

SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA DESDE UNA PERSPECTIVA CUALITATIVA

Eduardo Mata Varea

*Colegiado nº 10.946 (Comunitat Valenciana) **

Juan Antonio Mestre Sancho

Colegiado nº 2.454 (Comunitat Valenciana)

Carlos Pablos Abella

Colegiado nº 54.478 (Comunitat Valenciana)

Cristina F. Guijarro García.

Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALENCIA "SAN VICENTE MARTIR"

RESUMEN

El fenómeno del deporte en España ha sufrido en los últimos años un proceso de profesionalización que lo ha llevado a formarse lo que hoy en día se llama "negocio del deporte" (Chadwick y Beech, 2004) o "industria del deporte" (Foster et al., 2005). Actualmente encontramos multitud de cambios significativos acusados por la situación actual. En este estudio los autores pretenden observar la realidad de las empresas que gestionan instalaciones deportivas, mediante indicadores objetivos-cuantitativos, extraídos de estudios del sector, e indicadores subjetivos-cualitativos, mediante entrevistas a expertos; centrando la atención en sus dos vertientes principales: la gestión de centros privados y centros públicos.

Dicha realidad nos da una idea de cuáles son los factores del ambiente general que afectan a su desarrollo como empresas en un mercado global (situación político-legal, económica, cultural-ambiental, socio-demográfica, tecnológica) y cuáles son los factores y variables que afectan a su gestión interna como empresas dentro de su sector (gestión del capital humano, ingresos y clientes, competencia, rentabilidad, costes y calidad).

De los resultados actuales podemos destacar el movimiento generalizado de clientes de centros privados a públicos justificado por la situación de crisis actual y la competitividad de las instalaciones públicas, identificada por algunos expertos como la principal competencia del sector privado. Dicha competencia une a unos y a otros en la afirmación de que el sector público debe ceder parte de su protagonismo al sector privado, ya de por sí poco rentable. Detectamos una carencia generalizada de investigación del entorno y las demandas de los ciudadanos. Tanto los datos como las opiniones dan a entender que este sector sufre la crisis menos que otros sectores e, incluso, es una oportunidad para determinados tipos de negocios basados en el bajo coste. Mediante dicho análisis se pretende crear las bases para generar posteriormente una herramienta de medición de factores que influyen en la gestión.

Palabras clave: Gestión, instalaciones deportivas, empresas deportivas

* Correo electrónico: eduardo.mata@colefcafecv.com



ABSTRACT

The phenomenon of sport in Spain has suffered in recent years a process of professionalization that has led him to form what today is called “ sport business” (Chadwick and Beech ,2004) or “ sports industry “ (Foster et al. 2005). Today we find many significant changes charged by the current situation. In this study we aim to observe the reality of companies managing sports facilities quantitative and objective indicators, drawn from industry studies, and subjective and qualitative indicators, using expert interviews , focusing on two main currents: management in private and public sport facilities.

This fact gives us an idea of what the overall environmental factors affecting their development as businesses in a global market (policy, legal, economic, cultural, environmental, social and technological) and what are the factors and variables affecting their internal management companies in its sector (human capital management , revenue and customers , competition, profitability, costs and equipment quality) .

From the present results we highlight the widespread movement of customers from private to public schools justified by the current crisis and competitiveness of public facilities, identified by some experts as the main private sector competition. This competition unites one and all in the assertion that the public sector must give up part of their role to the private sector, already unprofitable. We found a general lack of research on the environment and the demands of citizens. Both the data and the opinions suggest that this sector suffers from the crisis less than other sectors and even an opportunity for certain types of businesses based in low cost. By this analysis is to create the foundation for later generate a measurement tool of factors that influence in management.

INTRODUCCIÓN

Este estudio se ha realizado con la intención de crear una imagen fiel y multidisciplinar de la situación del sector de la gestión de instalaciones deportivas, enmarcado en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas dentro del grupo 9, subgrupo 931 -actividades deportivas-, y dentro de éste, la gestión de instalaciones deportivas -cuyo código es 9311- y los gimnasios -código 9313-. Esta clasificación servirá para sectorizar y recuperar la información cuantitativa de las empresas del sector y comparar esta con la información cualitativa extraída directamente de la opinión de los profesionales del mismo.

Para conducir dicha investigación hemos dividido el análisis en dos partes:

Macroentorno y microentorno

Cualquier factor externo a la empresa forma parte de su entorno, pudiéndose distinguir dos tipos muy diferentes de entorno: por un lado uno más cercano a la empresa y restringido, el *entorno sectorial o microentorno*, y otro más lejano y amplio, el *macroentorno* (Sánchez, 2011). Éste último se puede descomponer en cuatro grandes apartados: político-legal, económico, social y tecnológico.

El denominado *entorno sectorial según* Iborra, Dasi, Dolz, & Ferre (2006) es el *entorno competitivo o entorno específico*, que es distinto para cada sector de actividad empresarial, es decir, depende de la actividad que desarrolla una empresa y, por tanto, es compartido por todas las que trabajan en un mismo negocio, y que compiten entre sí por cubrir con sus bienes y servicios las mismas necesidades. En este entorno se hace referencia a aspectos como la competencia, el capital humano, los clientes, los recursos tangibles, la calidad, etc.



Son numerosos los autores que hablan sobre estos conceptos y muy diferentes las nomenclaturas que utilizan para definirlos, por ello, para evitar confusiones se utilizará una única denominación: *macroentorno* y *microentorno*.

Una vez conocidos estos aspectos, se procede a realizar una matriz DAFO, que se basa, en la realización de un análisis de la situación interna de la organización, que permite diferenciar sus puntos débiles y fuertes (debilidades y fortalezas); así como las circunstancias exteriores, que permite conocer aquellos aspectos que puedan favorecer o perjudicar (oportunidades y amenazas). El objetivo del análisis es ayudar a la empresa a decidir sobre la ubicación más favorable en su entorno (Mestre, 2008).

También resulta de interés nombrar los análisis PEST y PESTEL, que según Iborra et al. (2006) han sido diseñados para estudiar lo que se ha llamado anteriormente entorno general o *macroentorno*. En el análisis PEST se suelen diferenciar cuatro grupos de factores: los económicos, los político-legales, los socioculturales y los tecnológicos. Para el PESTEL se añaden además dos grupos de factores: los factores ecológicos o medioambientales y los legales (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007).

En cuanto al análisis del entorno específico o competitivo Iborra et al. (2006) proponen la utilización del “modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter” que consiste en definir el sector industrial desde el punto de vista de la oferta definiendo las cinco fuerzas competitivas del modelo: la rivalidad de los competidores de un sector industrial, los productos sustitutivos, los nuevos competidores y la capacidad de negociación con proveedores y clientes (Porter, 1980, 2009).

Estudios similares

El estudio llamado “Productos de calidad, un servicio de calidad: Factores que conducen al éxito empresarial en la industria del deporte y el ocio” (Berret, Burton, & Slack, 1993), tenía la finalidad de determinar los factores que conducen al éxito de los empresarios de la industria del ocio y el deporte. Estudiaron trece pequeñas empresas del oeste de Canadá, tres de ellas fueron en el sector servicios, cuatro en la fabricación y seis fueron los minoristas.

Los resultados se expresan en tres secciones:

- (a) Características de las empresas y emprendedores: teniendo en cuenta que el entorno económico ha cambiado considerablemente en los 40 años en los que éstas empresas se establecieron, las empresas del estudio tuvieron éxito, al menos en el sentido de que aún estaban en existencia, tiende a sugerir que la suerte o factores como el tamaño del mercado, el potencial de crecimiento, y la falta de competidores son la causa del éxito más que cualquier sistemática económica.
- (b) Los factores internos que afectan el éxito de la pequeña empresa. Hay muchos factores que conducen al éxito en este tipo de empresas relacionadas con el ocio: el compromiso con la calidad del producto o servicio, prestar una gran cantidad de atención a las relaciones laborales y las expectativas de los empresarios con respecto a la recompensa financiera de las empresas que operaban.
- (c) Factores exógenos que afectan el éxito: algunos factores exógenos que influyeron en algunas de estas empresas fueron, por ejemplo, el hecho de que la mayoría de las actividades deportivas y de ocio en las que participaron fueron de carácter estacional y la existencia de diversas dependencias estatales y los reglamentos.

Otro estudio similar es el llamado “Factores críticos de éxito de la industria del software y su relación con la orientación estratégica de negocio: un estudio empírico-exploratorio”



(Gonzalez & Rodenes, 2007), el cual presenta los resultados de un estudio aplicado a empresas del sector de la Industria del Software -IndSw-. Uno de los objetivos perseguidos fue conocer los Factores Críticos de Éxito -FCE- de la IndSw. Los FCE identificados y analizados fueron: Apoyo del Gobierno, Capital Humano, Marketing, Calidad e Innovación. Los resultados de la investigación revelan que es posible identificar la existencia de al menos dos grandes grupos de orientación estratégica -costes y diferenciación- dentro de este sector.

En lo referente al análisis de la relación entre la orientación estratégica de negocio y los FCE de la IndSw, se destacan: Capital Humano, Calidad e Innovación, presentando el resto de FCE analizados una relación poco significativa.

MATERIAL Y MÉTODOS

Se ha procedido a la creación de una herramienta con los ítems que se van a estudiar y que deben comprender diferentes perspectivas de los campos que se han extraído de las fuentes bibliográficas y de experiencias de profesionales. A continuación, se ha seleccionado un total de 10 expertos doctores en base a los siguientes criterios: más de 15 años de experiencia en el sector, reconocido prestigio, vinculados al ámbito del estudio, de diferentes lugares de la geografía valenciana, así como de perfiles diferentes: técnicos deportivos de administraciones públicas, gestores de empresas de instalaciones deportivas públicas y privadas, investigadores y políticos relacionados con el deporte

Se elaboró la entrevista mediante la utilización de las herramientas anteriormente referenciadas -análisis PEST, PESTEL y DAFO-. La entrevista está conformada por un total de 32 preguntas divididas en dos grandes grupos: el macroentorno, conformado por los siguientes aspectos: el político-social, económico, cultural-ambiental, socio-demográfico y tecnológico-innovación; y el microentorno, conformado por: el capital humano, los ingresos y clientes, la competencia, los costes y los recursos tangibles-calidad.

Para el pase de las entrevistas realizadas a cada experto se ha elaborado una carta personalizada donde se especifican los aspectos más relevantes de la investigación la batería de 32 preguntas, para ello se utilizó el correo electrónico, estableciéndose este sistema como la herramienta principal de comunicación. Una vez recibida contestación afirmativa por parte de los expertos, se acordó la fecha y hora para la realización de la entrevista de forma personalizada y se grabaron estas con un aparato grabador. En función de cada experto, la duración de la entrevista osciló entre 2 y 3 horas. Una vez grabadas las respuestas, se procedió a transcribirlas a ordenador, exponiéndose en este artículo sus resultados.

PARTES DEL CUESTIONARIO

Para la elaboración del cuestionario se tuvieron en cuenta todas las variables que hemos descrito anteriormente agrupadas en factores de influencia ambiental o externa y de influencia organizativa o interna:

Factor Macroentorno

- Político-legal: partido políticos, influencia de las leyes y actuales concursos públicos de gestión deportiva, futuras líneas políticas de la administración
- Económico: situación económica, falta de liquidez y los problemas de crédito, descenso de los ingresos y la demanda, sector más o menos perjudicado



- Cultural-ambiental: situación actual e influencia de la cultura y hábitos deportivos, influencia de la conciencia medioambiental
- Socio-demográfico: influencia del tipo de población (clase social, edad, empleabilidad, nivel cultural, procedencia...) y núcleos poblacionales desatendidos o saturados?

Factor Sector

- Capital humano: Nivel de profesionalización y capacitación, presente y futuro de la gestión del capital humano,
- Clientes e ingresos: demanda de los clientes de instalaciones, estudio de las necesidades y demandas sociales ámbito privado y público, ingresos que podrían aparecer o desaparecer, índice de fidelización y lealtad, capacidad para negociar con los clientes-usuarios y con el cliente-administración.
- Competencia: competencia del sector y fuerza que ejerce, En que se basa esa competencia, posibilidad de entrada de nuevos competidores.
- Rentabilidad y costes: rentables las empresas, costes principales, incremento o reducción de costes,
- Recursos tangibles y calidad: cambios sustanciales en los materiales y equipamientos, innovaciones del sector, calidad de los recursos y sellos de calidad certificada

RESULTADOS

El número de habitantes de España y de la Comunidad Valenciana, conforme a los datos obtenidos Instituto Nacional de Estadística (INE, 2012), son, respectivamente, 47.190.493 y 5.117.19, que supone el 10,84% de la población del país.

Factor político-legal

A nivel general y en relación a la legislación vigente, cabe destacar que la falta de regulación laboral del sector afecta negativamente a las empresas, debido a que no existe una clara diferenciación entre las formadas por profesionales y las que no lo están, lo cual repercute en la confianza que se tiene en las primeras. La incorporación de leyes que regulen el ámbito laboral perjudicaría a corto plazo a muchas empresas que no tienen contratados a técnicos formados, aunque todos los expertos están de acuerdo en que a medio plazo afectaría muy positivamente al sector.

Factor económico

Según (INE, 2012) si comparamos la Comunidad Valenciana con el PIB global, el PIB Servicios, el PIB Servicios de Actividades Sociales y Personales de España vemos que se encuentra entre un 0,14% y 0,5% en peor lugar en proporción con los habitantes, esta situación se agrava con el PIB específico de gestión IIDD de la Comunidad Valenciana, que es un 3,36% inferior a los PIB de España en su conjunto. Todo esto se traduce en una reducción de la renta familiar media anual de los habitantes de esta Comunidad del 9,90% con respecto de la media española. Lo cual significa que la economía general del sector es peor en la Comunidad Valenciana que en el resto de España.

La mayoría de los expertos afirman que la actual situación económica afecta directamente al desempeño de las empresas del sector debido a los recortes causados por la crisis en las administraciones como uno de los principales clientes. Estos recortes han provocado una



disminución de la oferta de servicios o que se busque mayor autofinanciación de los servicios públicos. Es necesaria una adaptación a las necesidades sociales y, según uno de los expertos, esto se lograría creando una oferta asequible y rentable, lo cual obliga a aplicar nuevas ofertas con bajos costes y de calidad media para hacer viables las instalaciones, además obligaría al ajuste de las plantillas de personal mediante la creación de procesos más eficaces. Muchos de los expertos opinan que el mantenimiento y viabilidad de las instalaciones pende de un hilo puesto que existen demasiadas para la demanda general actual, lo cual redundará en un mal reparto de los clientes que termina afectando a las empresas de este sector que ven reducidos sus ingresos. Actualmente las familias priorizarán sus gastos y buscan instalaciones más económicas o la práctica física y deportiva al aire libre como alternativa de bajo o ningún coste.

Hasta hace relativamente poco tiempo, las entidades deportivas no tenían presente en sus modelos de gestión, aspectos relacionados con la sostenibilidad, un hecho que ahora resulta impensable según manifiestan todos los expertos vinculados a la administración pública.

Los problemas de crédito que acarrearán todas las empresas de éste y otros sectores afectan a la capacidad de renovar su equipamiento y mejorar la calidad de las instalaciones, lo cual puede redundar en un empeoramiento en la calidad del parque público y privado de las instalaciones deportivas, pero no parece ser la principal amenaza, ya que según manifiestan más del 70% de los entrevistados, afecta de forma mucho más grave la falta de rigor de la administración en los pagos de los servicios a las empresas prestatarias de servicios públicos.

Uno de los entrevistados añade, además, que a las empresas públicas la falta de financiación les afecta de forma más importante debido a los recortes y ajustes que les impiden en muchas ocasiones ofrecer el servicio, mientras que a las privadas les afecta menos ya que pueden llegar a ofrecer servicios sin necesidad de grandes inversiones que necesiten financiación.

En referencia al mercado, al comienzo de la crisis económica se produjo un incremento de la demanda en las instalaciones públicas, debido a los clientes procedentes de las privadas, que buscaban precios más asequibles, pero actualmente la demanda también ha descendido en el sector público ya que incluso los precios públicos no son asequibles para algunos sectores de la población. Situación que se agrava por el aumento de la práctica deportiva no sujeta a entidad alguna -“por libre” o “por su cuenta”-.

Uno de los problemas detectados, por los ciudadanos y profesionales del sector, es la percepción del deporte y la práctica física como una actividad de ocio, y por tanto, como algo fácilmente prescindible en momentos de crisis como la actual. Si se lograra avanzar en la concienciación del deporte como vía de salud, se afianzaría su necesidad y su utilidad masiva y cotidiana, aspecto que redundaría en un crecimiento rápido de la demanda y los clientes potenciales.

Muchos de los entrevistados han sido críticos con el sector al manifestar que un problema generalizado entre las empresas es una mala gestión de sus estrategias de marketing y no la crisis económica. Muchas de estas campañas están basadas en acciones publicitarias masivas en medios de comunicación y obvian las campañas internas, mucho más eficaces y rentables. Sin embargo es cierto que muchas empresas empiezan a tomar conciencia de esta situación y están modificando sus campañas publicitarias enfocándolas más hacia la fidelización y no la captación.

Factor cultural-ambiental

Según García-Ferrando & Llopis (2011), la Comunidad Valenciana se encuentra en la novena posición en el ranking del nivel de práctica deportiva de la población residente con 41 puntos



porcentuales, siendo Navarra con 46 puntos, la que encabeza la lista. Cabe destacar, que la lista cuenta con un total de 19 comunidades autónomas, ocupando la última posición Extremadura con una puntuación de 31%. Puesto que no existe una diferencia proporcional entre todas las CCAA citadas, debemos prestar atención a los resultados y no a la posición, ya que la diferencia con la primera del ranking es reducida y sin embargo con la última es más amplia. Como norma general todos los expertos han observado un incremento de la práctica deportiva en los últimos años y sitúan a la Comunidad Valenciana por encima de la media, aunque también es cierto que, quizás no ha cumplido las expectativas políticas, ya que la oferta es superior a la demanda real y dicho crecimiento no se ve reflejado en los niveles de práctica deportiva, sobre todo de aquellos municipios donde no existe política o desarrollo deportivo. Por otro lado, existe una tendencia generalizada a aumentar la práctica del “deporte para todos” o la práctica individual al aire libre, mientras que la demanda por el deporte más tradicional, reglado y competitivo, decrece. No parece haber acuerdo en cuáles son las demandas principales de los ciudadanos ni en cuáles deben ser las soluciones, llegando incluso a construirse instalaciones destinadas al deporte de élite, aún a pesar de que supone tan sólo un 2-3% de la práctica deportiva total. En lo que sí parece haber acuerdo es en la falta de transferencia de los estudios de demanda y la oferta pública y privada general ya que en la mayor parte de las ocasiones son los clubes los que eligen el producto y luego buscan los clientes en lugar de estudiar sus demandas y confeccionar las ofertas en función de éstas. Algún experto matiza que la cultura deportiva no va ligada a que una ciudad tenga mejores instalaciones, sino a la percepción que los ciudadanos tienen de los dirigentes políticos y frente a la práctica deportiva “una población con menos recursos económicos tiene menor cultura deportiva y prescinde de su práctica porque no está entre sus prioridades, lo cual puede hacer fracasar el servicio si la política deportiva no ha sido correctamente ajustada a la población”.

Factor socio-demográfico

En la Comunidad Valenciana se pueden identificar cuatro grupos de población en función de los hábitos de práctica deportiva: el primer grupo, en base a la clase social es la clase alta y media-alta con un 56% de práctica deportiva, y la nueva clase media con un 46%. Por otro lado, los obreros no cualificados son los que menos práctica deportiva realizan con un 30%. En el segundo grupo, por estudios, son las personas con estudios universitarios superiores las que mayor práctica deportiva realizan con un 59%, y las personas sin estudios y los alumnos que cursan primaria los que menos realizan con un 11% y 33% respectivamente. En el tercer grupo, por edad, predominan los habitantes de entre 15 y 44 años. Y en el cuarto y último grupo, por habitantes, cabe destacar que los hábitos deportivos no dependen del número de habitantes existentes en el municipio, excepto en aquellos con menos de 2.000 habitantes que sí denota un elevado descenso. Hay una ligera tendencia a que los núcleos urbanos más grandes concentren un mayor número de personas que realizan práctica deportiva (García-Ferrando & Llopis, 2011).

Factor capital humano

Un 33% de los empleos en este sector se logran a través de “contactos”, el 47% de los trabajadores no tienen titulación y el 60% no tiene cualificación adecuada para el puesto de trabajo. Por último, cabe destacar que el tipo de relación contractual de la Comunidad Valenciana suele ser temporal -45%-, siendo los contratos fijos lo menos numerosos -11,5%- (Martínez, 2008).

El tipo de empresa que más predomina en la Comunidad Valenciana es la sociedad limitada, con un 90% frente a un 10% que representa a las sociedades anónimas. La mayoría de estas empresas suelen ser micro empresas o empresas pequeñas, con una plantilla de 2 a 9 trabajadores (Einforma, 2012).



La mayor parte de los entrevistados afirman que, en general, falta profesionalización en el sector, pese a que existe una evolución positiva -una mayor profesionalización- motivada por una selección natural causada por la crisis. Otros coinciden en que existe una gran heterogeneidad en cuanto a la procedencia de otros sectores, de las personas que trabajan en el sector. Lo cual ha generado un mercado precario y poco cualificado, sobre todo en los aspectos.

La falta de regulación profesional ocasiona una baja profesionalización, salvo en determinados puestos del sector público, para los que sí se da este control.

En cuanto a la gestión actual de los empleados que desarrollan su actividad en este tipo de actividades, el 90% de los expertos afirman que hay poco seguimiento y empleo de procesos de selección, formación y desempeño. La administración pública no realiza procesos de selección -salvo los estrictos determinados por la ley-, formación o estudios del desempeño. Carece además de sistemas retributivos en función de su desempeño (salvo en determinados puestos) y depende del clima de trabajo para que se desarrollen equipos eficientes.

No hay acuerdo en cuanto a la forma de gestionar el capital humano, algunos de los entrevistados parecen estar muy descontentos en tanto que otros tienen una mejor opinión, si bien todos opinan que se debe mejorar en los procesos, sobre todo el de selección y el rendimiento, -además de que existe una relación clara entre la forma de gestionar el capital humano y el éxito o fracaso de la organización-.

Factor clientes e ingresos

A la pregunta: ¿Qué demandarán nuestros clientes en el futuro? Varios han respondido que las demandas están cada vez más dirigidas hacia el ocio y la salud, entendida como mejora de ésta y con tendencia hacia la atención personalizada, otros opinan que van dirigidas, debido a la lucha contra el sedentarismo y la mejor de la calidad de vida, hacia el crecimiento de instalaciones deportivas enfocadas al *wellness*, el *fitness* y las instalaciones acuáticas no convencionales, las actividades al aire libre y la actividad reglada no competitiva. En un caso, uno de los expertos manifiesta, además, que las demandas van dirigidas a aumentar la práctica entre las mujeres, con tendencia a igualarse con la demanda masculina en los próximos 8 años. Opina, además, que en la población con mayor poder adquisitivo aumentará la demanda de actividades recreativas y relacionadas con la estética. En algunas ocasiones puede haber un nuevo cambio del sector público hacia el privado, debido a disminución de oferta en el sector público por los ajustes y recortes presupuestarios. La tendencia es hacia una práctica deportiva más libre, espontánea, divertida, participativa e informal, alejada de la exigencia y rigideces técnicas y de las competiciones oficiales. Todo lo que implique comprometerse durante mucho tiempo a un horario y días determinados, provoca rechazo ente los adultos. Las demandas de los clientes están orientadas hacia tener diversidad de servicios integrados y valorar un bajo coste de los mismos.

En cuanto a la capacidad e interés por parte de las organizaciones de elaborar estudios e investigación del mercado todos los entrevistados han manifestado su conformidad por la escasa proliferación de estudios de mercado e interés por conocerlo aunque existen excepciones, los grandes ayuntamientos y las grandes empresas del sector. La mayoría de los pequeños municipios y pequeñas empresas llevan a cabo su oferta por ensayo-error.

Respecto al movimiento de los ingresos, se vaticina un descenso ligero de la demanda, equilibrio entre lo público y lo privado y una lenta recuperación hasta el 2020. Quizás el campo más abierto para este tipo de organizaciones sea la diversificación de ingresos mediante el “vending”, tiendas, servicio de entrenador personal, alquiler de taquillas, etc. Resaltan además que quizás pueda haber una mayor concesión y traspaso de competencias de lo público



a lo privado debido como medio de lucha para la gestión del gasto público.

Pero los recursos también pueden desaparecer, un ejemplo es la desaparición de los ingresos procedentes de programas infantiles debido a una mala planificación, dimensionamiento de la oferta y la inversión de la pirámide poblacional, además de los apoyos y ayudas de la administración, aunque volverán en el futuro.

Todos coinciden en que el nivel de fidelización y lealtad de los clientes a los centros deportivos suele ser bajo o muy bajo, alrededor de los 6 meses, y en la mayoría de casos el abandono se produce por no lograr los objetivos planteados.

En lo que respecta a la capacidad de negociar con proveedores manifiestan que con proveedores pequeños es más fácil negociar, mientras que los grandes no hay posibilidad y depende en gran medida de la capacidad de la empresa y del proveedor. Aunque la cosa cambia cuando se producen nuevas compras o adquisiciones, es ahí donde la capacidad de negociación de las organizaciones aumenta.

Factor competencia

El sector deportivo según el Consejo Superior de Deportes (2005) tiene una conflictividad alta, pues compiten instalaciones públicas y privadas de diferentes tipos de organizaciones. El sector público abarca un 56,5%, estando compuesto este porcentaje por lo siguiente: 47,2% los ayuntamientos, 6% los centros educativos y 8,7% el resto de administraciones públicas. El sector privado abarca un 43,5% y se divide en dos grupos: los centros privados no deportivos centros educativos privados-concertados -4,7%-, centros residenciales -20%-, hoteles -4.3%- y otras empresas -2.4%-; y los centros privados deportivos: clubes, asociaciones y federaciones con un 4,5% y las empresas de servicios deportivos con un 7,5%.

Continuando con esta distinción público-privado, en el sector público, el precio de los abonos oscila entre 25-40€/mes *-Premium cost-*; en el privado, los precios están entre los 45-70€/mes *-quality cost-* y entre 15-20€/mes *-low cost-*. La Federación de Consumidores en Acción (FACUA, 2011) realizó una lista sobre los precios generales de algunas provincias españolas, encontrándose la Comunidad Valenciana en el puesto número 9 con un promedio de cuota mensual de 41'90€; la primera posición la ocupa Cádiz con un abono de 33'66€ y la última posición es para Madrid con el precio del abono más caro, 56'45€. Con estos datos queremos destacar que, actualmente, los centros privados ven como competencia al sector público, ya que realmente no hay diferenciación por producto sino por precio. Por ello las empresas *low cost* constituyen una fuerte amenaza. Dentro de este grupo podríamos incluir al sector público, bajo la opinión de algunos expertos del ámbito privado, ya que ejerce mucha fuerza competitiva, posee fuentes de financiación y unas facilidades que el sector privado no posee, condenando al cierre a muchos negocios. Otra competencia, es la oferta de ocio en general, como cines, espectáculos. Otros son más críticos con el sector y manifiestan que falta competitividad, bien porque las instalaciones están programadas y construidas por la administración, o bien porque se vende mal y la competencia depende de la capacidad de cada una de las empresas en crear un valor mayor y contrarrestar las demás ofertas. La amenaza de nuevos competidores parece estar retenida aunque con un 60% de posibilidades de crecimiento *-40% actual práctica deporte-*, España es un mercado suculento para operadores extranjeros. Habrá que ver después de la crisis qué es lo que sucede.

Factor rentabilidad y costes

La relación existente entre la creación de empresas y la facturación media no siempre es proporcional en incluso en ocasiones es inversa, es decir, basándonos en Einforma (2012) una bajada de la facturación global no implica un descenso en la creación de nuevas empresas.



En 2006 hubo un crecimiento empresarial del 4,0% y las ventas aumentaron un 0,6%; en el 2007 se produjo un importante aumento de las ventas del 7,5%, pero, en cambio, descendió el crecimiento empresarial hasta un -5,7%, el cual se mantuvo durante el 2008 llegando al -9,7%. En 2010 se registró un crecimiento empresarial del 15,4%, manteniéndose en cifras positivas hasta el año 2011, donde se produce un 3,0%. Las ventas en cambio registraron un descenso en el 2008 del -4,1%, continuando con cifras negativas hasta el 2011, -4,0%; en resumen, durante los últimos cinco años se ha producido una disminución de las ventas y un crecimiento empresarial.

Los resultados económicos de los últimos seis años indican que el 55% de las empresas han obtenido un promedio negativo de resultados con -63.322€, y el 45% de la empresas un promedio positivo de +28.794€ de beneficios (Einforma, 2012). Los posibles motivos de estos resultados negativos consolidados en los últimos seis años pueden ser: una mala gestión económico-financiera y falsedad en las cuentas para evadir impuestos, aunque no hay datos sobre esto. Los aspectos más relevantes para la rentabilidad del servicio según los expertos son: el alquiler y la ubicación geográfica. La falta de rentabilidad viene acompañada en muchas ocasiones por una mala relación calidad-precio, además de que en muchos concursos públicos la administración ha impuesto condiciones poco realistas y los empresarios han sido temerarios, ya que han contado con que posteriormente re-negociarían la situación. La mayoría de los expertos opina que las instalaciones públicas no son rentables ni lo pueden ser, pero que las privadas sí deben serlo, sobre todo si han desarrollado su proyecto, con un plan de viabilidad realista.

Por otro lado, destacan los elevados gastos fijos y el poco margen de acción. La partida de gastos media se desglosa en los siguientes conceptos: 42% en personal, 25% en mantenimiento y alquiler, 10% en amortizaciones, 4% en intereses, 15% en consumos y 4% en otros gastos. Así pues, la mayor partida de gastos es en conceptos de personal y mantenimientos y alquileres. Todos los expertos coinciden en que el coste principal es el personal, y que debe rendir lo suficiente para sostener los gastos que genera. Por otro lado, los costes de mantenimiento de algunas instalaciones no se corresponden con su demanda real y su aprovechamiento, como es el caso de las piscinas. La mitad de los entrevistados opinan que subirán los suministros y los gastos de mantenimiento, pero los derivados del personal se estabilizarán o disminuirán incluso.

Factor recursos tangibles y calidad

En un estudio sobre la calidad de las instalaciones deportivas se elaboró un Indicador Sintético de Instalaciones Deportivas - I.S.I.D. - el cual sitúa a la Comunidad Valenciana con un -4'10 - en el tercer puesto empezando por el final-, siendo el primero de la lista Baleares con un 15,76% y el último, con un -10,49%, Murcia (Burillo, Rodríguez-Romo, Gallardo, Salinero, & García-Tascon, 2010).

Varios de los expertos creen que “se deben hacer estudios sectoriales de cada población, reivindicando el papel de gestor como investigador, ya que puede afectar al éxito y futuro competitivo de las empresas” lo que preocupa más a la iniciativa privada y menos a la pública que es más global y genérica.

A la pregunta de si existen núcleos poblacionales desatendidos o saturados de oferta, resaltan que los núcleos saturados son los que más rentables resultan: el deporte escolar y la tercera edad, aunque estos últimos están sufriendo una regresión debido a la dificultad de rentabilizar dichos servicios. En cuanto a deportes específicos el pádel y la natación destacan como los que más oferta reciben. Y en cuanto a núcleos desatendidos cada vez existen menos, ya que los ciudadanos tienen la capacidad de quejarse y demandar los servicios para dichos núcleos.

Sin embargo, podemos nombrar como desatendidos a los discapacitados -debido a la baja rentabilidad- y a la mujer. Para los primeros sería recomendable una oferta verdaderamente socializadora e integradora, y para el segundo colectivo una oferta más específica y pensada en sus necesidades y sus mayores dificultades para desarrollar su tiempo de ocio.

En cuanto a la percepción de la calidad de las instalaciones deportivas, en general se percibe que en los centros privados es muy alta, similar a los centros extranjeros, sin embargo, los centros públicos tienen un nivel más bajo, algunos están al borde del riesgo sanitario, ya que se hace una inversión inicial fuerte, pero luego no hay un plan de reinversión. Básicamente se detectan 2 tipos de instalaciones: unas obsoletas y antiguas, y otras muy modernistas aunque concebidas desde una perspectiva convencional y poco innovadora. Sobre todo se destaca la necesidad de un plan de modernización y reforma de las instalaciones actuales más que la creación de nuevas.

No se ha encontrado consenso de los expertos respecto a la calidad de los servicios prestados ya que se detectan muchas posiciones antagónicas debidas, posiblemente, a las diferentes experiencias y perspectivas de cada uno de ellos, lo cual lleva a pensar que hay una gran diferencia entre los servicios prestados en centros privados y públicos, y que no depende del tipo de propiedad sino de la gestión que se hace de los recursos disponibles.

CONCLUSIONES

El sector de la gestión de instalaciones deportivas se encuentra en una situación difícil de afrontar. La rentabilidad de las empresas del sector antes de la subida del IVA al 21% estaba mermada por un exceso de competencia y saturación de oferta público-privada, actualmente la situación aún es más crítica debido a este decrecimiento de los ingresos.

La Comunidad Valenciana se encuentra en una posición de desventaja respecto al resto de España, produce menos y sus ciudadanos tienen menos poder adquisitivo, lo cual acarrea que las actividades deportivas queden en muchas ocasiones en un segundo plano justificando así los resultados obtenidos.

Al sector le falta profesionalización ya que no parece tomarse en serio aspectos como la selección o titulación necesaria para el desempeño de sus empleados y carece de estrategias para una adecuada conducción y rentabilidad de sus equipos de trabajo.

El futuro del sector pasa por una conversión del tejido asociativo y de buena voluntad a una visión más empresarial y sostenible del modelo actual, con la aplicación de procesos de investigación del mercado, medición de resultados y toma de decisiones.

El mercado de demanda parece ser uno de los aspectos más positivos del sector y que parece gozar de buena salud, puesto que las perspectivas parecen avanzar un crecimiento lento pero constante.

Las diferencias entre los diferentes tipos de ciudadanos a la hora de elegir la práctica deportiva determina en gran parte el éxito de los programas deportivos de las diferentes localidades aunque por supuesto estas administraciones deben saber canalizar y cubrir dichas demandas.

Uno de los retos que parece difícil de salvar es la falta de lealtad de los clientes en las instalaciones deportivas ya que parece que gran parte de las personas que se inscriben en un centro no permanecen en él mucho tiempo ocasionando una alta rotación en los centros y la obligación de lanzar constantemente promociones de nueva captación.



La competencia del sector parece ser el peor de los factores, incluso peor que la situación económica puesto que constantemente se copian los modelos y la diferencia más sustancial parece residir en el precio de los servicios. A los clientes les es difícil valorar cuál es el precio adecuado para uno u otro servicio cosa que sería conveniente tener en cuenta para futuras líneas de investigación, ya que puede ser determinante para el éxito de un proyecto. Pero no sólo hay que tener en cuenta la calidad de la competencia, la cantidad es muy superior a la demanda real lo cual ocasiona tensiones de rentabilidad difíciles de salvar. La pregunta que hay que hacerse ahora es ¿Qué diferencia o beneficia a unas empresas respecto a otras para que aproximadamente la mitad tenga mínimos márgenes de rentabilidad y la otra mitad tenga pérdidas importantes que hacen difícil su sostenibilidad? Pero también ¿Qué poder de atracción tiene el sector para que en una situación tan complicada crezca en número de empresas?

BIBLIOGRAFÍA

- Berret, T., Burton, T. L., & Slack, T. (1993). Quality products, quality service: factors leading to entrepreneurial success in the sport and leisure industry. *Leisure Studies*, Vol. 12. Nº2. pp. 93-106 .
- Burillo, P., Rodríguez-Romo, G., Gallardo, D., Salinero, J. J., & García-Tascon, M. (2010). La distribución territorial de la oferta de instalaciones deportivas en España. Clasificación de las Comunidades Autónomas en función del ISID. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 100, 56-65.
- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2010). *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*.
- Consejo Superior de Deportes. (2005). *Censo Nacional de instalaciones deportivas 2005. ESPAÑA*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- DBK. (2010). *Estudio sobre sectores: Gestión de instalaciones deportivas*. Madrid: Base Einforma.
- DBK. (2011). *Estudio de sectores: gimnasios*. Madrid: Base einforma.
- Einforma. (14 de septiembre de 2012). *Estudios sectoriales DBK*. Obtenido de <http://www.einforma.com/>
- Federación de Consumidores en Acción (FACUA). (17 de Agosto de 2011). *Boletín número 732. Gimnasios en España*. Obtenido de <http://www.facua.org/>
- Gallardo, D., Sánchez, M. I., & Corchuelo, M. B. (2008). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa.
- García-Ferrando, M., & Llopis, R. (2011). *Ideal democrático y bienestar personal: Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. Madrid: CIS.
- Hernandez-Girón, J., Yescas, M., & Dominguez, M. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios Gerenciales*, 23,104, p77-99.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferre, C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas*. Madrid: Paraninfo.
- INE. (15 de septiembre de 2012). *Instituto nacional de estadística [sitio web]*. Obtenido de <http://www.ine.es/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Exploring Corporate Strategy (8th ed.)*. London: Prentice Hall.
- Martínez, G. C. (2008). *Los recursos humanos de la actividad física y del deporte: funciones y características sociodemográficas laborales y formativas*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Mestre, J. (2008). *Planificación estratégica del deporte*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard*



Bussiness Review. América latina, Vol. 86, Nº.1, págs. 58-77.

Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Sánchez, J. (2011). *Business & Fitness*. Barcelona: UOC.

