su patrimonio deportivo, arquitectónico, histórico, natural y paisajístico.

FASE III

6. Objetivos Generales



Son Objetivos generales del Club de Campo Villa de Madrid para los próximos cuatro años:

1. **Impulsar e incrementar el valor y nivel deportivo del CCVM** -formular una nueva “política deportiva”-, orientada a la iniciación y educación deportiva, a la mejora de los resultados y a los eventos deportivos “de ciudad”.
2. **Incrementar la oferta de actividades y servicios deportivos** y su nivel de uso en el ámbito de la salud, de la recreación y, especialmente, aquellas de dimensión social, ligadas a la educación y la inclusión a través del Deporte
3. **Continuar con la inversión y el proceso de modernización de las instalaciones del club** -tanto las deportivas y sociales- como las infraestructuras básicas.
4. **Avanzar en la mejora de la organización del club**, garantizando su estabilidad económica y estructural, una mayor calidad de los servicios y una gestión basada en la excelencia, la transparencia y el buen gobierno.



FASE III

7. Diagnóstico, marco estratégico y objetivos generales.



FASE III

8. Objetivos Generales, descripción

1.- Impulsar e incrementar el valor y nivel deportivo del CCVM –formular una nueva “política deportiva”–, orientada a la iniciación y educación deportiva, a la mejora de los resultados y a los eventos deportivos “de ciudad”.

El CCVM debe de abordar una nueva Política deportiva –que en estos momentos está en fase de definición- que le permita ocupar, en el Sistema Deportivo Madrileño y Español, un lugar proporcional a la importancia de su dimensión y recursos. Aunque la instalación se define como club social y deportivo, su propiedad pública mayoritaria y la calidad y especificidad de sus instalaciones conllevan la necesidad de incrementar el valor y nivel deportivo del Club. Un mejor trabajo en las actividades de iniciación y especialización -Escuelas Deportivas-, una mayor coordinación con y entre las Secciones Deportivas, unos objetivos deportivos definidos para cada una de las secciones que impliquen resultados en el ámbito local o nacional y un incremento progresivo y medido de los eventos, debería de concentrar el trabajo en el área deportiva. Sería una forma de devolver a la ciudad lo que esta aporta al Club.

2.- Incrementar la oferta de actividades y servicios deportivos y su nivel de uso en el ámbito de la salud, de la recreación y, especialmente, aquellas de dimensión social, ligadas a la educación y la inclusión a través del Deporte

El segundo objetivo general aborda la necesidad de incrementar el catálogo de actividades y servicios deportivos a los abonados y abonadas, y complementariamente a la ciudadanía siempre que sea posible materialmente. La oferta de actividades y servicios en el ámbito de las nuevas tendencias de actividad física y deportiva –especialmente asociadas a la salud y al bienestar físico- es muy limitada en el CCVM. Muchos grupos de interés no disponen de una oferta adecuada en actividades de salud y recreación. El Club puede estar saturado en algunas actividades e instalaciones, pero admite muchas alternativas y oportunidades en otros espacios y ámbitos, por lo que se hace necesario y deseable un incremento en el nº de usos del mismo, una mayor rentabilidad social. Una propuesta más equilibrada para el conjunto de la población abonada –y que permita, en su caso, una mayor participación externa- es importante implantarla en los próximos cuatro años. Esa misma filosofía de oferta de servicios debe de orientarse hacia las actividades sociales y culturales, con el objetivo de propiciar a través de estos nuevos programas una vida social plena de contenido y alicientes en el Club. En este sentido, se impulsarán actividades de carácter social en el contexto de la educación y la inclusión a través de las múltiples facetas del fenómeno deportivo; una expresión clara de este objetivo que puede servir de base para futuras actuaciones, es el Proyecto SporTeduca, tanto por sus valores (esfuerzo, compromiso, superación...) como por la coordinación con distintas áreas del Ayuntamiento.



3.- Continuar con la inversión y el proceso de modernización de las instalaciones del club -tanto las deportivas y sociales- como las infraestructuras básicas.

El inmenso patrimonio del CCVM en instalaciones deportivas, sociales e infraestructuras, su dimensión y el entorno privilegiado en que se encuentra, exigen al club un enorme, continuo y perseverante esfuerzo de actualización y modernización permanente de las mismas. El Club debe no solo continuar, si no incrementar en los próximos años ese esfuerzo para ponerse al día en sus instalaciones técnicas, equipamientos deportivos, espacios sociales y el entorno medioambiental en el que se encuentra. Prioridad fundamental de este objetivo será el trabajo de sensibilización y gestión medioambiental del privilegiado patrimonio natural en el que el CCVM está enclavado, así como la seguridad de los abonados, usuarios y del personal.

4.- Avanzar en la mejora de la organización del club, garantizando su estabilidad económica y estructural, una mayor calidad de los servicios y una gestión basada en la excelencia, la transparencia y el buen gobierno.

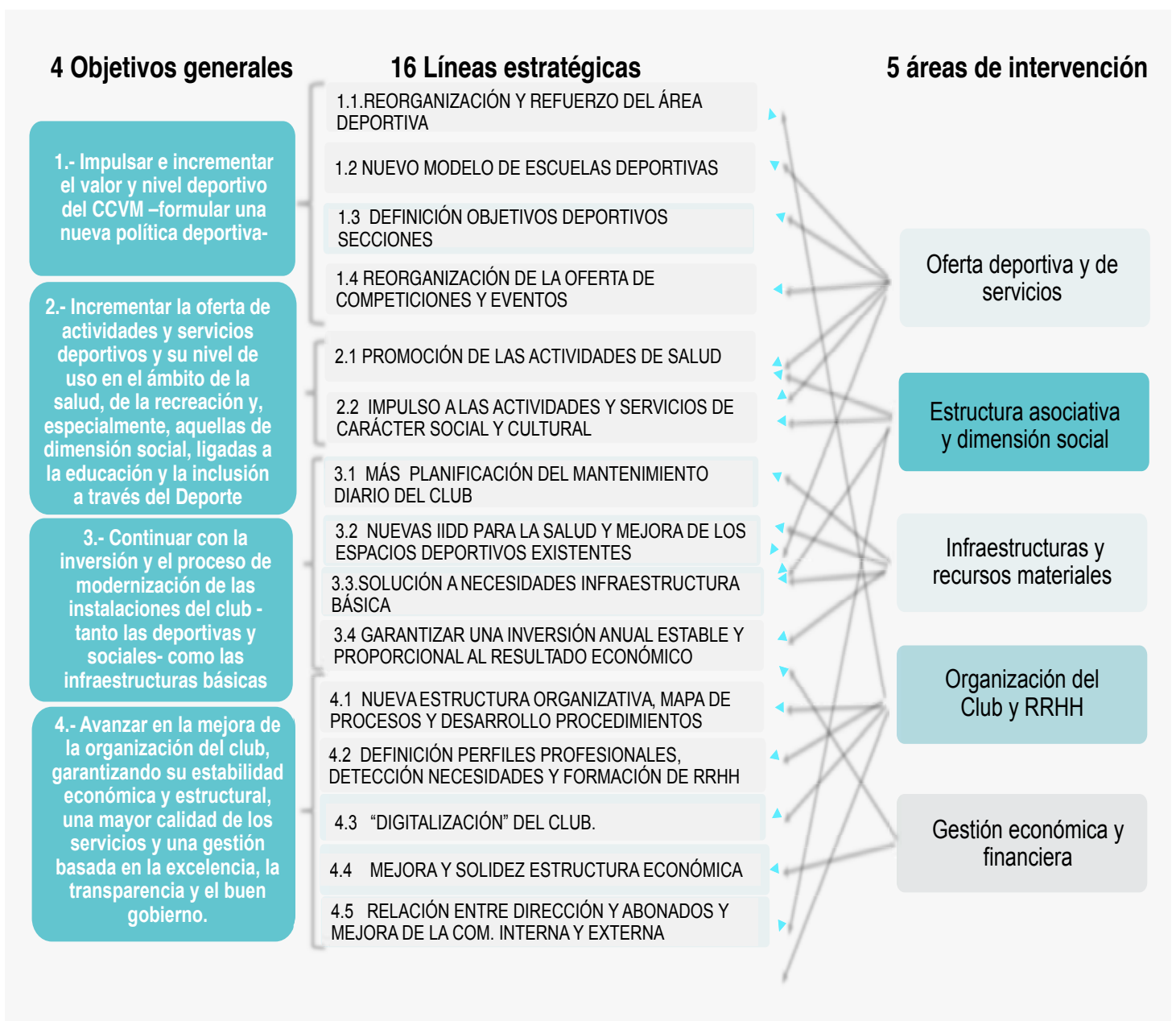
Precisamente para lograr los tres objetivos anteriores, el Club debe continuar en la mejora ya iniciada de su organización interna y modernizarla. Consolidando un Equipo de Dirección profesional; con una mejor definición de los perfiles de cada puesto, detección de necesidades formativas y una mayor cualificación del personal a través de la formación; con una mejora – progresiva- en la definición de procesos y procedimientos, especialmente en el mantenimiento diario del Club. Y con la continuidad de la gestión económica del mismo, que garantice y mantenga su solvencia y solidez financiera, e incluso pueda contribuir al deporte de base de la ciudad. Todo ello, en el marco del cumplimiento legal y normativo en aquellos ámbitos que afectan al Club.

La “digitalización” y la implementación de aplicaciones tecnológicas en el Club se incluye dentro de este objetivo de mejora interna, que ayudará a la calidad de los servicios, al control del funcionamiento de los mismos, a la información a la población abonada y a la transparencia.

Por último, consolidar un nuevo marco de relación entre la Dirección profesional del Club y los abonados y usuarios en el que se favorezca la comunicación y se canalice la opinión de las personas que participan del modelo público privado que representa el CCVM.

FASE III

9. Conexión de objetivos, líneas estratégicas y áreas de intervención





FASE III DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

LÍNEAS ESTRATÉGICAS. OBJETIVO 1

Líneas estratégicas y medidas . Breve descripción

Objetivo 1

Impulsar e incrementar el valor y nivel deportivo del CCVM – formular una nueva política deportiva-, una nueva orientación de la iniciación y educación deportiva y un impulso a los eventos deportivos “de ciudad”.

Objetivo 1.- Impulsar e incrementar el valor y nivel deportivo del CCVM – formular una nueva política deportiva-, una nueva orientación de la iniciación y educación deportiva y un impulso a los eventos deportivos “de ciudad”.

LE 1.1 Reorganización y refuerzo del Área deportiva.

El CCVM debe de continuar con el proceso iniciado de reforzar el papel de la Dirección Deportiva, completar la estructura deportiva de la misma, e implantar –junto con las Secciones– los criterios deportivos, técnicos, educativos y logísticos para mejorar los resultados y el nivel deportivo de cada una de ellas. No se trata de “funcionarizar” las Secciones Deportivas, sino dotarlas de medios y criterios para mejorar el resultado y la eficacia de las mismas, y coordinar sus actuaciones en el marco del Club. Las Secciones Deportivas deben de encontrar en la Dirección Deportiva el apoyo necesario para avanzar en sus objetivos, de manera coordinada con el resto de las mismas, y de forma integrada con el resto de servicios del club y con su estructura.

El Área de Deportes del Club ha de ser el motor y corazón del mismo. De su buena estructura, funcionamiento y recursos depende en gran parte el correcto funcionamiento de la entidad y desde luego, la calidad del servicio prestado. Procede poner en marcha una serie de actuaciones encaminadas a reforzar la estructura de la Dirección de Deportes, con la incorporación de personal de gestión y coordinación sobre todo en la subestructura de secciones, con una mayor y definición de funciones y procedimientos que permita una mejor actuación y control de la organización y servicios del área y una mejor y más fluida coordinación interna.

MEDIDAS Y ACCIONES

- **1.1.1. Nuevo organigrama y funciones del área deportiva**, con cuatro coordinaciones por áreas de actividad, que intervengan sobre las secciones de forma transversal y un modelo de coordinación y comunicación interna del Área.
- **1.1.2.** Diseño e implantación de un **programa detección del talento y apoyo al deportistas de competición** que aborde las distintas cuestiones relacionadas con las necesidades logísticas de deportistas y equipos (viajes, equipaciones, material, etc.) y oriente la trayectoria de los mismos.
- **1.1.3.** Proyecto de **intervención integral Golf**, conjunto de actuaciones en el ámbito de la gestión de las instalaciones y actividades



Objetivo 1.- Impulsar e incrementar el valor y nivel deportivo del CCVM – formular una nueva política deportiva-, una nueva orientación de la iniciación y educación deportiva y un impulso a los eventos deportivos “de ciudad”.

LE 1.2 Nuevo modelo de Escuelas Deportivas.

Es fundamental implantar un nuevo modelo organizativo de las EEDD que las dote de estructura y orden, y una metodología que sea seña de identidad propia del Club, con un itinerario formativo claro y definido y que posibilite un control y una uniformidad en la gestión de las mismas, independientemente de la especialidad deportiva, manteniendo la especificidad de cada una de ellas.

Cobra importancia la introducción y desarrollo de principios y valores que impregnen todo el proceso de enseñanza del deporte, y que el mismo sea herramienta para la formación integral de los niños y jóvenes, ayudando a su desarrollo como persona. Salud, esfuerzo, compañerismo, superación, responsabilidad, etc... han de estar presente en todo el desarrollo de la escuela y han de ser valorados en su justa medida.

Este nuevo modelo de Escuelas Deportivas debe de propiciar tanto un incremento de la participación interna de las personas abonadas –especialmente niños y jóvenes- como posibilitar una mayor apertura a la ciudad. Para ello, la promoción interna y externa será fundamental.

MEDIDAS Y ACCIONES

- **1.2.1. Diseño e implantación de un modelo unificado de EEDD**, de aplicación común para las diferentes modalidades deportivas, que defina los distintos elementos organizativos y estructurales, programación didáctica, principios y valores, promoción interna y externa, y orientado a la especialización y evolución del alumno/a / deportista hacia las estructuras de cantera del propio CCVM en sus deportes de referencia.
- **1.2.2.** Puesta en marcha de un **nuevo sistema mixto de gestión general de las EEDD** basado en: la externalización de los servicios necesarios sin ceder la gestión integral, manteniendo un sistema de control y supervisión de las EEDD, gestionado desde la coordinación deportiva correspondiente.
- **1.2.3.** Regularización progresiva de los servicios no oficiales de monitores y escuelas “paralelas”.

Objetivo 1.- Impulsar e incrementar el valor y nivel deportivo del CCVM – formular una nueva política deportiva-, una nueva orientación de la iniciación y educación deportiva y un impulso a los eventos deportivos “de ciudad”.

LE 1.3 Definición de objetivos deportivos, criterios organizativos y posibles nuevas secciones deportivas

Las Secciones Deportivas son la estructura básica del Área Deportiva, donde se concretan y se desarrollan la mayoría de los servicios deportivos. Son la base donde se sustentan y se desarrollan las principales áreas de actividad como son las Escuelas Deportivas, los equipos de competición y las actividades competitivas y recreativas como torneos y resto de eventos.

Sobre las diferentes secciones deportivas se articulan también las diferentes instalaciones, tanto en espacios deportivos como de servicios complementarios.

En los informes de diagnóstico, cada una de ellas responde a un diferente modelo organizativo y de gestión, con distintas dotaciones presupuestarias y de personal y una mejorable coordinación con el resto del área deportiva. Pero también se ha identificado una falta de objetivos deportivos claramente definidos en las mismas. No todas las secciones deben de disponer de los mismos objetivos deportivos; pero todas deben de tenerlos claramente formulados, aceptados y trabajar en esa línea. Y en esos objetivos deben de incluirse metas más ambiciosas en el deporte de competición.

El impulso a las nuevas secciones – tiro con arco, por ejemplo-; o secciones asociadas a actividades en la naturaleza – montañismo, ciclismo, orientación, running- incluiría la creación de Escuelas Deportivas – de iniciación y especialización- y actividades también de ámbito social y recreativo. La creación de nuevas secciones no conllevaría, inicialmente, la construcción de espacios deportivos específicos.

MEDIDAS Y ACCIONES

- **1.3.1 Reorganización de la estructura organizativa de las diferentes secciones deportivas**, a partir de una clara definición de objetivos deportivos de cada una de ellas, mayor integración en la Dirección de Deportes y en línea con la estructura general del área, contemplando la incorporación en algunas de ellas de personal técnico de coordinación y dirección, como responsables de la organización general de las mismas.
- **1.3.2 Creación e impulso de nuevas secciones deportivas.**



Objetivo 1 .- Impulsar e incrementar el valor y nivel deportivo del CCVM – formular una nueva política deportiva-, una nueva orientación de la iniciación y educación deportiva y un impulso a los eventos deportivos “de ciudad”.

LE 1.4 Reorganización de la oferta de competiciones y eventos.

El CCVM debe de continuar impulsando la organización de eventos deportivos en sus instalaciones por dos razones fundamentales: la primera, para situar a la entidad como uno de los actores principales del Sistema Deportivo Madrileño y Español, ya que cuenta con el liderazgo y los medios (materiales y humanos) necesarios para afrontar la organización de eventos deportivos de relevancia; con este posicionamiento el CCVM retorna a la ciudad una parte del capital deportivo que atesora. La segunda, para reforzar el trabajo de sus Secciones Deportivas, tanto a nivel de base como al de sus deportistas de élite, que encontrarán en los eventos un elemento más de implicación y de mejora.

Al mismo tiempo, se ha de revisar el amplio calendario de competiciones y pruebas menores existentes actualmente en la oferta del CCVM, para dotarlas de cierto criterio organizativo y metodológico, que permita una correcta organización y encaje en la normal explotación del Club. .

MEDIDAS Y ACCIONES

- **1.4.1.** Coordinación y planificación de un “**calendario anual o bienal de competiciones**” equilibrado, que incluya la captación progresiva de eventos de carácter nacional e internacional, a partir de unos criterios establecidos previamente.

- **1.4.2.** Instauración de un **protocolo de organización de eventos y competiciones de base**, bajo la supervisión y control de la coordinación de eventos y torneos, basado en el trabajo por proyectos.

Fase III Desarrollo del Plan Estratégico

LÍNEAS ESTRATÉGICAS. OBJETIVO 2

Líneas estratégicas y medidas . Breve descripción

Objetivo 2

Incrementar la oferta de actividades y servicios deportivos y su nivel de uso en el ámbito de la salud, de la recreación y, especialmente, aquellas de dimensión social, ligadas a la educación y la inclusión a través del Deporte



Objetivo 2 .- Incrementar la oferta de actividades y servicios deportivos y su nivel de uso en el ámbito de la salud, de la recreación y, especialmente, aquellas de dimensión social, ligadas a la educación y la inclusión a través de del Deporte

LE 2.1 Impulso a las actividades físicas y deportivas asociadas a la salud.

En el proceso de diagnóstico y en el proceso participativo se ha identificado la limitada oferta de actividades físicas y deportivas vinculadas a la salud de las personas. La salud es el actual motor del desarrollo físico deportivo de nuestra sociedad, y el CCVM está desaprovechando una oportunidad importante para ofrecer a su población abonada una oferta variada y accesible, equilibrada con el conjunto de servicios del Club, que permita incorporarse a la actividad a cientos de abonados y abonadas que hoy no lo hacen porque la oferta actual está orientada, quizá excesivamente, hacia las disciplinas deportivas tradicionales en el CCVM cuya actividad canalizan las Secciones Deportivas que a su vez están conectadas con las correspondientes dinámicas federativas. Las limitaciones de los espacios también condicionan esa oferta, con lo que se hace imprescindible su reforma (ampliación del gimnasio y adecuación de otros espacios) mediante la creación del proyectado Centro de Fitness y wellness...

El CCVM debe de incrementar la oferta de actividades asociadas a la salud.

MEDIDAS Y ACCIONES

- **2.1.1. Puesta en marcha de un Programa de fitness y wellness** vinculado a la construcción de nuevos espacios, que aborde la definición del modelo de gestión de los servicios.
- **2.1.2. Revisión del programa de actividades acuáticas asociadas a la salud.**
- **2.1.3. Creación del Servicio de Salud deportiva**, para valoración control y prescripción deportiva a abonados generales y competidores.
- **2.1.4. Creación del “Club del corredor” y del “Club de la Caminata”**
- **2.1.5. Programa de deporte adaptado**, que recoja soluciones para los abonados con capacidades diferentes

Objetivo 2 .- Incrementar la oferta de actividades y servicios deportivos y su nivel de uso en el ámbito de la salud, de la recreación y, especialmente, aquellas de dimensión social, ligadas a la educación y la inclusión a través de del Deporte

LE 2.2 Impulso a las actividades y servicios de carácter social y cultural.

Complementariamente a los servicios deportivos, el CCVM siguiendo su tradición social, debe de completar su oferta con servicios y actividades vinculadas a los ámbitos sociales y culturales. Tanto como oferta interna a los abonados y abonadas, como propuesta de apertura a otros colectivos de la ciudad no abonados –en el caso de las actividades sociales- como al conjunto de la ciudadanía en el caso de la oferta cultural. Para el primer caso, el Club deberá dotarse de una mínima estructura –interna o externa- para propiciar una programación equilibrada para la población abonada –niños y niñas, jóvenes, familias- y la ejecución de las actividades; para el segundo, el CCVM debe de ofertar sus instalaciones y espacios tanto para el desarrollo de actividades sociales y educativas para determinados colectivos ciudadanos sensibles, compatibles con el uso deportivo (en horarios de baja demanda) y con un cierto carácter selectivo, como para un uso más abierto del Club en la oferta cultural de la ciudad.

Para ello, la coordinación con las áreas, delegaciones y entidades municipales responsables de los servicios sociales, educativos y culturales se hace indispensable.

MEDIDAS Y ACCIONES

- **2.2.1.** Mejora y ampliación del modelo de **servicio de restauración y hostelería.**
- **2.2.2.** Diseño y ejecución cada temporada de un **programa basado en la participación en actividades culturales,** artísticas y sociales para los abonados, pero abierto complementariamente a otros usuarios.
- **2.2.3.** Programa anual basado en la participación en **actividades y servicios con fines educativos y sociales,** en colaboración con las diferentes áreas de gobierno del Ayuntamiento de Madrid y otras entidades públicas y privadas que pudieran estar concernidas



FASE III DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

LÍNEAS ESTRATÉGICAS. OBJETIVO 3

Líneas estratégicas y medidas . Breve descripción

Objetivo 3

Continuar con la inversión y el proceso de modernización de las instalaciones del club -tanto las deportivas y sociales- como las infraestructuras básicas.

Objetivo 3 .- Continuar con la inversión y el proceso de modernización de las instalaciones del club -tanto las deportivas y sociales- como las infraestructuras básicas.

LE3.1 Mejorar el mantenimiento planificado, continuo y diario de las instalaciones del CCVM.

Las instalaciones del Club de Campo y el entorno en el que están ubicadas representan según los abonados el principal activo de la entidad. Por ese motivo, el mantenimiento continuo y planificado de las mismas debe representar la principal línea estratégica para la continuación de la modernización de las infraestructuras ya iniciadas.

Sin duda, habrá que mejorar y crear o sustituir, espacios e instalaciones deportivas y de soporte; pero el mantenimiento diario es la base de la conservación de los espacios con la calidad adecuada y exigida. La planificación de ese mantenimiento continuo y el control de la ejecución del mismo está en la base de una correcta actuación. Se hace necesario pues definir y estructurar los procesos y procedimientos del Plan de Mantenimiento estructurado del Club, que permita un adecuado control de los medios y recursos necesarios, en las tareas de mantenimiento preventivo y correctivo de cada una de las instalaciones e infraestructuras del mismo.

MEDIDAS Y ACCIONES

- **3.1.1** Realización de un inventario detallado – fichas individuales con elementos gráficos y técnicos – de cada infraestructura del CCVM – espacio deportivo y no deportivo -.
- **3.1.2** Realización de un Plan de Mantenimiento integral para el conjunto del CCVM.
- **3.1.3** Reforzamiento de la estructura de la Oficina Técnica de Instalaciones del Club (de acuerdo a la Línea estratégica nº 4.4).



Objetivo 3 .- Continuar con la inversión y el proceso de modernización de las instalaciones del club -tanto las deportivas y sociales- como las infraestructuras básicas.

LE 3.2 Nuevas instalaciones deportivas para la salud y mejora de los espacios deportivos existentes.

La oferta de servicios deportivos relacionados con la salud en el Club –tendencia actual en la población adulta- presenta un importante déficit a nivel cuantitativo (volumen de oferta), y a nivel cualitativo (calidad y variedad de la oferta), en relación con la demanda potencial de usos de la mayor parte de la población abonada del Club, cuya vinculación al mismo no está relacionada con la práctica deportiva activa de ninguna modalidad de las ofertadas en la actualidad. Esa población carece de servicios de calidad que se ajusten a su capacidad y necesidad. Esa limitación en la oferta se ve condicionada por los espacios existentes en el ámbito del fitness y wellness. Por otro lado, existe de igual modo una importante carencia en el Club de instalaciones preparadas para el entrenamiento físico específico de los deportistas de alto nivel de las distintas secciones: hockey, tenis, golf, hípica, natación, etc... Los nuevos espacios cubrirían ambas demandas.

En segundo lugar, la conservación de la calidad de los espacios deportivos existentes exige no solo el mantenimiento planificado señalado en la línea estratégica anterior si no la inversión continua en reposición, ampliación y mejora de los citados espacios, para lo cual el CCVM deberá de aplicar, anualmente, el remanente señalado en sus Estatutos, para lo cual es preciso un correcto diseño del presupuesto y una disciplina en su ejecución. Esa inversión deberá ser priorizada en función de los criterios fijados en el Plan.

MEDIDAS Y ACCIONES

- **3.2.1. Ampliación integral del gimnasio y zona fitness** y equipamiento de salas. Construcción de un nuevo módulo de fitness wellnes en los actuales espacios de gimnasio y piscina.
- **3.2.2 Plan de adecuación integral del recorrido amarillo** y ampliación y mejora de zona de prácticas en zona de inicio del recorrido negro y otras reformas en golf.

Objetivo 3 .- Continuar con la inversión y el proceso de modernización de las instalaciones del club -tanto las deportivas y sociales- como las infraestructuras básicas.

- **3.2.3 Programa plurianual de inversiones y mejoras de reposición:** adecuación y equipamiento de sala “actividades dirigidas”, adaptaciones en el vaso de la piscina cubierta para actividades de fitness, instalación de nuevo pavimento en pabellón cubierto, sustitución de pistas de pádel de muro por pistas translúcidas; mejora de playas y praderas en piscinas al aire libre.
- **3.2.4. Instalación de cubierta en la pista de patinaje** para su utilización en caso de condiciones meteorológicas adversas.
- **3.2.5. Construcción de un nuevo campo de hockey** siempre que se disponga de una ubicación adecuada.
- **3.2.6. Adecuación de un circuito de running interno,** con medidas y descripción de recorrido por sectores.



Objetivo 3 .- Continuar con la inversión y el proceso de modernización de las instalaciones del club -tanto las deportivas y sociales- como las infraestructuras básicas.

LE 3.3 Solución a los problemas de infraestructuras básicas.

Las infraestructuras de soporte y complementarias del Club, todas aquellas que prestan servicio a las instalaciones deportivas principales, requieren de un plan de actualización y mejora intensivo, que asegure su funcionalidad y su sostenibilidad bajo criterios de eficiencia. En este sentido: controles de acceso, viales de comunicación interior, Acerados y espacios de tránsito peatonal, etc... deben experimentar procesos de reposición para asegurar su calidad y seguridad en el futuro.

Por otro lado, infraestructuras de apoyo como los distintos chalets, con usos administrativos y de restauración, deben de actualizar sus capacidades para mejorar su óptimo potencial de prestación de servicios, así como su confort, imagen y eficiencia energética.

Finalmente, y dado que las necesidades hídricas para riego del club que son extraordinariamente importantes, y existe normalmente un déficit permanente de recursos por las distintas actuaciones acometidas en el curso del río Manzanares, que no han asegurado la cobertura de las necesidades hídricas en los meses estivales, el Club debe reforzar el conjunto de actuaciones planteadas en esta materia al Ayuntamiento de Madrid, con objeto de solucionar definitivamente este problema.

MEDIDAS Y ACCIONES

- **3.3.1. Construcción de un depósito y/o un embalse** complementarios al depósito existente para el riego de las instalaciones, junto con un plan de optimización del uso del agua.
- **3.3.2.** Diseño y ejecución de un **Programa de medidas de eco-sostenibilidad** para el futuro del club.
- **3.3.3.** Elaboración e implementación de un **Plan de Accesibilidad Universal**
- **3.3.4.** Mejora de los **controles de acceso, comunicación interior y aparcamientos.**

Objetivo 3 .- Continuar con la inversión y el proceso de modernización de las instalaciones del club -tanto las deportivas y sociales- como las infraestructuras básicas.

LE 3.4 Intentar garantizar una inversión anual estable y proporcional al resultado económico del club.

La modernización de las instalaciones y espacios deportivos y no deportivos del club – incluidas las infraestructuras básicas- va a exigir una inversión anual, continuada y constante significativa y proporcional a la envergadura y calidad de las mismas. El CCVM debe de propiciar y establecer, anualmente, y durante los años de vigencia del presente Plan Estratégico, que se invierta la cantidad necesaria y proporcional que permita abordar las inversiones fijadas en el mismo. Para ello, la elaboración y aprobación del presupuesto anual, las bases y normas de ejecución del mismo y la disciplina presupuestaria en la gestión de ingresos y gastos serán fundamentales.

MEDIDAS Y ACCIONES

— **3.4.1.** Fijación de un **acuerdo de inversión** que garantice una estabilidad en los recursos destinados anualmente a instalaciones deportivas e infraestructuras básicas .



Fase III Desarrollo del Plan Estratégico

LÍNEAS ESTRATÉGICAS. OBJETIVO 4

Líneas estratégicas y medidas . Breve descripción

Objetivo 4

Continuar con la inversión y el proceso de modernización de las instalaciones del club -tanto las deportivas y sociales- como las infraestructuras básicas.

Objetivo 4.- Avanzar en la mejora de la organización del club, garantizando su estabilidad económica y estructural, una mayor calidad de los servicios y una gestión basada en la excelencia, la transparencia y el buen gobierno.

LE 4.1 Definir el catálogo de servicios y sus procesos clave, así como la nueva definición de estructura organizativa orientada a los mismos.

El CCVM debe de definir y ordenar su catálogo de servicios –los servicios que presta a los abonados y a la población madrileña–, así como los procesos para la prestación de los mismos, tanto los procesos estratégicos, como los procesos clave (los finalistas relacionados con la prestación de los servicios) y los de apoyo o soporte.

Complementariamente, debe de abordar una nueva estructura organizativa que partiendo de la actual, evolucione y se adapte progresivamente a ese catálogo de servicios y procesos.

MEDIDAS Y ACCIONES

- **4.1.1.** Definición del **catálogo de servicios** -de acuerdo con las líneas estratégicas- 1 y 2 del Plan Estratégico y **del Mapa de Procesos del CCVM**, orientado a la prestación de los servicios y productos definidos en el catálogo.
- **4.1.2. Definición individual de los procesos clave, estratégicos y de soporte**, y de los principales procedimientos de cada uno.
- **4.1.3.** Definición e implantación progresiva de una **nueva estructura organizativa del CCVM**, que partiendo de la estructura actual se alinee con el mapa de procesos y el catálogo de servicios.



Objetivo 4.- Avanzar en la mejora de la organización del club, garantizando su estabilidad económica y estructural, una mayor calidad de los servicios y una gestión basada en la excelencia, la transparencia y el buen gobierno.

LE 4.2. Elaborar la descripción de los puestos de trabajo de la organización, definir las competencias y formación para cada uno de ellos y trabajar un modelo de liderazgo.

La nueva estructura organizativa del club –que le debería permitir una mayor estabilidad profesional- debe de ir acompañada posteriormente de una detallada descripción de cada puesto de trabajo, de las competencias básicas de los mismos y de un análisis o evaluación de cada una de las personas que lo ocupan para poder identificar las carencia y necesidades de formación. Solo de esa manera se podrá realizar e implantar un Plan de Formación Plurianual, adaptado a la identificación de las necesidades del equipo. Complementariamente, la Dirección deberá de impulsar las medidas ya iniciadas hacia un modelo de liderazgo participativo entre sus miembros y los mandos intermedios fundamentalmente, sin olvidar los representantes de las Secciones Deportivas y los responsables de los servicios externos contratados que, en nuestro Club, desarrollan procesos operativos clave.

MEDIDAS Y ACCIONES

- **4.2.1. Descripción de puestos de trabajo** (DPT) de acuerdo con la organización actual del CCVM y fijación de las competencias y funciones básicas para cada puesto de trabajo; posteriormente revisión de dicha DPT de acuerdo con los resultados del catalogo de servicios y mapa de procesos. Valoración del coste económico de la adaptación de la DPT a la situación actual de los trabajadores del CCVM conforme al convenio vigente.
- **4.2.2.** Elaboración e implementación de un **Plan de Formación Plurianual** como resultado de la evaluación personal por competencias, y que incorpore acciones para el impulso de un modelo de liderazgo participativo en la dirección y mandos intermedios del club.

Objetivo 4.- Avanzar en la mejora de la organización del club, garantizando su estabilidad económica y estructural, una mayor calidad de los servicios y una gestión basada en la excelencia, la transparencia y el buen gobierno.

LE 4.3. Integrar y conectar adecuadamente los distintos sistemas de gestión actuales y futuros para garantizar la información y análisis necesario para la toma de decisiones a cada nivel jerárquico.

La Dirección del Club debe de abordar en los próximos años la integración, unificación y, en su caso, rediseño de los programas de gestión de la entidad en una plataforma unificada. Esa integración supone también una mejora en los sistemas de “venta” de servicios y en la atención al abonado, incrementando la proximidad y facilitando la gestión de los servicios.

Todo el proceso de integración o vinculación de los sistemas de gestión es fundamental para disponer de la información necesaria para la toma de decisiones y el control a través de los indicadores contemplados en los cuadros de mando del Club.

MEDIDAS Y ACCIONES

- **4.3.1.** Incorporación de un sistema informático específico **para la creación de un Cuadro de Mando Integral del CCVM**. Deberá mejorar la vinculación actual del programa contable con el programa de gestión de abonados y de nóminas, así como integrar el resto de programas de gestión (mantenimiento, activos, CRM.....).
- **4.3.2.** Incorporación de una **aplicación tecnológica dirigida a la mejora de la experiencia integral** de las personas abonadas.
- **4.3.3.** Creación de un **sistema de red interno para los trabajadores** como herramienta para tener la información necesarias para la realización del trabajo y mejora del mismo.



Objetivo 4.- Avanzar en la mejora de la organización del club, garantizando su estabilidad económica y estructural, una mayor calidad de los servicios y una gestión basada en la excelencia, la transparencia y el buen gobierno.

LE 4.4. Mejorar la eficiencia de los recursos existentes y continuar con la mejora de la rentabilidad económica de la organización.

El CCVM mantiene una fortaleza, solvencia y garantía económica y financiera que son uno de sus principales activos, y que debe de consolidarse en el futuro. Para ello debe de continuarse con los procesos ya iniciados de mejora del control de los contratos externos de todo tipo, el incremento de las ventas de servicios deportivos (que deberían representar, en el conjunto de los ingresos del club, un mayor porcentaje), el mantenimiento de la fidelización de los abonados y la garantía de la rotación necesaria para mantener el volumen de los ingresos y el control exhaustivo de los gastos.

MEDIDAS Y ACCIONES

- **4.4.1. Mantenimiento del volumen actual de ingresos correspondiente a la población abonada** (fidelización del abonado y rotación), analizando una propuesta de nueva escala de tarifas que ayude a las familias y revisión del sistema de abonados en baja temporal.
- **4.4.2. Ampliación del Catálogo de Servicios** deportivos y no deportivos e incremento de las ventas de los existentes –incrementar el porcentaje de ingresos de servicios- .
- **4.4.3. Desarrollo de una estrategia de patrocinio de eventos, actividades y/o instalaciones** que aporte recursos a partir de nuevos soportes y canales que retornen su inversión a los patrocinadores
- **4.4.4. Implantación de un sistema riguroso de seguimiento y evaluación de los contratos externos** para definir las condiciones de contratación más ventajosas e interesantes para el CCVM.

Objetivo 4.- Avanzar en la mejora de la organización del club, garantizando su estabilidad económica y estructural, una mayor calidad de los servicios y una gestión basada en la excelencia, la transparencia y el buen gobierno.

LE 4.5. Nuevo marco de relación entre la Dirección y las personas abonadas y mejora de la Comunicación interna y externa del Club.

Comunicarse con un colectivo tan amplio, diverso y segmentado como el conjunto de personas abonadas y usuarios del CCVM requiere de una nueva estrategia que asegure, de un lado que dicho colectivo cuente con la mayor información posible sobre el gobierno de la entidad y de otro que la Gerencia y el equipo de Dirección dispongan de mecanismos para conocer la opinión de los destinatarios de los servicios que se prestan. Así mismo, el CCVM como organización debe dotarse de canales más eficientes de comunicación entre sus empleados y de cara a la sociedad madrileña con la que tiene que interactuar como corporación mixta que es titular de un servicio público.

MEDIDAS Y ACCIONES

- **4.5.1. Identificación de los diferentes grupos de interés del CCVM y comunicación específica con ellos**, para desarrollar mensajes, y utilizar canales específicos a dichos perfiles segmentando sus intereses y necesidades con objeto de fidelizar
- **4.5.2. Optimización de las herramientas y canales de comunicación actuales e Implantación de nuevos** canales de comunicación para mantener una mayor y mejor relación con el abonado y usuario del Club
- **4.5.3. Desarrollo de un Plan de Marketing y Comunicación** que aglutine las partes estratégicas y las acciones operativas necesarias para cumplir y abordar los objetivos generales y específicos definidos para tal fin.
- **4.5.4. Poner en marcha el módulo de CRM** –Customer Relationship Management- que ofrece el actual programa de gestión de socios para mejorar la fidelización e incremento de ventas y satisfacción del usuario.



Objetivo 4.- Avanzar en la mejora de la organización del club, garantizando su estabilidad económica y estructural, una mayor calidad de los servicios y una gestión basada en la excelencia, la transparencia y el buen gobierno.

LE. 4.6. Trabajar durante los próximos años las bases necesarias para preparar a la organización para la certificación futura de un modelo de excelencia.

El CCVM debe de iniciar el proceso de reflexión para decidir abordar una certificación futura de un modelo de Calidad que ayude en la búsqueda de la “excelencia” en la prestación de los servicios. No se trata ahora, en el plazo objeto del presente Plan Estratégico, de abordar ese proceso, sino de iniciar las bases de sensibilización y preparación para el futuro. Las certificaciones de Calidad no son una panacea ni garantizan la excelencia, pero pueden ayudar a alinear a toda la organización en la búsqueda de una mejora en la calidad de servicio y de seguridad. El cumplimiento de lo señalado en las líneas estratégicas 1,2, y 3 del presente objetivo – procesos y procedimientos, catálogo de servicios, estructura organizativa, unificación o vinculación de sistemas de gestión e información- ayudarán a definir la opción de la certificación y los plazos de implantación. Se incluye en este camino la puesta en marcha de medidas para garantizar y verificar el cumplimiento de toda la normativa de aplicación al CCVM.

MEDIDAS Y ACCIONES

- **4.6.1.** Realización de un conjunto de acciones internas de formación, sensibilización y concienciación, para los distintos grupos de interés, con el objetivo de preparar a la organización en su camino hacia la excelencia.
- **4.6.2.** Evaluación interna para validar un mínimo despliegue y consolidación de las líneas estratégicas 1, 2 y 3 del presente objetivo, como paso previo a la implantación de modelos de calidad.
- **4.6.3.** Establecimiento de un sistema de cumplimiento normativo eficaz y seguro, creación e implantación de función de “Compliance” de acuerdo con lo que indica la legislación vigente.



CLUB DE CAMPO
VILLA DE MADRID

PLAN
ESTRATÉGICO



2018-2021